

# DONG Energys målsætning

- En analyse af DONG Energys 2020 målsætning inden for vindenergi

**HD(R) Afgangsprøjet, 9. maj 2012**

**Strategisk Ledelse**

**Vejleder: Thomas Cilius Hansen**

**Udarbejdet af *Kristina Richmann Lundorff***

---



## **INDHOLDSFORTEGNELSE**

|          |                                              |           |
|----------|----------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>SUMMARY</b>                               | <b>2</b>  |
| <b>2</b> | <b>INDLEDNING OG PROBLEMFORMULERING</b>      | <b>4</b>  |
| 2.1      | Indledning                                   | 4         |
| 2.2      | Problemformulering                           | 4         |
| 2.3      | Afgrænsning                                  | 5         |
| 2.4      | Metodevalg                                   | 6         |
| 2.4.1    | Intern analyse                               | 7         |
| 2.4.2    | Ekstern analyse                              | 7         |
| 2.4.3    | Strategi                                     | 8         |
| 2.4.4    | SWOT                                         | 8         |
| 2.5      | Dataindsamling                               | 8         |
| 2.6      | Forbehold                                    | 8         |
| <b>3</b> | <b>VIRKSOMHEDSBESKRIVELSE AF DONG ENERGY</b> | <b>10</b> |
| 3.1      | Mission                                      | 11        |
| 3.2      | Vision                                       | 11        |
| 3.3      | Værdier                                      | 11        |
| 3.4      | Mål                                          | 12        |
| <b>4</b> | <b>INTERN ANALYSE</b>                        | <b>13</b> |
| 4.1      | Værdikæden                                   | 13        |
| 4.1.1    | Primære aktiviteter                          | 13        |
| 4.1.2    | Støtteaktiviteter                            | 22        |

|            |                                                 |           |
|------------|-------------------------------------------------|-----------|
| 4.1.3      | Konklusion værdikædeanalyse                     | 29        |
| <b>4.2</b> | <b>Kernekompetence</b>                          | <b>31</b> |
| <b>4.3</b> | <b>Strategi</b>                                 | <b>31</b> |
| 4.3.1      | Konklusion                                      | 32        |
| <b>4.4</b> | <b>Intern Konklusion</b>                        | <b>33</b> |
| <b>5</b>   | <b>EKSTERN ANALYSE</b>                          | <b>35</b> |
| <b>5.1</b> | <b>PEST-analyse</b>                             | <b>35</b> |
| 5.1.1      | P-Political analyse                             | 35        |
| 5.1.2      | E-Economical analyse                            | 41        |
| 5.1.3      | S-Sociocultural analyse                         | 48        |
| 5.1.4      | T-Technological analyse                         | 55        |
| 5.1.5      | Konklusion PEST analyse                         | 59        |
| <b>5.2</b> | <b>Konkurrenceanalyse "Porters five Forces"</b> | <b>61</b> |
| 5.2.1      | Konkurrencesituationen i branchen               | 61        |
| 5.2.2      | Købernes forhandlingsstyrke                     | 63        |
| 5.2.3      | Konkurrencen fra substituerende produkter       | 64        |
| 5.2.4      | Leverandørernes forhandlingsstyrke              | 65        |
| 5.2.5      | Truslen fra nye udbydere                        | 66        |
| 5.2.6      | Konklusion                                      | 66        |
| <b>5.3</b> | <b>Købsadfærdsanalyse</b>                       | <b>68</b> |
| 5.3.1      | Købsadfærd                                      | 68        |
| 5.3.2      | Købsbeslutningsproces                           | 69        |
| 5.3.3      | Købsadfærdstype                                 | 71        |
| 5.3.4      | De kritiske succesfaktorer                      | 71        |
| 5.3.5      | Konklusion købsadfærdsanalyse                   | 72        |
| <b>5.4</b> | <b>Strategi analyse</b>                         | <b>72</b> |
| 5.4.1      | Strategisk kapacitet                            | 72        |
| 5.4.2      | Michael porters Generiske Konkurrencestrategier | 73        |
| 5.4.3      | Strategisk udvikling – Ansoffs Vækstrategier    | 74        |
| 5.4.4      | Strategisk samarbejde                           | 75        |
| 5.4.5      | Konklusion strategisk analyse                   | 76        |

|            |                           |           |
|------------|---------------------------|-----------|
| <b>5.5</b> | <b>Ekstern Konklusion</b> | <b>77</b> |
| <b>6</b>   | <b>SWOT-ANALYSE</b>       | <b>81</b> |
| <b>7</b>   | <b>KONKLUSION</b>         | <b>82</b> |
|            | <b>LITTERATURLISTE</b>    | <b>86</b> |



# 1 Summary

This report is made to analyse DONG Energy in order to evaluate if DONG Energy will be able to fulfil their 2020 target, which is to own and operate a wind farm capacity of 3,000 MW.

The question formulated for this report is: “How can DONG increase the number of wind farms in order to achieve their 2020 target”.

In order to analyse DONG Energy’s ability to achieve this target the following tasks have been done.

Company description, Value chain investigation, Strategic analysis, Porters5forces, PEST analysis, customer analysis, Growth analysis and a SWOT analysis.

The internal analysis of DONG Energy shows that they have focused their market on North Europe.

The internal analysis of DONG Energy furthermore shows that they have the necessary know how and strategy to fulfil their 2020 target, but the continuing challenge will be the ability to attract the necessary investments in this very capital intensive business segment.

The main focus shall be on bringing the costs for offshore wind farms down. This shall be done through a continuing effort on optimizing and industrialising the offshore wind farm business.

This report has especially focused on the market opportunities in Denmark, Great Britain and Germany. This is done because Denmark is the home market of DONG Energy while many wind farms have been build in Great Britain during the last years. Furthermore DONG Energy has recently made an investment decision regarding a wind farm in Germany and more are expected to follow.

According to the PEST-analysis this seems to be a good choice because these countries have the right capabilities with regard to political climate, labour force skills and environmental climate. The politicians in these countries are motivated to fulfil the CO<sub>2</sub> targets and have created the necessary support regime, which makes it attractive for companies to build and own offshore wind farms.

The Porters Five Forces on the other hand shows that the competitive situation in the industry is fierce, and that there is considerable bargaining power, both from customers and suppliers and the risk of substituting products are great. The entry barriers are, on the other hand, also large and there is growth in the market, which gives DONG Energy the opportunity to increase their shares in the market and fight for their position as market leader.

The purchase analysis has shown that the following critical success factors are important for the consumer:

- Experience
- Financial capacity
- Economic viability
- Reasonable time schedule.

Due to the internal analysis it is found that DONG Energy has the right strategic capacity to meet these success factors.

In order to reach their goals this report shows, during the strategic analysis, that DONG Energy should use a hybrid strategy, focus on their own market during market penetration and product development and using strategic cooperation.

In conclusion this report shows that DONG Energy have an opportunity to increase the number of wind farms and reach their 2020 target.

## 2 Indledning og problemformulering

### 2.1 Indledning

Klimaforandringer og begrænsning af CO<sub>2</sub>-udslippet er kommet højt på dagsordenen de senere år. Dette ses fx med underskrivelsen af Kyoto-aftalen den 11. december 1997, hvor der bl.a. kom pres på regeringer i EU for at opfylde et mål om en reduktion af CO<sub>2</sub>-udslippet med otte procent inden udgangen af 2012.<sup>1</sup> Senere hen er der gjort tiltag for at forlænge Kyoto-aftalen fx ved COP17-klimakonferencen, hvor en række lande har givet tilsagn om en forlængelse af aftalen i løbet af 2012. Samtidig udarbejdede de 194 deltagende nationer ved konferencen også en køreplan, der skal sikre indgåelse af en global klimaafnale i 2015, som skal træde i kraft i 2020.<sup>2</sup>

En af de mest modne teknologier til begrænsning af CO<sub>2</sub> er vindmøller<sup>3</sup> og en del vestlige regeringer har indført støtteordninger for vindmøller, hvilket har medført, at det er muligt at opstille og drive vindmøller på rentabel vis.<sup>4</sup>

En af de helt store aktører inden for vindenergi i Europa er det delvis statsejede danske selskab DONG Energy med mere end 30 års erfaring med vindkraft og over 20 års erfaring med opførelse og drift af vindmølleparker. DONG Energy har i dag opført flere vindmølleparker end nogen anden virksomhed, og de har i dag ikke kun vindmølleparker placeret i Danmark, men også rundt omkring i Nordvesteuropa.

DONG Energy har store ambitioner inden for udviklingen af vindenergiområdet,<sup>5</sup> hvilket også gør, at DONG Energy er en interessant virksomhed at analysere nærmere med hensyn til deres mål inden for vindenergi og muligheden for at opnå disse mål.

### 2.2 Problemformulering

DONG Energys hovedfokus for deres Wind Power afdeling er at fastholde og udvikle deres nuværende position som markedsleder inden for offshore vindkraft i Nordvesteuropa.

---

<sup>1</sup> <http://da.wikipedia.org/wiki/Kyoto-aftalen>

<sup>2</sup> <http://politiken.dk/udland/ECE1476266/klimatopmoede-i-lande-forlaenger-kyotoaftalen/>

<sup>3</sup> [http://www.dmu.dk/foralle/luft/co2\\_ven\\_eller\\_fjende/hvordan\\_kan\\_vi\\_begraensne\\_udslippet\\_af\\_co2/#Politisk](http://www.dmu.dk/foralle/luft/co2_ven_eller_fjende/hvordan_kan_vi_begraensne_udslippet_af_co2/#Politisk)

<sup>4</sup> Interview – Svend Jensen – Senior ekspert project development – DONG Energy, fredag d. 30 marts 2012

<sup>5</sup> <http://www.dongenergy.com/DA/Forretningsaktiviteter/renewables/Pages/Renewables.aspx>

DONG Energy mener selv, at dette skal opnås ved:

- udnyttelse af koncernens stærke kompetencer
- udvikling og styrkelse af projekt-pipelinen
- industrialisering og optimering af processer i konstruktions- og driftsfasen
- indgåelse af partnerskaber
- frasalg for at fokusere på offshore vind

DONG Energy har bl.a. et helt konkret mål om, at DONG Energy i 2020 skal have en vindkapacitet på mindst 3.000 MW. DONG Energy har i dag ejerskab over en kapacitet på 1.035 MW og yderligere 1.316 MW er under konstruktion, hvilket samlet set vil give en kapacitet på 2.351 MW. DONG Energy mangler altså umiddelbart 649 MW for at nå deres mål.<sup>6</sup>

En del af den eksisterende og kommende kapacitet må imidlertid også forventes frasolgt for at finansiere opførelsen af nye havmølleparker.<sup>7</sup>

Dette leder mig frem til et overordnet problemfelt om, at der i øjeblikket ifølge den nuværende udvikling er risiko for, at DONG Energy ikke når deres 2020-mål. Det vil sige, at deres nuværende markedsposition kan være under pres, og der derved også kan være en risiko for at DONG Energy ikke vil kunne tiltrække den nødvendige kapacitet og know how for at kunne lykkes med deres 2020-mål. Ovenstående leder det mig derfor frem til følgende problemformulering:

**Hvordan kan DONG Energy Wind Power øge antallet af vindmølleparker for at nå deres 2020-mål?**

## 2.3 Afgrænsning

DONG Energy er en virksomhed med en omfattende portefølje af energiløsninger, derfor har jeg valgt at fokusere på området vindenergi og derved afgrænse mig fra at kigge på resten af energiporteføljen. Dette har været nødvendigt for at skabe et bedre overblik og forbedre muligheden for at komme i dybden med problemstillingen. Jeg afgrænser mig ligeledes til at kigge på DONG Energys markeder under et og herunder det Nordvesteuropæiske marked.

---

<sup>6</sup> <http://www.dongenergy.com/DA/Forretningsaktiviteter/renewables/Pages/Renewables.aspx>

<sup>7</sup> Interview – Svend Jensen – Senior ekspert project development – DONG Energy, fredag d. 30 marts 2012

Opgaven vil derfor ikke gå yderligere i dybden med DONG Energys enkelte markeder, dog tages der forbehold for at der i enkelte analyser vil være et behov for at gå ind og analysere markeder separat.

## 2.4 Metodevalg

For at 2020-målet skal kunne nås, og det skal være muligt for DONG Energy at opstille flere vindmøller, er der ifølge DONG Energy selv fem vigtige faktorer, der spiller ind.<sup>8</sup>

1. Interne kompetencer og menneskelige resurser
2. Nødvendige vindmølleparker i porteføljen
3. Regeringernes støtterejimer
4. Nødvendige kapital/investorer
5. Nødvendig reducere af prisen for energi fra offshore vindmølleparker

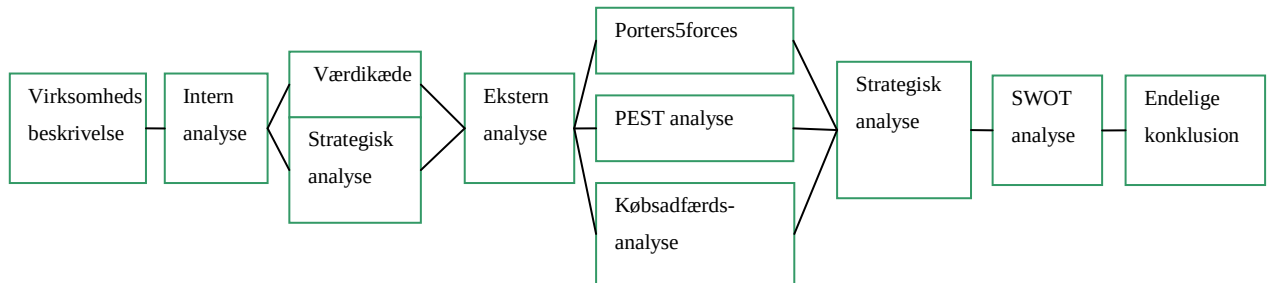
For at svare på problemformuleringen har jeg valgt, at analysen vil fokusere på nedenstående punkter.

- Interne kompetencer og menneskelige resurser, samt fokus på omkostningsreducering
- Råder DONG Energy over de rigtige kompetencer og resurser, og hvorledes forholder de sig til deres omkostninger.
- Portefølje – Har DONG Energy de nødvendige parker i deres portefølje.
- Regeringernes støtterejimer – Hvorledes de forsat vil gå ind og yde tilskud til vindmølleparker.
- Nødvendige kapital/investorer – Er der muligheder i DONG Energy business strategi.

---

<sup>8</sup> Interview – Svend Jensen – Senior ekspert project development – DONG Energy, fredag d. 30 marts 2012

## Rapport struktur:



Jeg har valgt at strukturere rapporten således, at jeg starter ud med en virksomhedsbeskrivelse. Derefter vil jeg foretage en intern analyse og herefter en ekstern analyse. Disse to analyser skal så munde ud i en endelig SWOT-analyse og herefter en endelig konklusion på problemstillingen.

### **2.4.1 Intern analyse**

Jeg har valgt at lave en intern analyse af DONG Energy for at se, hvor robust/stærk DONG Energy er i forhold til markedet. Til at analysere DONG Energys interne situation har jeg valgt at benytte mig af en værdikædeanalyse. Dette har jeg gjort, da denne kan give et billede af DONG Energys stærke og svage sider. Dette vil lede mig frem til, hvilke kernekompetencer herunder resurser og færdigheder, som DONG Energy rummer og som fx vil kunne give dem konkurrencemæssige fordele i forhold til deres konkurrenter, samt opfylde kundernes kritiske succesfaktorer. Derefter vil jeg for at få et overblik over hvilken strategi DONG Energy benytter, analysere DONG Energys nuværende strategi.

### **2.4.2 Ekstern analyse**

Jeg har valgt at lave en ekstern analyse for at se, hvilke udefrakommende faktorer, der kan have indflydelse på DONG Energys situation i forhold til markedsposition, stabilitet og markedsmuligheder. Dette gøres ved først at benytte en PEST-analyse af udvalgte markeder, der alle hører ind under DONG Energys egen investeringsportefølje, og her vurdere truslerne og mulighederne i markederne. Herefter vil jeg benytte en "Porters five forces" analyse for at få et

billede af markedet som helhed og derefter en købsadfærdsanalyse for bl.a. at finde frem til kundernes kritiske succesfaktorer, og hvorledes DONG Energy opfylder disse.

### **2.4.3 Strategi**

Jeg vil i afslutningen af min rapport igen lave en strategisk analyse, hvor det vil blive vurderet, hvilken strategi DONG Energy bør følge ud fra markedsvilkårene, og jeg vil ligeledes søge at svare på, om DONG Energys nuværende strategi således også er den rigtige.

### **2.4.4 SWOT**

Ovenstående nævnte analyser skal så bringe mig frem til en endelig SWOT-analyse, hvor jeg vil vurdere DONG Energys svagheder, styrker, trusler og muligheder, hvilket skal bringe mig frem til en endelig konklusion på hvorledes DONG Energy står i forhold til deres konkurrenter og hvorledes deres muligheder ser ud i forhold til opfyldelsen af deres 2020-mål.

## **2.5 Dataindsamling**

Min hovedkilde er DONG Energy årsrapport 2010. Jeg har valgt at tage udgangspunkt i årsrapporten for 2010, da 2011 rapporten ikke har været tilgængelig i hele skriveperioden. Derudover vil jeg også benytte andre rapporter, lærebøger, kompendier, aviser, kontaktpersoner og forskellige hjemmesider jf. litteraturliste bagerst i opgaven. Da hovedinformationen vil komme fra DONG Energys årsrapport, samt hjemmeside og interviews kan det risikere at være farvet af DONG Energys alt andet lige ønsker at fremstå bedst muligt. Dette vil jeg være opmærksom på og forholde mig kritisk til. Jeg bruger dog også et bredt udvalg af forskellige nyhedsmediers hjemmesider, som er mere kritiske.

## **2.6 Forbehold**

Jeg har i mit valg af virksomhed haft forbehold over for udvælgelsen af DONG Energy da det i stor grad er en statsejet virksomhed, hvilket kunne have stor betydning for min opgave. Jeg er kommet frem til, at det alt andet lige ikke har nogen afgørende betydning for gennemførelsen af min opgave og analyserne. Dong Energy konkurrerer nemlig stadig på markedsvilkår, og derfor har jeg vurderet, at der ikke vil være noget problem i at tage udgangspunkt i DONG Energy.

Jeg har derudover også fulgt med i den seneste tids debat om fyringen af DONG Energys administrerende direktør Anders Eldrup, hvor det bl.a. har været oppe at vende, at fyringen skyldes strategiske uoverensstemmelser mellem Anders Eldrup og bestyrelsen og herunder særligt med bestyrelsesformanden Fritz Schur. Uoverensstemmelserne skulle have været omkring den kraftige fokusering på vindenergi, og hvor meget der skulle investeres i dette. Jeg har dog vurderet, at det ikke vil have nogen større betydning for min opgave, da Fritz Schur har meldt ud at DONG Energy stadig har stor fokus på vindenergi, og der ikke vil være nogen ændringer i strategien inden for området.<sup>9</sup> Derudover tager jeg forbehold for at alle andre faktorer end dem, der nævnes i rapporten ikke har nogen indflydelse på min konklusion.

---

<sup>9</sup> <http://www.jv.dk/artikel/1297492:Business--Dong-formand-vil-have-en-ny-Eldrup>

### 3 Virksomhedsbeskrivelse af DONG Energy

DONG Energy er en af Nordeuropas førende energikoncerner med hovedsæde i Danmark. Selve DONG Energys forretning er baseret på at fremskaffe, producere, distribuere, handle og sælge energi og tilknyttede produkter.<sup>10</sup> DONG Energy blev oprindelig grundlagt i 1972 af den danske stat under navnet Dansk Naturgas A/S. Selskabet blev skabt for at være lokomotiv for udviklingen af energiaktiviteter i Danmark. I 1973 blev navnet dog ændret til Dansk Olie og Naturgas A/S og senere til DONG i 2002.<sup>11</sup>

I 2006 blev navnet så ændret til DONG Energy som et resultat af sammenlægning af følgende seks danske energiselskaber: DONG, Elsam, Energi E2, Nesa, Københavns Energis el-aktiviteter og Frederiksberg Forsyning. Denne sammenlægning resulterede i en stor bredde af erfaring, ressourcer og aktiviteter inden for områderne:<sup>12</sup>

- efterforskning og produktion af olie og naturgas
- el-produktion på kraftværker og anlæg for vedvarende energi
- distribution af gas og el
- salg og energirådgivning til slutbrugerne

Sammenlægningen resulterede også i, at et stort antal vindmølleprojekter fra de forskellige selskaber blev samlet i DONG Energy.<sup>13</sup>

I takt med liberaliseringen af energimarkederne i EU-landene har DONG Energy løbende øget deres internationale aktiviteter, hvilket således har resulteret i, at DONG Energy i dag er et internationalt energiselskab med fokus på de Nordvesteuropæiske energimarkeder. Dette har ligeledes også resulteret i, at DONG Energy i dag leverer energi til kunder på det danske, svenske, tyske og hollandske marked, handler med energi på de europæiske energibørser og har adgang til langvarige forsyninger af energi samt infrastruktur i både Danmark og udlandet.<sup>14</sup>

DONG Energy beskæftiger i dag omkring 6.000 fuldtidsansatte og havde i 2011 en omsætning på 56,8 mia. DKK.<sup>15</sup> Størstedelen af DONG Energy ejes af den danske stat, der i alt ejer 76,49 procent af DONG Energy. De resterende andele er delt ud blandt SEAS-NVE Holding med 10,88

---

<sup>10</sup> <http://www.dongenergy.dk/om%20dong%20energy/Pages/omdongenergy.aspx>

<sup>11</sup> [http://www.dongenergy.com/da/om\\_dong\\_energy/kort%20om%20dong%20energy/pages/baggrund.aspx](http://www.dongenergy.com/da/om_dong_energy/kort%20om%20dong%20energy/pages/baggrund.aspx)

<sup>12</sup> [http://www.dongenergy.com/DA/Om\\_DONG\\_Energy/historie/Pages/historie.aspx](http://www.dongenergy.com/DA/Om_DONG_Energy/historie/Pages/historie.aspx)

<sup>13</sup> Interview – Svend Jensen – Senior expert project development – DONG Energy, fredag d. 30 marts 2012

<sup>14</sup> [http://www.dongenergy.com/DA/Om\\_DONG\\_Energy/historie/Pages/historie.aspx](http://www.dongenergy.com/DA/Om_DONG_Energy/historie/Pages/historie.aspx)

<sup>15</sup> [http://www.dongenergy.com/da/om\\_dong\\_energy/kort%20om%20dong%20energy/pages/korte%20facts.aspx](http://www.dongenergy.com/da/om_dong_energy/kort%20om%20dong%20energy/pages/korte%20facts.aspx)

procent, Syd Energi Net med 6,95 procent, og 5,68 procent er delt ud blandt andre.<sup>16</sup> DONG Energy har i dag fem overordnede forretningsområder:<sup>17</sup>

- **Exploration & Produktion** - efterforsker og producerer olie og gas
- **Wind Power** - udvikler, opfører og driver vindmølleparker og er også en af hovedaktørerne i en målsætning om at vende energiforsyningen fra kulbaseret til bæredygtig og vedvarende energiforsyning
- **Thermal Power** - producerer og sælger el og varme. De termiske kraftværker i Danmark er kerneaktiviteten
- **Energy Markets** – sælger gas og el til engroskunder og handler på energibørser. Energy Markets fungerer som bindeled mellem fremskaffelse af energi i energiporteføljen og salget af denne
- **Sales & Distribution** – sælger gas, el og relaterede produkter til private kunder, virksomheder og offentlige institutioner

### 3.1 Mission

DONG Energys mission er at levere en sikker energiforsyning, som samtidig er ansvarlig i forhold til mennesker, miljø og markeder.<sup>18</sup>

### 3.2 Vision

DONG Energy vision er at levere ren og stabil energi.<sup>19</sup> Dette beskrives i en præsentationsvideo fra DONG Energy som ”en rejse mod nytænkning og innovative løsninger til gavn for klimaet, forsyningssikkerheden og kunderne.”<sup>20</sup>

### 3.3 Værdier

DONG Energy har følgende grundlæggende værdier:<sup>21</sup>

- Målrettet – drift af en effektiv virksomhed, der fokuserer på at skabe værdi
- Ansvarlighed – tage hensyn til mennesker, miljø og markeder i alle handlinger
- Lydhør – være åbne over for nye måder at se tingene på og parate til at handle derefter

---

<sup>16</sup> DONG Energy, Group Annual Report 2011, side 2 øverst.

<sup>17</sup> [http://www.dongenergy.com/da/om\\_dong\\_energy/kort%20om%20dong%20energy/pages/baggrund.aspx](http://www.dongenergy.com/da/om_dong_energy/kort%20om%20dong%20energy/pages/baggrund.aspx)

<sup>18</sup> [http://www.dongenergy.com/da/om\\_dong\\_energy/kort%20om%20dong%20energy/pages/vores%20vaerdier.aspx](http://www.dongenergy.com/da/om_dong_energy/kort%20om%20dong%20energy/pages/vores%20vaerdier.aspx)

<sup>19</sup> [http://www.dongenergy.com/DA/Om\\_DONG\\_Energy/Energi\\_i\\_forandring/Pages/Energi\\_i\\_forandring.aspx](http://www.dongenergy.com/DA/Om_DONG_Energy/Energi_i_forandring/Pages/Energi_i_forandring.aspx)

<sup>20</sup> <http://dongenergyfilm.23video.com/>

<sup>21</sup> [http://www.dongenergy.com/da/om\\_dong\\_energy/kort%20om%20dong%20energy/pages/vores%20vaerdier.aspx](http://www.dongenergy.com/da/om_dong_energy/kort%20om%20dong%20energy/pages/vores%20vaerdier.aspx)

### 3.4 Mål

85 procent af DONG Energys el og varme bliver i dag produceret via fossile brændsler og herunder hovedsageligt kul. DONG Energys mål er, at i løbet af de næste 30 år, at reducere udledningen af CO<sub>2</sub> pr. produceret kWh til 15 procent af det nuværende niveau. Den største reduktion skal ske inden for de næste ti år, hvor DONG Energy vil halvere CO<sub>2</sub>-udledningen pr. produceret kWh. Dette skal bl.a. ske via udbygning af DONG Energys nuværende position som markedsleder inden for udvikling og opførelse af havvindmølleparker.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> [http://www.dongenergy.com/DA/Om\\_DONG\\_Energy/Energi\\_i\\_forandring/Pages/Energi\\_i\\_forandring.aspx](http://www.dongenergy.com/DA/Om_DONG_Energy/Energi_i_forandring/Pages/Energi_i_forandring.aspx)

## 4 Intern Analyse

### 4.1 Værdikæden

Værdikædeanalysen er valgt for at analysere de interne kompetencer, der skal være med til at sikre DONG Energy en konkurrencefordel over for sine konkurrenter, samt finde frem til DONG Energys styrker og eventuelle svagheder.

#### 4.1.1 Primære aktiviteter

##### Indgående logistik

Indgående logistik kan i DONG Energy opdeles i to områder:

Det ene område omhandler den indgåede strøm, som DONG Energy distribuerer videre ud til kunderne, og det er de energistrømme, der er med til at skabe værdi for DONG Energy. Strømmen stammer her både fra egen produktion og køb fra andre producenter.<sup>23</sup>

Den anden form for indgående logistik er de projektmuligheder, som DONG Energy får rådighed over. Disse projekter bliver anskaffet på følgende forskellige måder:

- Tildeling fra ejer af området mod betaling baseret på produktionen (Crown Estate, UK)
- Tildeling af området fra staten (Tyskland)
- Køb af projekter fra andre selskaber
- Indgåelse af partnerskaber med selskaber der har erhvervet rettighederne
- Vinder af udbudsrunde (Danmark og Frankrig)

Ud over erhvervelse af projektt rettighederne så skal DONG Energy dog også dokumentere, at projektet vil have en acceptabel miljøpåvirkning for at opnå en miljøgodkendelse, der giver tilladelse til, at vindmølleparken kan bygges. Dette gøres ved at have forskellige eksperter ind over, som foretager forskellige miljøundersøgelser. Dette forløb tager gerne et par år, og først derefter kan DONG Energy, så gå i gang med konstruktionsfasen af vindmølleparken, hvilket vil tage ca. et år.

---

<sup>23</sup> Dong Energy Årsrapport 2010, side 16, DONG Energys værdikæde, afsnit 1, linje 1-4.

Da projekterne tager så lang tid at udvikle, og det samtidig er svært at forudsige tidsforløb og resultat, sikrer DONG Energy sin projekt-pipeline ved at have et stort antal projekter under udvikling<sup>24</sup>.

### Konsekvens

Det at en del af den indgående logistik stammer fra egen produktion af el er en fordel set ud fra at man derved ikke har problemer med producenter der fx ikke leverer til tiden og så videre. En ulempe kan derimod være at man selv står for vedligeholdelse osv.

I forhold til etablering af DONG Energys projektmuligheder ser jeg det som et problem, at der går så lang tid fra DONG Energy erhverver projekttrettighederne til, at det rent faktisk kan stå færdigt pga. det lange forløb med miljøgodkendelser. Dette gør, at der er et meget langt forløb, hvor der kun er omkostninger forbundet med projektet, hvilket kan være en tung byrde at bære finansieringsmæssigt. Man må dog antage, at DONG Energy igennem dette forløb kan trække på deres mange års erfaring sådan, at det forløber så hurtigt som overhovedet muligt, og at omkostningerne til dette holdes på et minimum.

### **Fremstillingsprocesser**

Vindenergi kan fremstilles ved enten at benytte havmølleparker også kaldet offshore vind eller ved at benytte vindmølleparker opstillet på land, hvilket kaldes onshore vind. Det er selve produktionen fra disse vindmølleparker, der vil være afgørende for, hvor meget vindmøllestrøm DONG Energy vil kunne levere til deres kunder. Selve opførslen af vindmølleparker er dog en meget kapitalkrævende proces. Prisen for en færdig vindmøllepark i UK er ca. 30 millioner DKK pr. MW, hvilket fx betyder, at en vindmøllepark på 300 MW koster ca. 9 milliarder DKK.<sup>25</sup> Dette har DONG Energy ikke finansiell styrke til at finansiere selv, og det er derfor nødvendigt at sælge andele af de færdig konstruerede vindmølleparker til andre investorer som f.eks. pensionsselskaber.<sup>26</sup>

DONG Energy har stor erfaring med opførelse af havmølleparker, og er den virksomhed i verden, der har opført flest havmølleparker. Selve havmølleparkerne er placeret i Nordvesteuropa. Ud over offshore vind (havmølleparkerne) har DONG Energy også en mindre portefølje af onshore

---

<sup>24</sup> Interview – Svend Jensen – Senior ekspert project development – DONG Energy, fredag d. 30 marts 2012

<sup>25</sup> Interview – Svend Jensen – Senior ekspert project development – DONG Energy, fredag d. 30 marts 2012

<sup>26</sup> Interview – Svend Jensen – Senior ekspert project development – DONG Energy, fredag d. 30 marts 2012

vindkraft.<sup>27</sup> DONG Energys store erfaring gør, at Renewables organisationen besidder unikke og stærke kompetencer i alle dele af projektværdikæden, herunder inden for projektudvikling, teknisk planlægning, konstruktion samt drift og vedligeholdelse af havmølleparker. DONG Energy vurderer selv, at det giver dem mulighed for at optimere alle processerne fra start til slut.<sup>28</sup> DONG Energy fokuserer løbende på at udvikle og styrke deres projekt-portefølje ved industrialisering og optimering af processerne i konstruktions- og driftsfasen.<sup>29</sup>

DONG Energy indgår gerne partnerskaber med andre firmaer, og frasalg af mindre rentable dele af virksomheden i deres fokus på offshore vind.<sup>30</sup> Frasalg skyldes dog også, at der fra DONG Energys side er stor fokus på effektiviserings- og omkostningsreduktionsprogrammer. Der er bl.a. opnået væsentlige besparelser ved at indstille produktionen på ikke rentable kraftværksblokke og ved at reducere antallet af medarbejdere ved de termiske kraftværker og i ingeniøraktiviteter i Danmark.<sup>31</sup> DONG Energy vil fortsat have fokus på løbende forbedringer af driften i de kommende år.<sup>32</sup>

Det er fremover meningen, at finansieringen af nye projekter i højere grad skal ske via salg af eksisterende aktiver som led i en løbende strategiske tilpasning af porteføljen samt ved at indgå partnerskaber til opførelse af de store anlægsprojekter.<sup>33</sup> Fx begyndte DONG Energy i starten af 2011 sammen med partnere opførelsen af havmølleparken London Array. London Array vil have i alt 175 møller på hver 3,6 MW, svarende til i alt 630 MW, hvilket gør havmølleparken til verdens største.<sup>34</sup> Når en ny vindmøllepark skal opbygges, foregår planlægningen på tværs af projekterne og inddrager erfaringer og viden fra tidligere projekter. Dette gør DONG Energy, fordi de ønsker at opnå fordele gennem alle faserne i projektværdikæden, eksempelvis i form af stordriftsfordele og procesoptimering i installationsfasen.<sup>35</sup>

Selve DONG Energys kapacitet inden for vind- og vandkraft er siden 2008 steget med over 50 procent<sup>36</sup> ved idriftsættelse af nye vindmøller.<sup>37</sup> Derudover har DONG Energy i 2009 opkøbt

---

<sup>27</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 32, Fokus på offshore vind, afsnit 1, linje 1-4.

<sup>28</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 33, Unikke kompetencer, afsnit 1, linje 1-5.

<sup>29</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 33, Fokus på offshore vind, afsnit 1, linje 1-7.

<sup>30</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 33, Fokus på offshore vind, afsnit 1, linje 1-7.

<sup>31</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 4, Finansielle resultater, afsnit 3, linje 1-7.

<sup>32</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 13, øvrige forudsætninger, afsnit 3, linje 1-5.

<sup>33</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 14, Forventninger til nettoinvesteringer i 2011-2013, afsnit 1, linje 5-11.

<sup>34</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 32, Renewables, afsnit 3, linje 3-5.

<sup>35</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 34, Fra pioner til industrialisering, afsnit 2, linje 1-5.

<sup>36</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 0, Renewables, afsnit 1, linje 1-4.

<sup>37</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 5, Omsætning, afsnit 2, linje 1-6.

selskabet A2SEA, som er markedsledende inden for offshore installation, samt en andel i kabellægningsselskabet CT Offshore i 2010. Dette er gjort for at få adgang til vigtige kompetencer inden for installationslogistikken.<sup>38</sup> Købet af A2SEA omfatter også køb af installationsfartøjer til opførelse af havmøller.<sup>39</sup> Derudover har DONG Energy også for nyligt fået bygget et specialskib til brug ved installation af vindmøller på havet.<sup>40</sup> Selv om DONG Energy umiddelbart har størst fokus på offshore vindmølleparker, har DONG Energy dog også købt et onshore projekt kaldet Karcino, som er et vindmølleprojekt beliggende i den nordvestlige del af Polen, hvor DONG Energy i forvejen driver to vindmølleparker.<sup>41</sup> Købet af Karcino medvirker til at styrke DONG Energys position på markedet for vedvarende energi i Polen, hvor der er gode muligheder for vindproduktion og attraktive afregningspriser.<sup>42</sup> Det øgede fokus på opkøb og opsætning af vindmølleparker er taget for at øge andelen af den fremtidige produktion fra vedvarende energikilder.<sup>43</sup>

### Konsekvens

Det er min vurdering, at DONG Energys store erfaring med opførelse af havvindmølleparker og det faktum, at de er den virksomhed, der har opført flest havmølleparker giver dem en stor konkurrencefordel. Dette baseres på, at DONG Energy har opbygget en stor know how inden for området, og som DONG Energy også selv nævner, er det med til at skabe unikke og stærke kompetencer. Alt andet lige vil dette gøre det sværere for konkurrenterne enten at kopiere deres produkt eller skabe et produkt, der er bedre.

Den store know how giver ligeledes bedre mulighed for at optimere de forskellige processer i projektforløbet, så de bliver udført bedst muligt, men også billigst muligt. Dette vurderer jeg også til at være en meget vigtig faktor for DONG Energy, da det jo netop som nævnt er en meget kapitalkrævende proces at opføre en vindmøllepark.

Dette gør også, at jeg vurderer, at det netop også er en fordel for DONG Energy, at planlægningen af opførelse af nye projekter sker på tværs af projekter, da dette netop giver DONG Energy mulighed for at udnytte deres store erfaring. Dette gør netop også som nævnt, at

---

<sup>38</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 34, Fra pioner til industrialisering, afsnit 3, linje 1-5.

<sup>39</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 117, A2SEA A/S, afsnit 1, linje 1-2.

<sup>40</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 10, Resultater og investeringer, afsnit 4, linje 5-6.

<sup>41</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 117, DONG Energy Karcino, afsnit 1, linje 1-3.

<sup>42</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 117, DONG Energy Karcino, afsnit 3, linje 1-6.

<sup>43</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 117, A2SEA A/S, afsnit 2, linje 1-5.

DONG Energy kan udnytte de stordriftsfordele, de har ved, at det fx er en samlet organisation, der har kontakt til leverandører osv og fx ikke en fra hvert projekt.

Det, at DONG Energy på det sidste har opkøbt leverandører med vigtig know how inden for deres områder, vurderer jeg også styrker DONG Energys konkurrencesituation, da dette giver DONG Energy mulighed for at sikre en effektivisering af installationsprocessen. Samtidig forhindrer de også konkurrenter i at få fat i den viden. Omkostningsmæssigt er det umiddelbart også en fordel for DONG Energy, at de indgår i partnerskaber ved opførelsen af parkerne, da dette spreder risikoen på flere selskaber.

På den anden side vurderer jeg dog også, at der kan være en stor risiko forbundet med det, da DONG Energy risikerer at dele vigtig know how med konkurrenter. Derimod vurderer jeg, at det store fokus på frasalg af ikke lønsomme aktiver, det store omkostningsfokus og det hele tiden store fokus på løbende forbedringer i driften til at være meget vigtigt for DONG Energy. Dette er vigtigt, fordi projekterne netop er så kapitalkrævende at opføre, derfor vil det ikke alene være godt for DONG Energy omkostningsmæssigt at gøre dette så billigt som muligt, men også være en vigtig konkurrencefaktor i fx som tidligere nævnt udbudsrunder. Risikomæssigt vurderer jeg det ligeledes også som positivt, at DONG Energy satser på, at finansieringerne fremadrettet skal ske ved salg af eksisterende projekter, da dette gør, at DONG Energy skal låne færre penge. Man skal dog samtidig fra DONG Energys side være opmærksom på ikke at sælge gode rentable aktiver fra for så i sidste ende måske at ende op med et mindre rentabelt aktiv.

Selv om det helt klart er inden for offshore vind, at DONG Energys styrke ligger, vurderer jeg det dog stadig som en fordel, at DONG Energy også sørger for at følge med udviklingen inden for onshore vind ved fx opkøbet i Polen. Dette er med til at give dem en større portefølje inden for vindenergi, og gør at de ikke går glip af ny viden inden for området og ligeledes også sprede risikoen ud, hvis fx etablering af offshore vindparker bliver nedafgående.

### **Udgående logistik**

DONG Energy har valgt en grafisk fokusering på Nordvesteuropa, hvor DONG Energy er en betydelig producent af energi. Med den geografiske fokusering kan DONG Energy i sin distribution af el ud til kunderne udnytte de muligheder, som følger af den stadig fysiske og

kommercielle integration mellem de nationale energimarkeder.<sup>44</sup> Det, at DONG Energy er så stor en producent af energi og har aktiver spredt ud over et større geografisk område, gør også, at DONG Energy har adgang til forskellige afsætningskanaler og derved kan distribuere el og gas hen til de markeder, hvor udbyttet og behovet er størst. Fleksibiliteten heri giver et betydeligt potentiale for at skabe synergi. Det kan være på tværs af såvel markeder som energiformer.<sup>45</sup>

Selve distributionen ud til kunderne håndteres af forretningsområdet Sales & Distribution. Sales & Distribution er det sidste led i energiens værdikæde fra produktion til forbrug hos slutbrugerne og har ansvaret for en effektiv og stabil forsyning af el.<sup>46</sup> Sales & Distribution er Danmarks største leverandør af energi og alene i Danmark ejes og drives 26.000 km distributionsnet til el og naturgas.<sup>47</sup> Det er dog kun i Danmark at distributionsnettet ejes af DONG Energy. På resterende markeder forgår distributionen ved, at Sales & Distribution betaler en transportafgift til de forskellige markeds distributionsselskaber.<sup>48</sup> DONG Energy arbejder målrettet på hele tiden at sikre en høj forsyningssikkerhed, hvilket sker på flere fronter ved blandt andet at erstatte luftledninger med kabler i jorden for at undgå strømafbrydelser som følge af fx storme og gennem etablering af det intelligente elnet.<sup>49</sup>

### Konsekvens

Umiddelbart ser jeg det som en fordel for DONG Energy logistisk, at de geografisk kun fokuserer på et område, da dette vil forbedre de logistiske muligheder, da DONG Energy kan fokusere konkret på ét logistisk område. Her skal der dog stadig tages forbehold for, at Nordvesteuropa stadig er et stort område geografisk. Det er dog derimod igen en stor fordel, at DONG Energy her har mulighed for at udnytte en både fysisk og kommerciel integration mellem energimarkederne mod alternativt selv at skulle bygge det hele op fra bunden. Det store geografiske område gør dog derimod også ifølge DONG Energy, at de har adgang til flere afsætningskanaler og kan distribuere el og gas hen, hvor de får den bedste pris, hvilket jeg igen vurderer er væsentligt.

At distributionen af el i DONG Energy varetages samlet af et specifikt forretningsområde i DONG Energy vurderer jeg som værende en stor fordel, da dette gør det billigere for DONG

---

<sup>44</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 16, En dynamisk energivirksomhed i Nordeuropa, afsnit 4, linje 1-6.

<sup>45</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 19, Kommerciel optimering af energiportefølje og markedspositioner, afsnit 1, linje 1-11.

<sup>46</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 48, Sales & Distribution, afsnit 1, linje 1-5.

<sup>47</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 50, Sales & Distribution, afsnit 1, linje 1-7.

<sup>48</sup> Interview – Svend Jensen – Senior ekspert project development – DONG Energy, fredag d. 30 marts 2012

<sup>49</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 52, Effektiv drift, afsnit 1, linje 1-12.

Energy. Det gør det, fordi man her har mulighed for at have folk, der kan specialiserer sig inden for området. Samtidig skal der ikke være folk ansat inden for alle de forskellige forretningsområder til at varetage dette. Man formår med andre ord at udnytte de stordriftsfordele der vil være til stede i så stor en virksomhed som DONG Energy. Med hensyn til selve distributionsnettene kan det umiddelbart være en fordel, at DONG Energy selv ejer et distributionsnet i Danmark, da man derved vil besidde en stor ekspertise inden for området, som kan udnyttes af andre forretningsområder.

Jeg vurderer dog, at distributionen i både ind- og udland fungerer tilfredsstillende. I Danmark kan der være en konkurrencefordel forbundet med, at det er DONG Energy, der ejer nettet. I udlandet ser jeg dog ikke, at der er nogen speciel konkurrencefordel forbundet med distributionen, da DONG Energy jo lejer nettet, hvilket andre firmaer også vil have mulighed for. Det faktum, at DONG Energy hele tiden arbejder på forbedringer i forhold til distributionen, vurderer jeg dog som værende vigtigt, da dette fx gør, at de hele tiden vil kunne optimere deres forsyningssikkerhed. Dog er det igen kun i Danmark, at DONG Energy virkelig selv vil kunne gå ind og forbedre forsyningssikkerheden ved, at de fx er begyndt at grave kabler ned i jorden for at sikre mod afbrydelser i forhold til fx storm.

### **Markedsføring og salg**

DONG Energy Renewables ender i sidste ende med to slutprodukter. Det ene er elektricitet, der sælges og det andet vil være andele i vindmølleparker. DONG Energys værdikæde er bygget op således, at alt køb og salg for alle energiområderne er samlet i forretningsområdet Energy Markets. Energy Markets sælger energien videre til blandt andre forretningsområdet Sales & Distribution, engrosmarkederne.<sup>50</sup> Dette gøres for at sikre en optimering af DONG Energys energiportefølje.<sup>51</sup>

Energy Markets portefølje består af:

- Energi som DONG Energy selv producerer
- Aftaler som Energy Markets har indgået med andre producenter vedrørende køb og salg
- Handler på energibørserne.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 44, Energy Markets, afsnit 2, linje 1-3.

<sup>51</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 44, Energy Markets, afsnit 3, linje 1-3.

<sup>52</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 44, Energy Markets, afsnit 4, linje 1-5.

Energy Markets har medarbejdere fra mere end 15 lande og er aktiv på markederne i Danmark, Tyskland, Holland og Storbritannien. Hovedparten af aktiviteterne foregår uden for Danmarks grænser.<sup>53</sup> Handelen med energi sker gerne gennem handel på energibørserne. Handel på energibørserne er vigtigt for Energy Markets, da denne benyttes til optimering af energiporteføljen. Fx foretages handlen for at balancere køb og salg og for at udnytte kortsigtede indtjeningsmuligheder ved at handle, når prisen på børsmarkederne er favorabel. Energy Markets handler desuden energi for at mindske og kontrollere koncernens følsomhed over for svingende energipriser.<sup>54</sup> DONG Energy er bl.a. en væsentlig aktør på den nordiske elbørs Nord Pool samt en række andre nordeuropæiske Energibørser.<sup>55</sup>

Handel af el foregår ved, at energivirksomhederne fremstiller energi fra forskellige energikilder, og gennem handel på de internationale markeder føres den derhen, hvor samfundet og dets virksomheder og forbrugere skal bruge den.<sup>56</sup> En stor del af produktionen fra vindmølleparkerne sælges dog til faste elpriser, herunder grønne certifikater, hvor prisen er ret stabil.<sup>57</sup>

Selv om det overordnet er Energy Markets, der køber og sælger el, er det dog forretningsområdet Sales & Distribution, der står for det endelige salg til slutbrugerne. Sales & Distribution køber nemlig elektricitet og gas fra Energy Markets og sælger det videre til kunder i Danmark, Sverige og Holland. Med mere end én million kunder er Danmark dog det primære marked.<sup>58</sup>

Indtægterne på el er offentlig reguleret og fastsættes på grundlag af omkostningerne ved effektiv drift, plus et afkast af den investerede kapital. Sales & Distribution arbejder intensivt med at implementere projekter, der fokuserer på effektive arbejdsprocesser i forbindelse med de løbende driftsopgaver og anlægsprojekter.<sup>59</sup>

I Danmark kan DONG Energy dog ikke alene koncentrere sig om produktionen af el og salg af denne. DONG Energy er nemlig samtidig forpligtiget til at opnå besparelser hos kunderne svarende til 144 GWh om året i perioden 2006-2009 og 308 GWh i 2010-2020 i henhold til den nye energispareaftale der blev indgået d. 20. november 2009.<sup>60</sup> Dette gør, at DONG Energy ud

---

<sup>53</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 44, Energy Markets, afsnit 6, linje 1-4.

<sup>54</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 44, Handel med energi, afsnit 1, linje 1-7.

<sup>55</sup> DONG energy Årsrapport 2010, side 44, Handel med energi, afsnit 2, linje 1-4.

<sup>56</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 16, En dynamisk energivirksomhed i Nordeuropa, afsnit 2, linje 1-4.

<sup>57</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 10, Resultater og investeringer, afsnit 1, linje 3-7.

<sup>58</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 50, Salg af el, gas og relaterede produkter, afsnit 1, linje 1-6.

<sup>59</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 52, Effektiv drift, afsnit 2, linje 1-6.

<sup>60</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 20, Energibesparelser og klimabevidst adfærd, afsnit 1, linje 6-10.

over produktion og salg af el også arbejder med rådgivning af deres kunder. Forretningsområdet DONG Energy Cleantech yder fx rådgivning om og sælger energibesparende løsninger til boligejere i hele landet. Der er i 2010 indgået en ny type partnerskab med realkreditinstituttet Totalkredit og hermed en lang række pengeinstitutter. Dette samarbejde har givet adgang til en potentiel kundebase på ca. en halv million husstande i parcelhuse. De fleste huse i Danmark kan blive langt mere energivenlige via isolering, udskiftning af vinduer og installation af varmepumper.<sup>61</sup> Ud over ovenstående funktioner har DONG Energy også opkøbt og dannet selskabet DONG Energy Germany, som bl.a. omfatter køb af en gros handelsselskaber med kompetencer inden for salg af energirelaterede produkter.<sup>62</sup>

### Konsekvens

Jeg ser det ligeledes som en fordel for DONG Energy, at markedsføring og salg ligesom med den udgående distribution af el er samlet under ét forretningsområde i DONG Energy, da det giver mulighed for, at DONG Energy udnytter deres stordriftsfordele og minimerer deres omkostninger. Det, at forretningsområdet Energy Markets ligeledes er en international aktør, hænger også godt sammen med, at DONG Energy er et internationalt firma med flere markeder.

Det, at indtægterne er offentlig regulerede og fastsat ud fra omkostningerne af bl.a. effektiv drift, samt at en stor del af elpriserne også ligger fast ved fx grønne certifikater, gør, at prisen ligger stabilt. Dette kan være en fordel da DONG Energy bedre kan vurdere, hvad de for en kommende periode vil have af indtægter. På den anden side kan der dog også være en stor risiko forbundet med dette, hvis DONG Energy ikke formår at holde deres omkostninger på et minimum. Dermed kan DONG Energy risikere, at omkostningerne overstiger indtægterne. Det risikerer de, da stigende omkostninger fx ikke kan medføre stigende priser, hvilket man normalt ser inden for andre brancher. Dette gør umiddelbart også, at et af de vigtige konkurrenceparametre for DONG Energy alt andet lige vil være omkostningsminimering og ikke selve prisen.

Det, at DONG Energy er forpligtet til at opnå besparelser i deres kunders elforbrug, modarbejder egentlig den normale tankegang, hvor det handler om at sælge så meget så muligt. Dog åbner det derimod muligheden for nye forretningsområder som energibesparende løsninger, hvilket DONG Energy har formået at udnytte ved forretningsområdet DONG Energy Cleantech. I samme

---

<sup>61</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 51, Cleantech - Energirådgivning, afsnit 1, linje 1-8.

<sup>62</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 117, DONG Energy Germany AG (tidligere KOM-STROM), afsnit 1, linje 1-3.

forbindelse vurderer jeg det som værende en fordel for DONG Energy, at de har indgået samarbejde med Totalkredit og pengeinstitutter, da dette netop også som nævnt giver gode muligheder for at udnytte brugen af denne forretningsenhed.

## **Service**

DONG Energy har en ambition om at være "best in class" inden for sine kerneaktiviteter heriblandt salg og distribution af el samt energirådgivning og derved skabe værdi for såvel kunder og samfund samt DONG Energy. Service er derved også et stort fokusområde hos DONG Energy. Kunderne skal tilbydes et højt serviceniveau og attraktive løsninger til konkurrencedygtige priser. DONG Energy har fx etableret en kundeambassadørfunktion. Denne funktion skal være med til at sikre god kundeservice, vurdere kundeklager og have kontakt til interesseorganisationer.<sup>63</sup> Fokus på energirådgivning er også en del af servicen hos DONG Energy. Fx ser man stigende energibesparelser hos DONG Energys kunder, som bl.a. opnås igennem energirådgivning, selvom salg af cleantech-løsninger dog også spiller en rolle her.<sup>64</sup> Dong Energy har alt i alt bidraget til besparelser igennem energirådgivning og klimapartnerskaber hos mere end 60 store erhvervsvirksomheder, kommuner, boligselskaber og organisationer. Samtidig har de også udviklet nye løsninger til private husstande.<sup>65</sup>

## Konsekvens

Jeg vurderer, at DONG Energys store fokus på kundeservice og herunder etableringen af kundeambassadørfunktionen resulterer i en bedre kundeservice. Jeg vurderer også at fokus på energirådgivningen medvirker til, at kunderne i sidste ende oplever en bedre service.

## **4.1.2 Støtteaktiviteter**

### **Virksomhedens infrastruktur**

DONG Energy forsøger at udnytte synergier i værdikæden ved at udnytte sine kompetencer inden for engroshandel, detailsalg og distribution af energi til optimering af driften. Dette sker ved at udnytte mulighederne for samspil mellem aktiviteterne i hele koncernens værdikæde og derved også skabe værdi for hver af de eksisterende aktiver.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 52, Effektiv drift, afsnit 1, linje 1-12.

<sup>64</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 12, Miljø, afsnit 2, linje 1-5.

<sup>65</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 8, miljø afsnit 3, linje 2.

<sup>66</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 18, Vækst inden for ren og stabil energiproduktion, afsnit 2, linje 1-7.

DONG Energy har fx som tidligere nævnt valgt at oprette funktionen Energy Markets til samlet at varetage hele porteføljen i stedet for at have en handel - og marktingsfunktion inden for hvert produkt. Dette gælder også inden for distribution og salg, som funktionen Sales & Distribution ligeledes varetager for hele DONG Energys portefølje.<sup>67</sup>

### Konsekvens

Som også tidligere nævnt i min analyse vurderer jeg det som værende en fordel for DONG Energy, at DONG Energy i deres infrastruktur forstår at udnytte deres stordriftsfordele ved at samle fx marketing, salg og distribution i få forretningsenheder, der benyttes af hele DONG Energys energiportefølje. Dette er som også tidligere nævnt med til at minimere DONG Energys omkostninger og give medarbejderne bedre muligheder for at specialisere sig inden for et område og samle vigtig know how.

### **Menneskelige ressourcer**

DONG Energy har i alt ca. 6.000 fastansatte<sup>68</sup> fordelt inden for områderne ingeniørfag og videnskab, økonomi og management, salg, it og administration og support. Hovedparten arbejder inden for teknik, som rummer over 33 procent af de ansatte, derefter kommer administration og support som har 22 procent af de ansatte, økonomi og management med 20 procent, ingeniørfag og videnskab med 18 procent, it med fire procent og til sidst salg, hvilket 3 procent af de ansatte arbejder med. Af de ansatte i alt er hele 71 procent af de ansatte mænd og kun 29 procent kvinder,<sup>69</sup> hvilket også afspejler sig i ledelsen, som kun dækker over mænd.<sup>70</sup>

Det, at DONG Energy er en Dansk virksomhed med hovedsæde i Danmark, ses også i de geografiske ansættelsesforhold, hvor hele 89 procent af de ansatte arbejder i Danmark og kun 11 procent i udlandet.<sup>71</sup> Direktionen og andre ledende medarbejdere udgjorde pr. 31 december 2010 i alt seks personer (2009: 6 personer).<sup>72</sup>

Det er vigtigt for DONG Energy, at virksomheden drives på en ansvarlig måde med fokus på sundheds- og sikkerhedsforhold, samt at der ligeledes også er fokus på at have engagerede og højt

---

<sup>67</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 18, Vækst inden for ren og stabil energiproduktion, afsnit 2, linje 1-7.

<sup>68</sup> [http://www.dongenergy.com/da/om\\_dong\\_energy/kort%20om%20dong%20energy/pages/korte%20facts.aspx](http://www.dongenergy.com/da/om_dong_energy/kort%20om%20dong%20energy/pages/korte%20facts.aspx)

<sup>69</sup> [http://www.dongenergy.com/da/job/hvorfor\\_dong\\_energy/pages/dong\\_energy\\_i\\_tal.aspx](http://www.dongenergy.com/da/job/hvorfor_dong_energy/pages/dong_energy_i_tal.aspx)

<sup>70</sup> [http://www.dongenergy.com/DA/Om\\_DONG\\_Energy/ledelsen/Pages/Koncernledelsen.aspx](http://www.dongenergy.com/DA/Om_DONG_Energy/ledelsen/Pages/Koncernledelsen.aspx)

<sup>71</sup> [http://www.dongenergy.com/da/job/hvorfor\\_dong\\_energy/pages/dong\\_energy\\_i\\_tal.aspx](http://www.dongenergy.com/da/job/hvorfor_dong_energy/pages/dong_energy_i_tal.aspx)

<sup>72</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 87, 05 Personaleomkostninger, afsnit 1, linje 1-2.

kvalificerede medarbejdere.<sup>73</sup> I 2010 forekom tre dødsfald hos DONG Energys leverandører under arbejde på Dong Energys arbejdspladser. DONG Energy ser med stor alvor på disse ulykker og mener, at ulykkerne har været med til at understøtte, at forebyggelse af ulykker kræver kontinuerlig fokus. DONG Energy arbejder på at udvikle en stærk sikkerhedskultur med fokus på risikovurdering og proaktiv forebyggelse samt opfølgning på alle hændelser med henblik på løbende forbedring hos både DONG Energy, leverandører og forretningspartnere. Sikkerhed er integreret i alle DONG Energys aktiviteter.<sup>74</sup>

Ud over sikkerheden er der som sagt også fokus på at have kvalificerede medarbejdere. For at opnå dette, fokuseres der på rekruttering og fastholdelse af kompetente medarbejdere samt langsigtet talentpleje både nationalt og internationalt.<sup>75</sup> DONG Energy satte i 2011 fokus på ledelse gennem målrettet evaluering af de 200 øverste ledere samt en generel styrkelse af individuelle udviklingsplaner og målstyring for koncernens ledere. Dette gøres ud fra en vurdering af, at dygtige ledere styrker medarbejdernes motivation og engagement, hvilket så skaber resultater.<sup>76</sup>

For at følge medarbejdernes opfattelse af deres arbejdssituation og af DONG Energy gennemføres der regelmæssigt medarbejdertilfredshedsundersøgelser i hele koncernen.<sup>77</sup> DONG Energy er dog ikke bange for at fyre medarbejdere, hvis det er nødvendigt, der er bl.a. som nævnt tidligere i analysen opnået væsentlige besparelser ved at reducere antallet af medarbejdere, og dette er også sket i ingeniørdelen af forretningen.<sup>78</sup>

I forbindelse med spidsbelastninger hyrer DONG Energy eksterne konsulenter, som arbejder sammen med DONG's egne folk med tilsvarende kompetencer.<sup>79</sup> DONG Energy vurderer ligeledes, at internationale kompetencer er vigtige for at sikre et fortsat konkurrencedygtigt vidensniveau i organisationen. Derfor er DONG Energy medstifter af ”Consortium of Global Talents”, der er et tværandustrielt initiativ, som fokuserer på at forbedre vilkårene for trækning af

---

<sup>73</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 8, Medarbejdere, afsnit 1, linje1.

<sup>74</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 8, Medarbejdere, afsnit 2, linje1-10.

<sup>75</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 20, Udvikling af kompetencer, afsnit 1, linje 1-5.

<sup>76</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 20, Udvikling af kompetencer, afsnit 2, linje 1-9.

<sup>77</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 20, Udvikling af kompetencer, afsnit 2, linje 1-9.

<sup>78</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 10, Resultater og investeringer, afsnit 2, linje4-18.

<sup>79</sup> Interview – Svend Jensen – Senior ekspert project development – DONG Energy

kvalificeret udenlandsk arbejdskraft til Danmark. Mangfoldighed og international mobilitet er en koncernens indsatsområder.<sup>80</sup>

### Konsekvens

Jeg vurderer det som værende vigtigt og en fordel, at DONG Energy fokuserer så meget på deres medarbejdere, som de gør, herunder med fokus på rekruttering, men især også på fastholdelse, da det jo som nævnt tidligere i analysen er DONG Energys know how, som er en af DONG Energys store konkurrencefordele. Dette gør netop, at jeg vurderer det som værende vigtigt, at DONG Energy arbejder så meget med fastholde deres medarbejdere og derved fx sikrer, at de ikke går over til konkurrenterne. Rekrutteringen vurderer jeg også som værende vigtig, da det netop også er vigtigt for DONG Energy at kunne tiltrække nye kvalificerede medarbejdere, da man ikke helt kan undgå, at folk stopper fx ved pension, sygdom osv. Endvidere skal DONG Energy også bruge nye medarbejdere hvis de skal formå at vokse yderligere. Derimod ser jeg det på længere sigt som en mulig ulempe for DONG Energy, at så mange af deres ansatte er ansat i Danmark. Selvom det er DONG Energys hovedsæde, vurderer jeg, at DONG Energy for, at kunne vokse på de udenlandske markeder vil have brug for flere ansatte i udlandet, hvilket også er vigtigt for at kunne tiltrække ny viden til Danmark. Jeg ser det derfor som en fordel, at DONG Energy er medstifter af Consortium of Global Talents, der netop har til formål at sikre kvalificeret udenlandsk arbejdskraft, hvilket derved også kan være med til at bevare DONG Energys konkurrencefordel.

Det, at DONG Energy også arbejder så meget med udviklingen af deres ledere, vurderer jeg ligeledes som værende vigtigt, da dygtige ledere er vigtige for at motivere medarbejderne og derved skabe de bedst mulige resultater. Det, at DONG Energy ikke er bange for at fyre, hvis det er nødvendigt, viser mig igen, at der fokuseres meget på effektivisering og omkostningsminimering, hvilket jeg netop tidligere kom frem til som værende et vigtigt konkurrenceparameter for DONG Energy. På den anden side er det også vigtigt, at DONG Energys medarbejdere heller ikke er bange for at blive fyret, hvis de ikke præsterer hele tiden, da dette kan skabe et negativt arbejdsmiljø, hvilket kan medføre faldende effektivitet.

Det, at DONG Energy i stedet hyrer udefrakommende medarbejder i spidsbelastninger, kan dog derimod igen medføre en risiko for, at DONG Energy giver vigtig know how videre.

---

<sup>80</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 20-21, Udvikling af kompetencer, afsnit 3, linje 1-8.

## Teknologiudvikling

DONG Energy har som udvikler, bygherre og operatør af havmølleparker større erfaring inden for offshore vind end nogen anden virksomhed i verden,<sup>81</sup> og teknologisk er DONG Energy blandt de førende i verden.<sup>82</sup> Kompetencerne inden for vindenergi bygger på mere end 20 års erfaring ikke mindst inden for etablering og drift af havmølleparker<sup>83</sup>, og Renewables forretningsområdet som udvikler, opfører og driver vindmølleparker<sup>84</sup> er også en af hovedaktørerne i DONG Energys målsætning om at vende energiforsyningen fra kulbaseret til bæredygtig og vedvarende energiforsyning.<sup>85</sup>

DONG Energy sigter hele tiden mod nye energiløsninger, der er rettet mod fremtidens behov for ren og stabil energi.<sup>86</sup> Det var blandt andet DONG Energy, der i 1991 opførte verdens første offshore demonstrationsanlæg på 11 møller i Vindeby i Danmark.<sup>87</sup> DONG Energy forsøger stadig at udvikle deres kompetencer og har besluttet at opføre to nye demonstrationsprojekter sammen med Siemens Wind Power. Projekterne skal give DONG Energy mulighed for at teste nye mølletyper samt arbejde med at optimere processer.<sup>88</sup> For selvom DONG Energy har arbejdet med vindkraft i mange år, vurderer DONG Energy, at der fortsat er mange udviklingsområder. Fx øges møllernes størrelse løbende, de placeres længere ude på havet, og der er fokus på at sikre den højest mulige udnyttelse af vinden. Det er forhold, der stiller store krav til parkens udformning, møller, fundamenter, adgangsforhold og vedligeholdelse.<sup>89</sup>

Allerede nu arbejder DONG Energy på at udvikle og afprøve fremtidens fundamenter og møller<sup>90</sup> fx i samarbejdet med Siemens Wind Power. DONG Energy arbejder også på udvikling af et intelligent elnet. Målet med elnettet er, at det skal blive det centrale omdrejningspunkt for integration af store mængder vindkraft og den miljøvenlige omstilling af transport- og

---

<sup>81</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 34, Fokus på offshore vind, afsnit 1, linje 1-3.

<sup>82</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 41, Inbicon, afsnit 3, linje 1-2.

<sup>83</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 17, Vækst inden for ren og stabil energiproduktion, afsnit 3, linje 1-5.

<sup>84</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 31, Renewables, afsnit 2, linje 1-2.

<sup>85</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 31, Renewables, afsnit 1, linje 1-5.

<sup>86</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 19, Udvikling af innovative energiløsninger, afsnit 2, linje 1-7.

<sup>87</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 32, Renewables, afsnit 2, linje 1-2.

<sup>88</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 32, Væsentlige begivenheder i 2010, afsnit 7, linje 1-5.

<sup>89</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 34, Fra pioner til industrialisering, afsnit 1, linje 1-8.

<sup>90</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 34, Fra pioner til industrialisering, afsnit 4, linje 6-7.

opvarmningssektoren fx til brug af elbiler og varmepumper, samtidig med at der arbejdes på at sikre en høj forsyningssikkerhed.<sup>91</sup>

### Konsekvens

Det, at DONG Energy har større erfaring end nogen anden virksomhed i verden, samt at de var de første til at opføre et offshore demonstrationsanlæg, vurderer jeg også som værende en fordel i forhold til DONG Energys teknologiske udvikling. Dette betyder, at DONG Energy har været med helt fra starten og efterfølgende har kunnet være med til at følge den teknologiske udvikling. Dette kan på den anden side dog også være en ulempe, da nogle virksomheder kan have tendens til at blive ved med at gøre, som de altid har gjort og derved ikke følger med udviklingen. Dette, vurderer jeg, dog ikke er tilfældet for DONG Energy, da DONG Energy netop hele tiden stadig forsøger at udvikle sig, hvilket beslutningen om opførelsen af de to demonstrationsprojekter med Siemens Wind Power også viser. Her er idéen blandt andet netop, at dette skal give DONG Energy mulighed for testning af nye møller samt igen at optimere processerne, hvilket også gør, at jeg vurderer, at DONG Energy i forhold til teknologiudvikling står rigtig stærkt.

### **Indkøb**

DONG Energys leverandører er producenter af strøm, som Energy Markets sælger videre. Leverandører er også producenterne af de materialer, der bruges, når DONG Energy opfører vindmølleparker, samt arbejdskraft til at bygge disse. DONG Energy har stor fokus på etik, også når det gælder forholdene hos deres leverandører. Fx har DONG Energy siden 2007 haft et etisk regelsæt for leverandører. Regelsættet bygger grundlæggende på internationale retningslinjer for ansvarlig forretningsadfærd. Herunder er blandt andet FN Global Compact's principper, men også DONG Energys egne værdier er flettet ind i regelsættet. I regelsættet defineres de sociale, miljømæssige og etiske krav til leverandørerne.<sup>92</sup> Der fokuseres også på samarbejdet med leverandørerne og at forbedre dialogen mellem DONG Energy og deres leverandører. Det er også DONG Energys ambition, at det etiske regelsæt vil fremme dialogen og derved også engagementet for at forbedre deres bæredygtighedsforhold. DONG Energy benytter uafhængige tredjeparts audits hos leverandørerne for at vurdere de forskellige leverandørers indsats og

---

<sup>91</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 52, Det intelligente elnet, afsnit 1, linje 1-9.

<sup>92</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 21, Ansvarlig leverandørstyring, afsnit 1, linje 1-6.

efterlevelse af det etiske regelsæt.<sup>93</sup> DONG Energy benytter en diversificeret portefølje af leverandører og kontrakter, hvilket skal sikre en fast leverance af energi og derved kunne sikre høj forsyningssikkerhed over for kunderne samtidig med en robusthed for udviklingen i markedet.<sup>94</sup> Den strøm, som købes, stammer fra langsigtede købskontrakter, som er indgået med andre producenter.<sup>95</sup>

Som tidligere nævnt skal der opnås miljøgodkendelse til DONG Energys projekter. Det omfatter bl.a. forskellige miljøundersøgelser herunder blandt andet fugletællinger og undersøgelser af gydeområder for fisk, hvilket købes eksternt. Derudover skal der i selve konstruktionsfasen af vindmølleparkerne indkøbes møller, fundamenter, kabler osv. Mange af disse komponenter sikres via rammekontrakter, der sikrer leverancerne til flere projekter.<sup>96</sup>

### Konsekvens

Jeg vurderer det som en fordel, at DONG Energy fokuserer så meget på samarbejdet med deres leverandører, da det netop kan være med til at give et rigtig godt forhold til deres leverandører, hvilket fx kan sikre leverancer til tiden. Dette vurderer jeg som værende vigtigt, da forsinkede leverancer kan medføre, at tidsplanen for et vindprojekt skrider, og det vil især kunne have stor betydning ved så omkostningstunge projekter, som opførelse af en vindmøllepark er.

Ved de uafhængige tredjeparts audits kan der dog være en risiko forbundet med, at leverandørerne føler sig overvåget, hvilket i stedet kan gå ud over samarbejdet imellem DONG Energy og deres leverandører. På den anden side er det også vigtigt, at kvaliteten er i orden, hvilke den uafhængige tredjeparts audits også kan være med til at sikre. Jeg vurderer især også, at dette er vigtigt ved så dyre projekter som vindmølleparker. I forhold til DONG Energys konkurrencesituation er det vigtigt med et godt forhold til leverandørerne, da det i sidste ende er DONG Energy, der står for projekterne og derved også lægger navn til projekterne. Så selvom det ikke er DONG Energy selv, der leverer de forskellige dele, er det deres omdømme, der står på spil. De langsigtede rammeaftaler vurderer jeg til at være en stor fordel, da dette igen er med til at sikre leverancer.

---

<sup>93</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 21, Ansvarlig leverandørstyring, afsnit 2, linje 1-7.

<sup>94</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 45, Gaskøbsaftaler, afsnit 1, linje 5-8.

<sup>95</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 16, DONG Energys værdikæde, afsnit 1, linje 1-4.

<sup>96</sup> Interview – Svend Jensen – Senior ekspert project development – DONG Energy, fredag d. 30 marts 2012

De langsigtede købskontrakter af strøm, som er indgået med andre producenter, vurderes også som en fordel, da de er med til at sikre en stabil levering af strøm både på kort og lang sigt.

#### **4.1.3 Konklusion værdikædeanalyse**

Jeg ser det umiddelbart som en ulempe for DONG Energy, at der, fra DONG Energy har erhvervet projektmulighederne, kan gå op til flere år med miljøkendelser osv. før selve konstruktionsfasen kan begynde. Konstruktionsfasen vil så yderligere vil tage et års tid og først derefter vil vindmølleparken, så stå færdig. Det ser jeg som en svaghed, da det betyder, at der er mange år kun forbundet med omkostninger, før DONG Energy kan begynde at tjene penge på projektet. Dette er dog ens for alle i branchen, hvilket gør at jeg ikke vurderer det til umiddelbart at have den store betydning i forhold til DONG Energys konkurrenceevne. Den producerede el både fra DONG Energy selv og køb af andres produktion er dog derimod klar til at blive solgt videre med det samme. Jeg vurderer, at DONG Energys store erfaring inden for offshore vind giver dem en klar konkurrencefordel, fordi DONG Energy har opbygget en stor know how. DONG Energys store fokus på effektivisering og omkostningsminimering vurderer jeg også som værende vigtig, og det er med til at give dem en stærk position i fx udbudsrunder. DONG Energy sørger også for at sælge ikke rentable aktiver fra, og de vil fremadrettet finansiere nye parker via salg af aktiver og via deres partnerskaber. Det vurderer jeg også er med til at mindske DONG Energys omkostningsmæssige risiko, da der derved skal lånes færre penge.

Samtidig vurderer jeg dog også, at der kan være en rigtig stor risiko forbundet med dette, da DONG Energy netop kan risikere at dele vigtig know how med konkurrenterne samt sælge rentable aktiver fra for så i stedet at ende op med mindre rentable aktiver. Jeg vurderer helt klart ud fra ovenstående analyse, at det er opstillingen af offshore vindmølleparker, der er DONG Energys kernekompetence. Jeg ser det dog som positivt, at DONG Energy følger med inden for onshore vind også, da det giver DONG Energy en bredere portefølje og derved også et alternativ til offshore vind, hvis dette skulle blive nedadgående. Jeg vurderer det ligeledes som en fordel for DONG Energy, at de har valgt at fokusere på et afgrænset geografisk område, da det her vil være muligt at skabe synergier mellem de forskellige projekter samtidig med, at det letter distributionen.

Umiddelbart vurderer jeg, at DONG Energy kan have en fordel distributionsmæssigt i Danmark, hvor de selv ejer nettet, hvor de i udlandet derimod lejer sig ind. Overordnet vurderer jeg DONG

Energys distributionen ud til kunderne til at være velfungerende. Jeg vurderer dog samtidig ikke, at der er nogen store konkurrencefordele forbundet hermed, da konkurrenterne jo også kan leje sig ind og derved opnå de samme distributionsmuligheder. Jeg vurderer dog, at det derimod er en klar fordel, at DONG Energy udnytter sine stordriftsfordele i deres infrastruktur ved at have slået distribution, salg og marketing sammen i forretningsenheder, som benyttes af hele DONG Energys energiportefølje. Dette vurderer jeg som værende en fordel, da de her har mulighed for at specialisere sig inden for et område, samtidig med at de effektiviserer og omkostningsminimerer. Selve det, at energiindtægterne umiddelbart ligger fast ved fx offentlig regulering, gør, at DONG Energy alt andet lige vil kunne have et bedre overblik over, hvad indtægterne for en given periode vil blive og budgettere med dette. Det gør derimod også, at det fx kun er omkostningerne DONG Energy kan regulere på i forhold til fx deres konkurrenceevne. DONG Energy kan derfor risikere, at deres omkostninger overstiger deres indtægter, hvis de fx ikke formår at holde omkostningerne nede, hvilket gør at jeg vurderer det som en fordel og vigtigt at DONG Energy fokuserer så meget på omkostningseffektivisering.

Det, at DONG Energy har forpligtet sig til at opnå energibesparelser hos deres kunder, gør, at det ikke umiddelbart er mulighed for at opnå mersalg gennem salg af el til deres kunder, hvilket umiddelbart kan være en ulempe indtægtsmæssigt. Det åbner dog i stedet op for muligheden for at sælge energibesparende løsninger, hvilket DONG Energy forstår at udnytte blandt andet med deres samarbejde med Totalkredit og pengeinstitutter. Dette giver nemlig DONG Energy adgang til en større database af mulige kunder inden for dette område, samtidig med at kunderne også kan opleve dette som en god service. DONG Energy har i det hele taget fokus på kundeservice, hvilket jeg også vurderer må resultere i en bedre kundeservice. Jeg vurderer dog ikke kundeservicen ud til slutbrugerne af el som værende en altafgørende konkurrencefaktor, da det er et reguleret marked.

Teknologiudviklingen vurderer jeg derimod også som værende vigtig, og jeg vurderer, at DONG Energy står rigtig stærkt. Dette vurderer jeg fx ud fra deres store erfaring inden for området. Dong Energy har netop været med helt fra starten af, og de har formået at holde fokus på udvikling i stedet for at ryge i faldgrupper som fx bare at gøre som de plejer.

Dette viser beslutningen om etablering af nye demonstrationsanlæg med Siemens Wind Power til testning af nye teknologier. Indkøbsmæssigt vurderer jeg det store fokus på leverandørsamarbejdet og langsigtede købs- og rammeaftaler til umiddelbart at styrke

leveringssikkerheden og kvaliteten. Den uafhængige tredjepart audits vurderer jeg dog derimod kan gøre, at leverandørerne føler sig overvåget, hvilket i stedet kan gå ud over samarbejdet. Dog kan disse også være en fordel, da det med så omkostningstunge projekter som vindmølleparker er ekstra vigtigt, at kvaliteten er i top, hvilket jeg vurderer, at disse uafhængige tredjeparts audits er med til at sikre.

Know how er en af DONG Energys store konkurrencefordele, hvilket gør, at medarbejderne er en vigtig ressource, og derfor kan det også have stor betydning, hvis medarbejdere skifter over til konkurrenterne. På baggrund af dette vurderer jeg derfor, at det er vigtigt, at Dong Energy har et stort fokus på fastholdelse af medarbejdere.

Rekruttering vurderer jeg også som værende vigtig for, at DONG Energy hele tiden kan fastholde et højt niveau og have mulighed for at vækste. Ledelsesudviklingen er også vigtig da det er gode ledere der er afgørende for at motivere medarbejderne og derved øge effektiviteten.

Ud fra ovenstående konkluderer jeg, at DONG Energys værdikæde ser fornuftig ud. Det er beskrevet, at der er store risici forbundet med opførelsen vindmølleparker, men disse risici minimeres imidlertid af DONG Energys store fokus på dette.

Deres store fokus på effektivisering og omkostningsminimering igennem hele værdikæden kan også skabe konkurrencefordele, sammen med deres store know how og teknologiske udvikling.

## **4.2 Kernekompetence**

Ud fra værdikædeanalysen kommer jeg frem til, at DONG Energys kernekompetence inden for vindenergi er udviklingen og opførelsen af offshore vindmølleparker.

## **4.3 Strategi**

Strategi foregår på forskellige strateginiveauer, der er fx niveauet corporate strategi, som omhandler den overordnede strategi for hele virksomheden. Her stilles der spørgsmål som fx, hvad er virksomhedens overordnede strategi med vores business, og hvad vil vi stå for.<sup>97</sup> Jeg vil dog ikke gå længere i dybden med dette niveau, da jeg har afgrænset mig til kun at kigge på et

---

<sup>97</sup> Kompendium, Complet A/S, HD (R) Strategisk Ledelse, af Chresten Koed, side 3 slides 2.

enkelt forretningsområde, som er vindenergi. Dette gør, at min strategiske analyse vil foregå på Business Unit niveau, da dette er strategien for de enkelte SBU'er.

Business Unit strategier er fokuseret på konkurrencemæssige aktiviteter, såsom udviklingen af nye produkter og/eller nye markedsmuligheder og den dertil knyttede vurdering af ressourceallokering, kontrol og struktur.<sup>98</sup> Jeg er ud fra opgavens værdikæde samt DONG Energys hjemmeside kommet frem til, at DONG Energy for vindenergi benytter følgende strategier:

- Produktudvikling – Denne strategi bliver benyttet, da DONG Energy hele tiden arbejder med produktforbedring af deres nuværende produkt fx igennem den store fokus på den teknologiske udvikling.
- Markedsudvikling – Dette baserer jeg på, at DONG Energy fra at have størstedelen af deres vindmølleparker i Danmark er gået til også at have en væsentlig del i Storbritannien, samt at DONG Energy stadig opstiller flere og flere parker i flere lande. Herudfra kan det udledes, at Dong Energy benytter en geografisk ekspansion<sup>99</sup>.

Ud over disse strategier benytter DONG Energy både vertikal integration og strategisk alliance.

- Vertikal integration og herunder baglæns integration. Dette kan udledes ud fra opgavens værdikæde, hvor det beskrives, at DONG Energy har opkøbt selskabet A2SEA, som er markedsledende inden for offshore installation og derved også er en leverandør til DONG Energy
- Strategisk alliance. Dette kan udledes, da der i øjeblikket er en stigende tendens til, at DONG Energy benytter partnerskaber,<sup>100</sup> hvilket også nævnes i opgavens værdikæde.

#### 4.3.1 Konklusion

Jeg har på nuværende tidspunkt valgt ikke at konkludere nærmere på, om DONG Energys valgte strategier er de rigtige. Dette vil jeg vende tilbage til efter, at de eksterne analyse af blandt andet konkurrencesituationen i branchen og købsadfærd er lavet, da dette er væsentligt for konklusionen.

---

<sup>98</sup> Kompendium, Complet A/S, HD (R) Strategisk Ledelse, af Chresten Koed, side 4 slides 1.

<sup>99</sup> <http://www.dongenergy.com/DA/Forretningsaktiviteter/renewables/Pages/Renewables.aspx>

<sup>100</sup> <http://www.dongenergy.com/DA/Forretningsaktiviteter/renewables/Pages/Renewables.aspx>

## 4.4 Intern Konklusion

Jeg er ud fra min værdikædeanalyse kommet frem til, at DONG Energys kernekompetence ligger i udvikling og opførelse af offshore vindmølleparker. DONG Energys stærke kompetencer og store konkurrencefordel ligger især i DONG Energys store know how inden for området. Derfor vurderer jeg også DONG Energys store fokus på medarbejderfastholdelse til at være en vigtig konkurrencefaktor. Derved sikrer DONG Energy, at vigtig know how bliver i virksomheden, men også at der ikke forsvinder vigtig know how over til konkurrenterne. Fokus på rekruttering og ledelsesudvikling vurderer jeg også her til at være vigtig i forhold til fornyelse samt motivering af medarbejderstaben.

Jeg er i min analyse også kommet frem til, at opstillingen af vindmølleparker er meget omkostningstungt og tidskrævende. Det er derfor vigtigt at skaffe finansiering af projekterne, og jeg vurderer, at DONG Energy foretager dette på en fornuftig måde ved salg af aktiver samt indgåelse af partnerskaber.

Jeg vurderer også, at det er meget vigtigt, at DONG Energy hele tiden har fokus på effektivisering og omkostningsminimering samt udnyttelse af stordriftsfordele ved udnyttelse af synergier i værdikæden.

Ovenstående vurderer jeg som værende en styrke da dette netop er med til at mindske risikoen ved så omkostningstunge projekter og i stedet gøre dem mere rentable og sikre.

Det er dog vigtigt, at DONG Energy er opmærksom på ikke at dele vigtig know how med deres konkurrenter. DONG Energy sørger for hele tiden, at produktudvikle ved hele tiden at have fokus på den nye teknologiudvikling fx også i forhold til samarbejdet med leverandøren Siemens Wind Power om demonstrationsanlæg.

DONG Energy sørger også for at tilegne sig yderligere vigtig know how i forhold til deres benyttelse af vertikal integration herunder baglæns integration ved opkøbet af A2SEA, som er markedsledende inden for offshore installation samt en andel i kabellægningselskabet CT offshore. Disse opkøb har givet DONG Energy adgang til vigtige kompetencer inden for installation af offshore vind og derved været med til at udbygge DONG Energys kernekompetence yderligere.

Ud over offshore vind har DONG Energy dog stadig fokus på onshore vind ved bl.a. opkøbet af Karcino i Polen, hvor der er gode muligheder for attraktive afregningspriser. Dette ser jeg som værende fornuftigt, da det er med til at udbygge DONG Energys portefølje inden for vindenergi og sikre, at DONG Energy også kan gøre sig gældende inden for onshore vind, hvis fx offshore vind skulle blive nedadgående.

Ovenstående gør, at jeg kommer frem til følgende konklusion ud fra min interne analyse.

DONG Energy har de rigtige interne kompetencer herunder bl.a. menneskelige ressourcer, stor know how samt en fornuftig fokus på effektivisering og omkostningsminimering. DONG Energy sørger for hele tiden at udbygge deres portefølje og sælge ikke rentable aktiver fra, hvilket gør, at DONG Energy alt andet lige har den rigtige portefølje, også ved at de stadig har fokus på onshore vind selvom det er indenfor offshore vind deres kernekompetencer er.

DONG Energys fokus på effektivisering, omkostningsminimering, partnerskaber og salg af andele gør også, at jeg kommer frem til, at DONG Energy har muligheden for at skaffe den nødvendige kapital. Dette gør, at jeg i sidste ende konkluderer, at DONG Energy i forhold til deres interne ressourcer burde have den fornødne kapacitet i forhold til muligheden for fortsat at udvikle deres vindenergiportefølje og derved formå at opbygge den nødvendige kapacitet i forhold til at nå deres 2020-mål.

## 5 Ekstern Analyse

### 5.1 PEST-analyse

Jeg har valgt at benytte en PEST-analyse, da denne model giver bedst mulighed for at undersøge de mest relevante faktorer i DONG Energys omverden.

Jeg kunne også have valgt at benytte en PESTEL, men her er det fx ikke muligt at skille politik og lovgivning fra hinanden og analysere dem separat. Energilovgivningen og fokus på grøn energi og vindmøller er ofte knyttet tæt sammen med fx den siddende regering og de enkelte partiers holdning, og derfor har jeg valgt at benytte en PEST, da denne netop giver mig mulighed for at analysere på dette samlet under ét punkt i analysen.

DONG Energy har vindaktiviteter i syv lande i alt. Disse lande er Danmark, Storbritannien, Polen, Norge, Sverige, Frankrig og Tyskland. I Danmark er der otte havmølleparker i drift og en under opførelse. Storbritannien har seks havmølleparker i drift og tre under opførelse. Polen har tre vindmølleparker på land i drift. Norge har to vindmølleparker på land i drift. Sverige har én vindmøllepark på land i drift. Frankrig har én vindmøllepark på land i drift, og i Tyskland er der én havmøllepark under opførelse.<sup>101</sup>

I PEST-analysen har jeg valgt at fokusere på Danmark, Storbritannien og Tyskland. Danmark er valgt ud fra, at dette er DONG Energys hjemmemarked og langt størstedelen af produktionen og driften stammer herfra, og derfor har det stor relevans for DONG Energy fremtidige omsætning. Storbritannien er valgt ud fra, at det er et marked, som Dong Energy investeringsmæssigt satser meget på i øjeblikket ved hele tre havmølleparker under opførelse, og med seks i drift er det også deres andet største marked. Derudover vil jeg også kigge nærmere på Tyskland, da Dong Energy indtil videre kun har en havmøllepark under opførelse, og det derfor kunne være interessant at se nærmere på, om Tyskland kunne være et nyt potentielt marked at investere mere i.

#### 5.1.1 P-Political analyse

I 2009 fremlagde UNEP (United Nations Environment Programme) en rapport om klimaforandringer. Dette Climate Change Science Compendium bekræfter ud fra en gennemgang af den seneste videnskab, at klimaændringer stadig fortsætter uhæmmet. I rapporten lægges der

---

<sup>101</sup> <http://www.dongenergy.com/DA/Forretningsaktiviteter/renewables/Pages/Renewables.aspx>

stor vægt på, at der ikke længere er tid til at tøve. Klimaforandringerne sker allerede, og beviserne ses over alt, så hvis der ikke handles, vil det få katastrofale konsekvenser. Herunder nævnes stigende vandstand, tørke, hungersnød samt tab på op imod en tredjedel af verdens plante- og dyrearter. Rapporten kommer faktisk frem til, at klimaændringerne sker i et langt større tempo, end tidligere videnskab har vist. Ifølge ny videnskab tyder det på, at der måske allerede er sket større ændringer i jordsystemer og økosystemer. UNEP ser dette Climate Change Science Compendium som et wake-up call. De skriver direkte, at tidspunktet for tøven er forbi. Vi har brug for, at verden indser én gang for alle, at tiden til at handle er nu, og at vi må arbejde sammen for at løse denne monumentale udfordring. Det er den moralske udfordring for vores generation. Der lægges i det hele taget pres på politikerne for at indføre en klimaaftale, som alle nationer kan rumme – en aftale, der er retfærdig, afbalanceret og omfattende.<sup>102</sup>

Politik har stor betydning for vindenergibranchen, da branchen er afhængig af den politiske fokus på grøn energi fx i forhold til tilskudsordninger.

## **Danmark**

Danmark er et konstitutionelt monarki. Selve styringsformen er et parlamentarisk, repræsentativt demokrati, hvilket vil sige, at regeringen enten skal have et flertal i folketinget bag sig eller ikke må have et flertal imod sig ved fx afstemninger. Endvidere er det borgerne, der ved valg senest hvert fjerde år vælger de politikere, der skal repræsentere borgernes beslutning. Den udøvende magt varetages af regeringen med statsministeren som primus inter pares. Selve den lovgivende magt er givet til både regeringen og folketinget. Selve statsministeren (regeringschefen) bliver valgt ud fra et flerpartisystem, fx er der intet parti, der har haft absolut flertal i folketinget siden starten af det 20. århundrede. Dette betyder, at stort set ingen lovforslag bliver vedtaget uden forhandlinger og kompromiser med både støtte- og oppositionspartier. Dette gør rent faktisk også, at det danske folketing (parlament) er meget mere magtfuldt i praksis end forsamlinger i de øvrige EU-lande, da dette system gør, at de politiske partier ofte vil forsøge at samarbejde. Danmark bliver også anset for at være et af de mindst korrupte lande i verden. Gennemsigtigheden og pålideligheden til regeringen er også reflekteret i stor tillid til og tilfredshed med de politiske institutioner fra befolkningens side af.<sup>103</sup> Der har for nylig været et regeringsskifte i Danmark, og den nye regering har siden den 3. oktober 2011 bestået af tre

---

<sup>102</sup> UNEP – Climate Change Science Compendium 2009, Managing Editor: Catherine P. McMullen, Associate Editor: Jason Jabbour

<sup>103</sup> [http://da.wikipedia.org/wiki/Danmarks\\_politik](http://da.wikipedia.org/wiki/Danmarks_politik)

partier, Socialdemokraterne, Radikale Venstre og SF (Socialistisk Folkeparti) med Helle Thorning-Schmidt fra Socialdemokraterne i spidsen som statsminister.<sup>104</sup>

Energipolitik er også et af de helt store emner i dansk politik, og der er efter længerevarende forhandlinger i marts måned 2012 indgået et bredt energiforlig mellem regeringen, Venstre, Det Konservative Folkeparti, Dansk Folkeparti og Enhedslisten. Dermed er stort set alle partierne i folketinget med i aftalen, der omfatter den danske energipolitik frem til 2020 med retning helt frem til 2050. Martin Lidegaard, der er klima- energi- og bygningsminister vurderer selv, at der er tale om det bredeste, det grønneste og det længstvarende energiforlig nogensinde i Danmark. Han mener selv, at der her skrives danmarkshistorie, da man her sammen har lagt grunden til en grøn fremtid uanset partifarve. Aftalen sigter bl.a. hen imod et samfund, der er fri for kul, olie og naturgas. I aftalen er der taget initiativ til, at CO<sub>2</sub>-udledningen i 2020 skal være 34 procent mindre end i 1990. Energiforbruget skal falde med 12 procent i 2020 i forhold til 2006, og ca. 35 procent af Danmarks energi skal komme fra vedvarende energi, og 50 procent af selve elforbruget skal komme fra vindenergi.<sup>105</sup>

Energiforliget indeholder også en del punkter om, hvor der kan spares på forbruget, og hvor der fx skal ydes ekstra tilskud.<sup>106</sup> Det giver også erhvervslivet og især energisektoren et billede af, hvordan energiprioriteterne nu og i mange år frem kommer til at se ud.<sup>107</sup> Alle partierne har været enige om, at der skal fokuseres på en grøn og bæredygtig energiforsyning baseret på vedvarende energi. Et vigtigt punkt herunder er bl.a. udbygning af mere vindkraft. Der er her opstillet konkrete mål om, at vindkraft på havet skal øges med 1.000 MW og herunder 600 MW på Kriegers Flak og 400 MW på Horns Rev, hvilket kommer i udbud i 2013-2015 og med en forventet idriftsættelse i perioden 2017-2020. Derudover skal kystnære havvindmøller øges med 500 MW. Dette skal gøres ved en screening af arealer i første halvdel af 2012 med henblik på etableringen af de kystnære havvindmøller. Målet er, at alt dette skal stå klar og være i brug i 2020. Det er vigtigt for partierne, at udbuddet af havvindmølleparker forberedes grundigt og markedsføres over for potentielle bydende samt gennemføres med fleksibilitet, så størst mulig konkurrence opnås og derved også sikrer lavest mulige priser. I alt er der afsat 12 mio. DKK fra 2012 til 2015 til styrkelsen af denne indsats. Der er dog også indgået aftale om opførelse af nye

---

<sup>104</sup> [http://www.stm.dk/\\_p\\_7807.html](http://www.stm.dk/_p_7807.html)

<sup>105</sup> <http://www.kemin.dk/da-dk/nyhederogpresse/pressemeddelelser/2012/sider/martinlidegaardviskriver.aspx>

<sup>106</sup> <http://www.kemin.dk/Documents/Presse/2012/Energiaftale/Aftale%2022-03-2012%20FINAL.doc.pdf>

<sup>107</sup> <http://www.kemin.dk/da-dk/nyhederogpresse/pressemeddelelser/2012/sider/martinlidegaardviskriver.aspx>

landmøller frem mod 2020 med en samlet kapacitet på 1.800 MW. I samme periode forventer man dog også at nedtage en kapacitet på 1.300 MW pga. nye planlægningsredskaber, strategisk miljøvurdering og teknologiudvikling. Derudover har man også valgt at videreføre det eksisterende Vindmøllesekretariat til Miljøministeriet for bl.a. at sikre fremtidige placeringsmuligheder til vindmøller, samt at der er afsat en pulje på 13,2 mio. kr. fra 2012-2015 til finansiering af dette sekretariat.<sup>108</sup>

## **Storbritannien**

Storbritannien er ligesom Danmark et konstitutionelt monarki, som omfatter England, Skotland, Wales og Nordirland.<sup>109</sup> Så selve styringsformen er monarki dog med et parlamentarisk styresæt.<sup>110</sup> I hver nation har de regionale parlamenter dog egne administrative beføjelser på en del områder fx i deres uddannelsessystemer. Skotland, Wales og Nordirland har egne folkevalgte parlamenter, og Skotland har også deres helt eget uddannelsessystem.<sup>111</sup> Selve energipolitikken styres dog samlet set fra parlamentet af, og her har den britiske premierminister David Cameron givet som løfte, at regeringens mål er at blive landets grønneste regering nogensinde. Der har ellers i de seneste år været usikkerhed om, hvorvidt Storbritannien i deres energipolitik har ville fokusere på vedvarende energi eller ej. Det har haft den konsekvens, at Storbritannien er gået fra at være det tredje mest attraktive land at investere i inden for grøn energi til kun at være nummer 13 på listen. Håbet er nu med en ny energiplan at fjerne denne usikkerhed og igen gøre det attraktivt at investere i Storbritannien for virksomheder som fx Siemens, Vestas og General Electric.<sup>112</sup> Regeringens mål er, at landets CO<sub>2</sub>-udslip frem til år 2027 skal reduceres med 50 procent. Dette skal bl.a. nås ved brug af atomkraft og vedvarende energi (frem for alt vindkraft). Storbritanniens miljøminister fremlagde i 2011 en plan om, hvordan det skulle kunne lade sig gøre at halvere CO<sub>2</sub>-udslippet allerede i 2025 og derved også gøre briterne langt mere klimavenlige end deres europæiske naboer. Klimaplanen er bygget op omkring forslag fra rapporten Fourth Carbon Budget, som er en rapport fra Committee on Climate Change (CCC). Planen går bl.a. ud på, at vedvarende energi skal have en andel af elproduktionen på mindst 30 procent, men meget gerne højere såfremt omkostningerne for vindkraft falder. I bedste fald håber man på, at den vedvarende energi vil komme til at stå for helt

---

<sup>108</sup> <http://www.kemin.dk/Documents/Presse/2012/Energiaftale/Aftale%2022-03-2012%20FINAL.doc.pdf>

<sup>109</sup> <http://www.landefakta.dk/> - Storbritannien

<sup>110</sup> <http://www.ditengland.dk/article.1.html>

<sup>111</sup> <http://www.udiverden.dk/Default.aspx?ID=5132>

<sup>112</sup> <http://www.information.dk/268452>

op til 40 procent af energiforbruget. Skal målet nås, skal der dog investeres en del penge. Ifølge planen skal der fx alene fra 2021 til 2030 investeres omkring 100 mia. pund i kapacitet til elproduktion, samtidig med at miljøministeren har forsikret forbrugerne om, at de ikke vil komme til at opleve prisstigninger som følge af klimaplanen. For at nå målet vil den britiske regering bl.a. reducere den finansielle risiko over for investorer ved at benytte prisgarantier og langsigtede bindende aftaler. Dette er de britiske og internationale energiselskaber allerede begyndt at regere positivt på. Ud over dette arbejdes der også på en handlingsplan, der skal hjælpe energiintensive industrier med at følge med udviklingen og samtidig forblive konkurrencedygtige.<sup>113</sup> I planen sætter regeringen dog også juridisk bindende mål for en reduktion af landets CO2-udslip frem til 2027.<sup>114</sup> Klimaplanen er en del af en såkaldt "Climate Change Act 2008", hvor målet er at reducere Storbritanniens udslip af drivhusgasser med mindst 80 procent frem til år 2050. Dette er en lov, der fx forlanger, at regeringen fremlægger på hinanden følgende femårsplaner der skal reducere CO2-udslippet, hvilket kaldes carbon budgets.<sup>115</sup>

## Tyskland

Tyskland er en forbundsrepublik. Selve det politiske system er delt således op, at Tyskland har to kamre, der består af to nationale lovgivende forsamlinger. Det er Bundestag (Forbundsdagen) og Bundesrat (Forbundsrådet). Medlemmerne i Bundestag vælges hvert fjerde år af befolkningen, og Bundesrats består af 69 repræsentanter fra de 16 delstater, som Tyskland er delt op i. Statslederen i Tyskland kaldes forbundspræsidenten og vælges for en femårig periode af et valgkollegium. Forbundspræsidentens opgave er dog kun repræsentativ, og den egentlige leder er regeringslederen, forbundskansleren som vælges af forbundsdagen. Forbundsdagen har ligeledes også mulighed for at afsætte forbundskansleren, hvis de samtidig har samlet flertal for en anden kandidat.<sup>116</sup> Den nuværende forbundspræsident er Joachim Gauch<sup>117</sup>, og Forbundskansleren er Angela Merkel (CDU).<sup>118</sup> Politisk går Tyskland op i miljø og energi. Fx har Tyskland en position som forgangsland inden for miljø- og energiområdet. Selvom et centralt mål for miljø og energipolitikken stadig bygger på en tilskudsfri langtidsholdbar løsning med fortsættelse af de fleste kernekraftværker, er målet alligevel, at en væsentlig del af energiproduktionen over de

---

<sup>113</sup> <http://ing.dk/artikel/119376-storbritannien-vil-vaere-klimaduks-med-akraft-og-vedvarende-energi>

<sup>114</sup> <http://www.information.dk/268452>

<sup>115</sup> <http://ing.dk/artikel/119376-storbritannien-vil-vaere-klimaduks-med-akraft-og-vedvarende-energi>

<sup>116</sup> <http://www.ferie-info.dk/tyskland.html>

<sup>117</sup> Artikel – Weekendnyt.dk-Udland-Tyskland har fået ny præsident, af admin, søndag 18 marts 2012 kl. 17:58

<sup>118</sup> <http://viden.jp.dk/videnbank/landefakta/default.asp?cid=145226>

næste årtier skal erstattes af nye energikilder herunder især vedvarende energi. Målsætningen er, at den vedvarende energi skal stå for mindst 20 procent i 2020 og 80 procent i 2050. Selv om man ser den vedvarende energi som et af de mest interessante områder i Tysklands energipolitik, er sektoren dog stadig afhængig af de statslige tilskud de næste mange år for forretningsmæssigt at kunne være interessant for investorer. Det er især inden for de ”grønne” sektorer som vind, sol og biomasse, hvor der vil være gode afsætningsmuligheder.<sup>119</sup> Tyskland har underskrevet Kyoto-protokollen om klimaforandringer i 2002 og har ratificeret konventionen om klimaforandringer i 2002.<sup>120</sup>

## Konsekvens

Det er positivt for DONG Energy, at deres hjemmemarked Danmark politisk har tradition for brede forlig med forhandlinger med både støtte- og oppositionspartier, da det gør, at der politisk set er større stabilitet, da alle partier har været inde over vigtige beslutninger. Det vil derfor alt andet lige ikke have de store politiske konsekvenser, hvilken regering der sidder ved magten. Det ser man netop ved det for nylig indgået energiforlig, hvor der netop er lavet en langsigtet energiplan, hvor stort set alle partier er inde over. Dette er især positivt for DONG Energy, da de fx ved, hvad de har at forholde sig til ved store investeringer og derved mindskes den politiske trussel fra omverden. Selve energiforliget som helhed er i det hele taget positivt for DONG Energy, da der i dette netop bliver fokuseret på vedvarende energi og herunder vindenergi. Der bliver sat konkrete mål for investeringer i dette, hvilket netop giver DONG Energy mulighed for at vækste inden for området.

Med hensyn til Storbritannien er det ligeledes positivt for DONG Energy, at den nuværende regering har givet et løfte om at blive landets grønneste med konkrete mål om reducere af CO<sub>2</sub>-udslip ved bl.a. vindenergi, hvilket netop er positivt i forhold til DONG Energys mål om flere vindmølleparker. Jeg vurderer dog, at Storbritanniens satsning på vindenergi stadig kan være forbundet med en vis usikkerhed for DONG Energy. Dette baserer jeg på at regeringen samtidig har lovet borgerne, at det ikke vil blive dyrere for den enkelte borger. Dette kunne medføre, at satsningen bliver trukket i land igen, hvis budgetterne fx viser sig ikke at holde. For hvad hvis priserne for vindenergi lige pludselig stiger og ikke falder? Og regeringen jo netop har lovet, at de fx ikke kan sende regningen videre til forbrugerne? På den anden side er det dog ligeledes

---

<sup>119</sup> Artikel – Udenrigsministeriet, Eksportrådets publikationer – Tyskland, sektoranalyse: miljø og energi, 2010, d.17-11-2010

<sup>120</sup> <http://www.leksikon.org/art.php?n=2944&t=257>

positivt for DONG Energy med de lange bindende aftaler, hvis fx regeringen lige pludselig begynder at tøve, samt ligeledes loven om at regeringen skal reducere drivhusgasser og hele tiden fremlægge femårsplaner for denne reducere, da dette minimerer DONG Energys risiko fx også ved regeringsskifte.

Tysklands energipolitik er også positiv for DONG Energy, da Tyskland politisk set har stor fokus på grøn energi og herunder også vindenergi. Samtidig er man opmærksom på at sektoren stadig er afhængig af statslige tilskud i mange år frem over for, at det forretningsmæssigt vil være interessant at investere i. Dette giver alt andet lige gode investeringsmuligheder i Tyskland.

### 5.1.2 E-Economical analyse

#### Danmark

Danmark er et lille land med et samlet indbyggertal på 5.534.738 (2010) med en befolkningstæthed på 128,4 indbyggere pr. km<sup>2</sup>.<sup>121</sup> Størstedelen af befolkningen ligger i aldersgruppen 20-59 årige med i alt 52,5 procent. Derefter kommer gruppen med de 0-19 årige med 24,4 procent og lige efter 60+ med 23 procent.<sup>122</sup> Samtidig ser man også en tendens til, at størstedelen af befolkningen rykker sammen i byerne især i hovedstadsområdet, men også i byer som Århus, Odense, Aalborg og Esbjerg.<sup>123</sup> Danskernes gennemsnitlige levetid er også stigende, fx lever danskerne nu i gennemsnit over fem år længere end i 1970.<sup>124</sup> Befolkningens uddannelsesniveau har ligeledes været markant stigende, fx var det i 1981 kun 15 procent af de 25-64 årige, der havde en videregående uddannelse bag sig, hvor tallet i 2010 var steget til 31 procent. Det er især de unge, der i stigende grad vælger at tage en uddannelse.<sup>125</sup> Der er dog stadig folk i Danmark, der praktisk talt er analfabeter. Samtidig skønner man også, at ca. 25 procent af den danske befolkning er funktionelle analfabeter. Med dette menes, at de rent faktisk har en uddannelse herunder gerne en erhvervsuddannelse, som gør, at de som regel klarer sig fint uden at blive hjulpet, selvom de fx kun er i stand til at læse lettere tekster og artikler i fx aviser og ugeblade.<sup>126</sup>

---

<sup>121</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 4 Geografi og klima, anden faktaboks

<sup>122</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 5 Befolkningen, første faktaboks

<sup>123</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 5 Befolkningen, anden faktaboks

<sup>124</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 6 Befolkningen, afsnit 1, linje 1-2

<sup>125</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 7 Uddannelse, afsnit 1-2.

<sup>126</sup> <http://da.wikipedia.org/wiki/Analfabetisme>

Danmark er et af de lande, der har den højeste beskæftigelse og samtidig lavest ledighed i europæisk sammenhæng.<sup>127</sup> En væsentlig årsag til dette skyldes bl.a., at en stor del af kvinderne i Danmark er på arbejdsmarkedet i modsætning til andre europæiske lande.<sup>128</sup> Den samlede ledighedsprocent i Danmark er på 3,6 procent (2009)<sup>129</sup>. Danmark er især et videnssamfund. Danskerne vælger især længere videregående uddannelser frem for håndværkerfagene, hvilket gør, at mange brancher har højt specialiseret og veluddannet arbejdskraft.<sup>130</sup> Indkomstmæssigt er Danmark i internationale sammenhæng kendt for at være et af de lande i verden, hvor indkomsten er mest ligeligt fordelt efter skat og indkomstoverførelser. Med andre ord er der altså ikke det store gab mellem rig og fattig i Danmark.<sup>131</sup>

Danmark er dog ligesom mange andre lande gået fra årtier med et overskud på de offentlige finanser til et underskud pga. den økonomiske krise,<sup>132</sup> hvilket har været lig med faldende skatteindtægter og øgede offentlige udgifter.<sup>133</sup> Danmark har dog stadig overskud på handelsbalancen. I 2009 var overskuddet på 57,6 mia. DKK, hvilket svarede til 10.400 DKK per indbygger.<sup>134</sup> Størstedelen af Danmarks eksport består af industriprodukter og herunder især vindmøller, lægemidler og svinekød.<sup>135</sup> Danmarks største handelspartner er Sverige og Tyskland<sup>136</sup> og derefter Storbritannien.<sup>137</sup> Danmark har pga. den økonomiske krise både i 2008 og 2009 oplevet negativ vækst i BNP.<sup>138</sup> Danmarks BNP var i 2009 på 1.656 milliarder DKK, hvilket dog stadig er en forøgelse af velstanden siden 1990, hvor BNP per indbygger er forøget med 26 procent.<sup>139</sup>

## Storbritannien

Indbyggertallet i Storbritannien er på 60.441.457 mio.<sup>140</sup>, hvilket er det tredje højeste i EU efter Tyskland og Frankrig. Befolkningstætheden er dog ifølge "Office for National Statistics" blandt

---

<sup>127</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 9 Arbejdsmarked, øverste note

<sup>128</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 9 Arbejdsmarked, afsnit 1, side 1-4

<sup>129</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 9 Arbejdsmarked, faktaboks 3.

<sup>130</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 23 Videnssamfund, øverste note

<sup>131</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 14 Indkomst, afsnit 2, linje 2-3

<sup>132</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 25 Offentlig Økonomi, øverste note

<sup>133</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 25 Offentlig Økonomi, afsnit 2, linje 2-5

<sup>134</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 26 Udenrigshandel, afsnit 1, linje 1-6

<sup>135</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 26 Udenrigshandel, afsnit 2, linje 2-4

<sup>136</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 26 Udenrigshandel, afsnit 3, linje 1-4

<sup>137</sup> [http://www.denstoredanske.dk/Samfund, jura og politik/%C3%98konomi/%C3%98konomi\\_i\\_andre\\_lande/Storbritannien\\_\(%C3%98konomi\)](http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/%C3%98konomi/%C3%98konomi_i_andre_lande/Storbritannien_(%C3%98konomi))

<sup>138</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 27 Nationalregnskab, afsnit 2, linje 1-3

<sup>139</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 27 Nationalregnskab, afsnit 3, linje 1-3

<sup>140</sup> <http://www.landefakta.dk/> - Storbritannien

den højeste i verden, og ca. en fjerdedel af befolkningen bor i den sydøstlige del af England og her især i Storlondon (Greater London), hvor det i 2004 blev anslået, at indbyggertallet var på ca. 7,2 millioner.<sup>141</sup> Valutaen er pund, og hovedsproget er Engelsk, men visse steder bliver der dog også talt Walisisk og Gælisk.<sup>142</sup> Storbritannien betragtes som den 5 - 6 største industrination i den vestlige verden<sup>143</sup> og den femte største økonomi i verden og efter Tyskland den største i Europa og den sjette største i forhold til købekraftsparitet.<sup>144</sup>

Det økonomiske system i Storbritannien er baseret på kapitalisme efter angelsaksisk model. Med dette menes, at man bygger handelsmarkedet op omkring laissez faire princippet, som er et frit marked, hvor man kan udveksle varer og serviceydelser uden statens indblanding. Centralt i denne styringsform står teorien om udbud og efterspørgsel som mekanisme for regulering af produktion og priser. Storbritannien benytter dog samtidig en form for blandingsøkonomi, da der på den ene side er et relativt frit marked, men at Storbritannien på den anden side stadig på nogle punkter regulerer igennem lovgivningen ved fx energipolitikken.<sup>145</sup> Den store forskel i forhold til andre europæiske lande, her især de skandinaviske kommer dog til udtryk ved benyttelse af den angelsaksiske model, da Storbritannien her lægger vægt på, at den enkelte selv må sikre sig via mulighederne på markedet inden for områder som fx børnepasning og sygeforsikring. Med andre ord lægger Storbritannien langt mere vægt på brugerbetaling. Den sociale omsorg træder først rigtig i kraft over for de alledårligst stillede i Storbritannien.<sup>146</sup> Med andre ord er økonomien i Storbritannien centreret omkring markedsliberalisering, lavt skattetryk og regulering.<sup>147</sup>

Traditionelt set fører Storbritannien en tilbageholdende finanspolitik samt en stram pengepolitik. EU-landene er Storbritanniens vigtigste handelspartner, og i 2005 tegnede EU-landene sig for 54 procent af den samlede udenrigshandel og Tyskland alene for 12 procent. Den næststørste handelspartner, hvis man ser på lande enkeltvis er USA med en andel på ca. 11 procent og derefter Frankrig. Storbritannien har dog traditionelt set haft store underskud på handelsbalancen, og selvom der har været overskud på andre transaktioner med udlandet, har disse som regel ikke været tilstrækkelige, hvilket ofte har medført til underskud på betalingsbalancens løbende poster.

---

<sup>141</sup> <http://da.wikipedia.org/wiki/Storbritannien#Demografi>

<sup>142</sup> <http://www.ditengland.dk/article.1.html>

<sup>143</sup> <http://www.ditengland.dk/article.3.html>

<sup>144</sup> <http://da.wikipedia.org/wiki/Storbritannien#.C3.98konomi>

<sup>145</sup> <http://da.wikipedia.org/wiki/Storbritannien#.C3.98konomi>

<sup>146</sup> [http://www.jak.dk/forening/blad07/z2-07\\_schultz.htm](http://www.jak.dk/forening/blad07/z2-07_schultz.htm)

<sup>147</sup> <http://da.wikipedia.org/wiki/Storbritannien#.C3.98konomi>

I 2005 svarede underskuddet på handelsbalancen til 5,0 procent af BNP og betalingsbalancen til 2,6 procent.<sup>148</sup>

I øjeblikket er Storbritannien også ramt af stigende forbrugerpriser, da inflationen i september 2011 steg til rekordniveau på 5,2 procent, hvilket ikke er set siden september 2008.<sup>149</sup> Chefen for den engelske nationalbank Mervyn King frygter, at verden er på vej mod den værste økonomiske krise nogensinde, hvilket har ført til, at Bank of England i oktober 2011 løsnede op i pengepolitikken og sendte 75 mia. pund ud i økonomien. Dette blev ifølge bankchefen gjort, da Storbritannien lider under mangel på penge, ”der er simpelthen ikke penge nok”<sup>150</sup>, og derfor er der brug for en opvikler til forbruget og inflationen. Dette fik straks aktiekurserne til at stige med 200 point i FTSE Indekset. Der er dog folk i Storbritannien, der mener, at dette vil få inflationen til at stige yderligere, men man er i Storbritannien mere nervøs for en recession end for inflationen, lyder det ifølge banken.<sup>151</sup> Økonomien i Storbritannien har i det hele taget haft problemer efter finanskrisens start. Ifølge Office for National Statistics faldt bruttonationalproduktet med 7,1 procent, bruttonationalproduktet lå dog i oktober 2011 stadig på 4,4 procent.<sup>152</sup> Samtidig begynder man også at se en lille tendens til, at Storbritannien er ved at være tilbage på sporet med begyndende vækst. Efter at BNP i fjerde kvartal af 2010 faldt med 0,5 procent, startede første kvartal af 2011 derimod ud med en fremgang på 0,5 procent og målt over hele 2011 var der en samlet stigning på i alt 1,8 procent.<sup>153</sup>

Fremgangen i væksten skyldes især en stigning i eksporten på 3,7 procent. Væksten holdes dog stadig tilbage af privatforbruget med et fald i privatforbruget på 0,6 procent, hvilket er det største siden anden kvartal i 2009, hvilket bl.a. kan skyldes den stigende inflation, som gør, at forbrugerne i Storbritannien er under pres og bl.a. også udviser effekten af lønstigninger osv.<sup>154</sup> Ledighedsprocenten i Storbritannien blev i 2011 målt til 7,7 procent.<sup>155</sup>

Graden af analfabetisme i Storbritannien er kun i underkanten af én procenten, hvilket bl.a. kan tilskrives, at man allerede i 1870 indførte almen grundskole, og derefter i 1900 indførte almen

---

<sup>148</sup> [http://www.denstoredanske.dk/Samfund, jura og politik/%C3%98konomi/%C3%98konomi\\_i\\_andre\\_lande/Storbritannien\\_\(%C3%98konomi\)](http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/%C3%98konomi/%C3%98konomi_i_andre_lande/Storbritannien_(%C3%98konomi))

<sup>149</sup> <http://www.business.dk/oekonomi/taarnhoej-inflation-i-storbritannien>

<sup>150</sup> <http://www.business.dk/oekonomi/england-er-paa-vej-mod-vaerste-krise-nogensinde>

<sup>151</sup> <http://www.business.dk/oekonomi/england-er-paa-vej-mod-vaerste-krise-nogensinde>

<sup>152</sup> <http://www.business.dk/oekonomi/england-er-paa-vej-mod-vaerste-krise-nogensinde>

<sup>153</sup> [http://borsen.dk/nyheder/oekonomi/artikel/1/208158/vaeksten\\_er\\_tilbage\\_i\\_storbritannien.html](http://borsen.dk/nyheder/oekonomi/artikel/1/208158/vaeksten_er_tilbage_i_storbritannien.html)

<sup>154</sup> [http://borsen.dk/nyheder/oekonomi/artikel/1/208158/vaeksten\\_er\\_tilbage\\_i\\_storbritannien.html](http://borsen.dk/nyheder/oekonomi/artikel/1/208158/vaeksten_er_tilbage_i_storbritannien.html)

<sup>155</sup> <http://www.udiverden.dk/Default.aspx?ID=5132>

ungdomsskole. I Skotland blev den almene grundskole rent faktisk allerede indført i 1696. Skolegangen er i Storbritannien obligatorisk fra fem- til sekstenårsalderen.<sup>156</sup>

Storbritannien har også nogle af verden mest kendte universiteter. Her kan blandt andet nævnes University of Cambridge, University of Oxford og University of London. Tal fra 2006 viser også, at Storbritannien efter USA har det mest produktive forskermiljø med ni procent af forskningsrapporterne og 12 procent af referencerne i de mest ansete videnskabelige tidsskrifter.

Historien viser også, at mange kendte opfindelser netop er gjort i Storbritannien fx lokomotivet, vaccination, fjernsyn, jernbane, intern forbrændingsmotor og jetmotor samt den første programmerbare computer.<sup>157</sup>

## Tyskland

Tyskland er Europas største økonomi og efter Rusland også det folkerigeste land i Europa med en befolkning på 82.329.758 mio. (juli 2009) og med en fortsat befolkningsvækst på 0,27 procent.<sup>158</sup> Valutaen er Euro, og sproget er tysk. Årligt energiforbrug pr. capita 7.442 KWh, vand, sol, vind og geotermisk energi som andel af den primære energiforsyning er 1,3 procent.<sup>159</sup>

Lønomkostningerne i Tyskland er høje og faktisk blandt Europas højeste. Dette førte til, at de fleste tyske virksomheder i 1990 begyndte at outsource en del af deres produktion til udlandet. Dette er der dog siden hen blevet sat politisk fokus på. For at gøre det mere attraktivt at drive virksomhed i Tyskland, lavede man i midten af 1990'erne nogle tiltag som fx nedsættelse af selskabsskatten samt liberalisering og privatisering af selskaber i sektorer, som staten tidligere havde haft monopol på, for derigennem også at styrke konkurrencen. Dette omfattede bl.a. områder inden for telekommunikation, energi og transport.<sup>160</sup>

Tyskland har modsat mange andre lande i EU formået at gå styrket ud af/igennem finanskrisen. Tysklands økonomi faldt ellers med hele 4,7 procent i 2009, hvor også mange banker havde problemer og måtte statsliggøres, men allerede i 2010 voksede den igen med 3,6 procent<sup>161</sup>, og i 2011 oplevede Tyskland en vækst på tre procent. Dog forventes Tyskland ikke helt at undgå den

---

<sup>156</sup> <http://da.wikipedia.org/wiki/Storbritannien#Demografi>

<sup>157</sup> [http://da.wikipedia.org/wiki/Storbritannien#Uddannelse\\_og\\_videnskab](http://da.wikipedia.org/wiki/Storbritannien#Uddannelse_og_videnskab)

<sup>158</sup> <http://viden.jp.dk/videnbank/landefakta/default.asp?cid=145226>

<sup>159</sup> <http://www.leksikon.org/art.php?n=2944&t=257>

<sup>160</sup> [http://www.denstoredanske.dk/Samfund, jura og politik/%C3%98konomi/%C3%98konomi\\_i\\_andre\\_lande/Tyskland\\_\(%C3%98konomi\)](http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/%C3%98konomi/%C3%98konomi_i_andre_lande/Tyskland_(%C3%98konomi))

<sup>161</sup> <http://www.tyskholdet.dk/?p=382>

fornyeede krise, der i øjeblikket rammer Tysklands nabolandene, da den Internationale Valuta fond (IMF) kun forventer en vækst på 0,3 for Tyskland i 2012. Dette skal dog stadig ses i lyset af, at der samlet set forventes en negativ vækst for hele eurozonen på 0,5 procent.<sup>162</sup>

Tyskland er en eksportnation og er derved også afhængig af den globale efterspørgsel. Tysklands vigtigste eksportlande er Frankrig, USA, Holland, Storbritannien og Italien. Det er især ved industrigods og industriydelser, at Tysklands stærke side er. Selvom Tysklands handelspartner ligesom Tyskland er industrinationer eksporteres der langt mere end der importeres, hvilket har medført til et betydeligt overskud på handelsbalancen.<sup>163</sup> Den tyske ledighed er i øjeblikket historisk lav for Tyskland. I 2005 var den tyske ledighed fx på 12,1 procent, siden faldt den til 7,4 procent i januar 2011 og de seneste tal fra januar 2012 viser et fald i ledigheden til 6,7 procent, hvilket er det laveste tal i to årtier. Derimod viser nye tal fra Eurostat, at den samlede arbejdsløshed i hele Eurozonen i december 2011 var på 10,4 procent. Italien oplever fx lige nu en arbejdsløshed på 8,9 procent, hvilket er den højeste arbejdsløshed i otte år.<sup>164</sup>

## Konsekvens

Det, at Danmark er et lille land, gør, at afsætningen af el vil have sine begrænsninger. Dog er det godt for afsætningen, at størstedelen af befolkningen er i den aldersgruppe, der forbruger og betaler el. Samtidig er det også godt for afsætningen, at den gennemsnitlige levetid stiger, fordi kunderne dermed lever i længere tid. Befolkningens gruppering i større byer er ligeledes positivt for DONG Energys distribution af el til forbrugerne, da DONG Energy leverer til et relativt tæt befolket område. Det, at uddannelsesniveaueet i Danmark er stigende, samt at Danmark er et videnssamfund, er positivt for DONG Energy nu og i fremtiden. Det giver nemlig bedre muligheder for at få kvalificeret arbejdskraft i Danmark. Den høje beskæftigelse i Danmark er godt for Danmarks økonomi, og selvom Danmark også er mærket af den økonomiske krise, er velstanden stadig høj og fx stadig øget siden 1990. Dette er positivt for DONG Energy, da den danske økonomi er vigtig for DONG Energy, da landets økonomi vil have indflydelse på landets investeringsmuligheder i vindenergi samt på folks betalingssikkerhed af deres elregninger. Ud fra

---

<sup>162</sup> [http://borsen.dk/nyheder/oekonomi/artikel/1/224570/tyskland\\_er\\_europas\\_oekonomiske\\_vidunderbarn.html](http://borsen.dk/nyheder/oekonomi/artikel/1/224570/tyskland_er_europas_oekonomiske_vidunderbarn.html)

<sup>163</sup> <http://www.tyskholdet.dk/?p=382>

<sup>164</sup> [http://borsen.dk/nyheder/oekonomi/artikel/1/224570/tyskland\\_er\\_europas\\_oekonomiske\\_vidunderbarn.html](http://borsen.dk/nyheder/oekonomi/artikel/1/224570/tyskland_er_europas_oekonomiske_vidunderbarn.html)

ovenstående ser jeg ikke umiddelbart den danske økonomi som værende en trussel for DONG Energy.

Indbyggertallet i Storbritannien er derimod højt, hvilket er positivt for DONG Energys afsætningsmuligheder af el. Samtidig gør befolkningstætheden det lettere for DONG Energy at distribuere strømmen ud til forbrugerne. Storbritannien er derimod i forhold til Danmark langt hårdere ramt af den økonomiske krise med bl.a. stigende inflation, som gør det dyrere for forbrugerne og derved også er med til at holde væksten nede. Endvidere er arbejdsløsheden høj, selvom den dog stadig ligger en del lavere end den samlede arbejdsløshed i EU. Dette kan være en stor trussel for DONG Energy, da dette kan medføre, at regeringen og virksomheder fx kan finde på at holde igen med investeringer i vindenergi. Det er dog positivt, at det ser ud til at være vendt en lille smule, men jeg vurderer dog stadig alt andet lige økonomien i Storbritannien til at kunne være en trussel for DONG Energy. Til gengæld er uddannelsesniveaue i Storbritannien højt med nogle af verdens bedste universiteter. Især forskermiljøet trives rigtig godt, hvilket er positivt for DONG Energy, da DONG Energy netop har brug for højt uddannede medarbejdere, da at en stor del af arbejdet i DONG Energy omhandler forskning og udvikling af havvindmølleparker.

Tyskland derimod er en af Europas største økonomier med et højt indbyggertal, som fortsat er i vækst, hvilket er godt for DONG Energys afsætningsmuligheder. Derimod har landet også nogle af Europas højeste lønninger, hvilket er negativt for DONG Energy, da dette gør det dyrere at ansætte medarbejdere i Tyskland. Det er dog positivt, at Tyskland er opmærksom på problemet og gør tiltag som fx at nedsætte selskabsskatten. Tyskland er i forhold til mange andre lande gået styrket ud af krisen, og landet har formået at skabe vækst, hvilket gør truslen for at investere i vindenergi i Tyskland mindre for DONG Energy. Det er dog også vigtigt at nævne, at to af Tysklands vigtigste eksportlande er Storbritannien og Italien, hvilket begge to er lande, der er hårdt ramt af krisen. Dermed kan der være en risiko for, at det smitter af på Tysklands økonomi, hvis fx landene begynder at importere mindre som følge af krisen. Det er derimod positivt for Tysklands økonomi, at Tyskland har lav arbejdsløshed, hvilket mindsker truslen for DONG Energy. Derudover er Tyskland også en af Danmarks største handelspartnere, hvilket ligeledes er godt for DONG Energy, da dette igen er med til at mindske risikoen for den Danske økonomi som jo er DONG Energys hjemland.

### 5.1.3 S-Sociocultural analyse

#### Danmark

I Danmark ses der en tendens til, at danskerne vil have større boliger med mere plads. Siden 1981 er det gennemsnitlige boligareal per person steget fra 42,6 m<sup>2</sup> til 51,6 m<sup>2</sup> i 2010. Samtidig er det gennemsnitlige antal personer i en husstand reduceret fra 2,7 i 1970 til 2,1 i 2010.<sup>165</sup> Derudover har der også været et skift i opvarmningen af disse boliger. I dag benytter 62 procent af husstandene fjernvarme mod kun i 34 procent i 1981, hvor 53 procent af husstandene dengang benyttede oliefyr, hvor dette kun er gældende for 14 procent i dag.<sup>166</sup>

Danskerne har også gennemgået en livsstilsændring i de sidste årtier. De er begyndt at motionere mere, flere er holdt op med ryge og drikker mindre alkohol. De spiser generelt sundere og spiser i det hele taget mindre fed mad.<sup>167</sup> Danskernes forbrugsvaner har også ændret sig en del siden 1975. Her brugte danskerne størstedelen af forbruget på madvarer,<sup>168</sup> mens danskerne i dag bruger flere penge på boligen, og fx er forbruget på leje og opvarmning af boligen vokset fra 21 procent til 28 procent. Dette skyldes bl.a. øget velstand, som giver flere penge til goder, der før blev betragtet som luksus.<sup>169</sup> Danskerne har fx fået langt flere hårde hvidevarer, og fx har over halvdelen af husstandene i Danmark tørretumbler, hvilket er over en fordobling i forhold til 1990.<sup>170</sup>

Danskerne går op i miljøet og er gerne villige til at gøre noget for miljøet, selvom det fx risikerer at gå ud over forbrug og transport. Klimaet bekymrer folk, og danskerne ser det generelt som et fælles problem, som alle skal være med til at løse.<sup>171</sup> En undersøgelse fra FDB viser fx, at næsten hver tredje dansker i høj eller meget høj grad er bekymret for miljøproblemer som klimaforandringer og herunder forurening af drikkevand osv. Faktisk viser undersøgelsen, at det kun er fire procent af den danske befolkning, der slet ikke bekymrer sig for miljøproblemer. Omkring halvdelen af danskerne svarede, at de i nogen grad er bekymrede. Undersøgelsen viser også, at selvom en tredjedel af danskerne mener, at det er ens eget ansvar at skabe fx et bæredygtigt forbrug, føler mange danskere stadig ikke, at det gør nogen forskel for miljøet hvilken varer de fx ligger i indkøbskurven. De fleste danskere mener også, at det især er politikernes ansvar at skabe et bæredygtigt forbrug.<sup>172</sup>

---

<sup>165</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 10 Bolig, afsnit 1, linje 1-9

<sup>166</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 10 Bolig, første røde note

<sup>167</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 12 Sundhed, afsnit 1, linje 1-6

<sup>168</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 15 Forbrug, afsnit 1, linje 1-6

<sup>169</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 15 Forbrug, afsnit 2 linje 1-6

<sup>170</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 15 Forbrug, første røde noteboks

<sup>171</sup> Artikel – Videnskab.dk – Danskerne vil gerne betale for bedre miljø, d. 21. august 2008 kl. 07:47 af Laust Hallund

<sup>172</sup> Artikel – fdb.dk – Analyse - Danskerne og miljøhensynet, d. 20. juni 2011

Uddannelsesniveauet i Danmark er utroligt højt, og i EU er det kun overgået af Tyskland og Storbritannien.<sup>173</sup> Den danske business-kultur er kendt for at være afslappet, man er mere afslappet over for autoriteter, hvilket også gør, at magtdistancen er mindre end i mange andre lande. Omgangstonen er mere direkte og uformel. Dette gør også, at man i Danmark finder en mindre grad af hierarki i de forskellige virksomheder, der er i det hele taget en mindre accept og tolerance af beslutningskompetencer og ulig magtfordeling i virksomhedskulturen. Fx er alder, titler og anciennitet ikke automatisk lig med status og respekt.<sup>174</sup>

## Storbritannien

Når man kigger på Storbritannien som helhed, er det vigtigt at være opmærksom på, at hver nation betragtes som et separat land med egne traditioner, kultur og historie.<sup>175</sup> Hovedreligionen i Storbritannien er protestantisme. I alt er 53 procent af briterne protestanter, ti procent romersk katolikker, 2,6 procent muslimer og 34,4 procent andet.<sup>176</sup> Storbritannien har sammen med Tyskland det højeste uddannelsesniveau i Europa.<sup>177</sup> Pga. den økonomiske krise og de derved pressede statsbudgetter, har fx England ligesom mange andre europæiske lande dog foretaget nedskæringer på uddannelsesområdet, hvilket har medført til omfattende demonstrationer fra de studerendes side af i England. De studerende er bange for, at nedskæringerne er ideologiske og vil føre til øgede klasseforskelle.<sup>178</sup> I forhold til businesskulturen i Storbritannien er de fleste britiske ret formelle. Umiddelbart fortrækker man at gøre forretning med mennesker og virksomheder, som man selv kender, eller som fx nogle af medarbejderne i virksomheden eller andre samarbejdspartner kender. Med andre ord er relationer og netværk vigtigt, hvis man vil gøre forretning i Storbritannien.<sup>179</sup>

Den yngre generation kan dog ofte være forskellig fra den ældre generation, da de ikke nødvendigvis behøver en langvarig personlig relation eller en mellemmand, de kender, for at foretage forretninger med folk. Dog gør de fleste britiske interesser for langsigtede relationer med deres forretningspartner, at de vil have tendens til at være mere forsigtige, hvis du fx går efter en hurtig aftale. Selve businessetikken er, at man hilser på hinanden ved et fast håndtryk uanset køn, man holder øjenkontakt under hilsen, men ikke længere end det. Man tiltaler hinanden med hr., fru eller frøken og så personens efternavn. Det er vigtigt, at man venter med at benytte folks

---

<sup>173</sup> <http://pub.uvm.dk/2002/taldertaler/4.htm>

<sup>174</sup> [http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/456/majbrit\\_badsberg\\_gerginova.pdf?sequence=1](http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/456/majbrit_badsberg_gerginova.pdf?sequence=1)

<sup>175</sup> <http://www.udiverden.dk/Default.aspx?ID=5132>

<sup>176</sup> [http://www.at-rejse-er-at-leve.dk/pocket/storbritannien\\_guide\\_pocket.htm](http://www.at-rejse-er-at-leve.dk/pocket/storbritannien_guide_pocket.htm)

<sup>177</sup> <http://pub.uvm.dk/2002/taldertaler/4.htm>

<sup>178</sup> <http://www.information.dk/253122>

<sup>179</sup> <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/UK.html>

fornavn, til man er blevet inviteret til det, og man vil opleve, at dette sker væsentlig hurtigere i den yngre del af befolkningen. Det er normalt at udveksle visitkort ved første introduktion, men der kræves dog ikke noget formelt ritual som i nogle andre lande, og visitkortet kan lægges væk efter et hurtigt overfladisk blik, uden nogen bliver fornærmet. Ved kommunikation går mange ældre forretningsfolk eller dem fra fx "overklassen" meget op i den formelle brug af etableret protokol. Samtidig er briterne også mestre i at bruge underdrivelse altså ikke overstrømmende sprog. Et typisk svar på et spørgsmål kan fx være 'måske', eller 'det kunne være'. Hvis der kommunikeres med folk, der er af samme rang eller klasse, vil briterne automatisk være mere direkte, men dog stadig beskedne. Er det derimod nogen, de kender rigtig godt, vil stilen være mere uformel, men dog stadig til dels reserveret. Kommunikerer der skriftligt, vil der være strenge regler for protokollen af dette. Ved skriftlig kommunikation benyttes altid personernes titel og efternavn aldrig fornavn, medmindre du kender personen rigtig godt. Ligesom i mange andre lande er e-mail dog langt mere udbredt end breve, men forskellen er her, at kommunikationsstilen er meget formel. Der bruges hverken slang eller forkortelser, og der vil blive set negativt på det, hvis kommunikationsstilen er alt for afslappet.<sup>180</sup>

Ved forretningsmøder sendes dagsordenen ud i god tid før mødet, så folk har god tid til at gennemgå den og have mulighed for at komme med anbefalinger til fx ændringer i dagsordenen. Hvordan selve mødet kommer til at forløbe kommunikationsmæssigt kommer meget an på sammensætningen af de personer, der deltager i mødet. Kommunikationen vil fx generelt være fri, og alle vil komme med input til idéer og meninger, hvis alle er på samme niveau. Er der derimod en ledende person med til mødet, vil det være denne person, der taler og leder samtalerne. Generelt set vil møder dog i det hele taget være rimelig formelle, hvor der fx altid vil være en dagsorden, der omfatter et klart defineret formål med mødet, og der vil kun være en meget kort mængde small talk, før man tager fat på sagens kerne. Er der fx en præsentation, vil den være professionel og præcis uden overdrevne påstande, hvilket også gælder for evt. fremsendt materiale før mødet.<sup>181</sup>

Briterne stoler på fakta og tal i stedet for at træffe beslutninger ud fra følelser og fornemmelser, derfor er det vigtigt, at påstandene i præsentationen bygges op med fakta og tal. Efter mødet vil der blive sendt et sammenfattende notat ud om, hvad der blev besluttet, og derefter kan de næste skridt så tages. Punktlighed er ligeledes utrolig vigtig i Storbritannien, og især Skotterne er meget punktlige. Nødsituationer kan dog opstå, og man kan komme fem minutter for sent. I sådanne tilfælde skal man bare sørge for at ringe og give besked. Hvis længere forsinkelser kan forudses,

---

<sup>180</sup> <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/UK.html>

<sup>181</sup> <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/UK.html>

så bør man ringe i god tid og tilbyde sine undskyldninger, så vil dette blive accepteret, og derved behøver det ikke at være ødelæggende for samarbejdet.<sup>182</sup>

## Tyskland

91,5 procent af befolkningen er tyskere, derudover er 2,4 procent tyrkere og 6,1 procent andre.<sup>183</sup> 19 procent af befolkningen har indvandrerbaggrund. Derudover har 8,8 procent udenlandsk statsborgerskab, dette er hovedsagligt statsborgere fra Tyrkiet, Grækenland, Italien, Polen, Rusland og det forhenværende Jugoslavien.<sup>184</sup> Tyskland var det første land, som indførte et socialt sikringssystem, hvilket bl.a. består af obligatorisk lønmodtagerforsikring, som giver sociale ydelser i tilfælde af sygdom, ulykke, invaliditet og alderdom. Det blev indført i 1880'erne, og her blev socialforsikringerne finansieret ved lovpligtige bidrag fra arbejdsgiver og lønmodtager. I tidens løb er socialforsikringerne dog blevet yderligere udbygget, og staten spiller en aktiv rolle i finansieringen.<sup>185</sup>

Uddannelsesniveauet og uddannelsessystemet i Tyskland har været præget af delingen i vest- og østtyskland efter 2. verdenskrig. Dette førte til en udvikling af to meget forskellige uddannelsessystemer, der henholdsvis var præget af den vesteuropæiske samfundsstruktur og den sovjetiskorienteret polytekniske enhedsskoletanke. Det har gjort, at det siden hen har været en udfordring for Tyskland at få det østlige system tilpasset til det vestlige. Der er i Tyskland 12 års tvungen skolepligt, der løber fra man er ca. seks til 18 år. De sidste tre år kan man dog vælge at dele af undervisningen består af praktik.<sup>186</sup> Selve uddannelsesniveauet er højt, og i 1997 havde Tyskland også et af Europas højeste niveauer.<sup>187</sup> Selv om flere lande i øjeblikket pga. den økonomiske krise skærer i pengene til uddannelse, sker dette ikke i Tyskland. Her investerer man fortsat i uddannelse, fx havde Tyskland i 2010 afsat 102,8 milliarder euro af de offentlige budgetter til uddannelse, hvilket samlet set var en forøgelse på 4,5 procent i forhold til 2009. Tysklands uddannelsesminister Anette Schavan i 2010 udtalte, at stigningen i uddannelsesbudgettet er et resultat af regeringens målrettede satsning på forskning og

---

<sup>182</sup> <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/UK.html>

<sup>183</sup> <http://viden.jp.dk/videnbank/landefakta/default.asp?cid=145226>

<sup>184</sup> <http://www.ferie-info.dk/tyskland.html>

<sup>185</sup> [http://www.denstoredanske.dk/Samfund%2c\\_jura\\_og\\_politik/Samfund/Sociale\\_forhold\\_i\\_verden/Tyskland \(Sociale\\_forhold\)](http://www.denstoredanske.dk/Samfund%2c_jura_og_politik/Samfund/Sociale_forhold_i_verden/Tyskland_(Sociale_forhold))

<sup>186</sup> [http://www.denstoredanske.dk/Erhverv%2c\\_karriere\\_og\\_ledelse/P%3c3%a6dagogik\\_og\\_uddannelse/Uddannelse\\_i\\_andre\\_lande/Tyskland \(Uddannelse\)](http://www.denstoredanske.dk/Erhverv%2c_karriere_og_ledelse/P%3c3%a6dagogik_og_uddannelse/Uddannelse_i_andre_lande/Tyskland_(Uddannelse))

<sup>187</sup> <http://pub.uvm.dk/2000/tal/kap05.htm>

uddannelse, som skal gøre Tyskland til en dannelsesrepublik. Professor Klaus Klemm, der i mange år har forsket i tysk uddannelsespolitik, udviser dog skepsis over for, om satsningen gør, at Tysklands fremadrettede satsning på uddannelse er fremtidssikrende. Ifølge ham skal stigningen også forklares med udviklingen i befolkningssammensætningen. Han lægger vægt på, at antallet af studerende i Tyskland i øjeblikket går tilbage på grund af den demografiske udvikling, og at det er dette, der har givet luft i budgettet, da Tyskland ikke har reduceret budgettet, selv om udgifterne er gået ned pga. færre studerende.<sup>188</sup>

Tyskerne er som forbrugere generelt meget miljøbevidste og går meget op i at købe grønne produkter og følge med udviklingen inden for området.<sup>189</sup> Med hensyn til businesskulturen vil man generelt opleve, at processen ved fx indgåelse af møder er meget vigtig for indledningen af et godt forretningssamarbejde i Tyskland. Tyskerne går meget op i punktlighed, hvis man kommer så meget som fem minutter for sent, vil der blive set ilde til det, og alt over femten minutter vil blive anslået som en meget alvorlig forsinkelse. I det hele taget vil enhver forsinkelse til et aftalt møde medføre en betydelig usikker start på en evt. forretningsforbindelse. Det er også vigtigt, at man aftaler sine møder i god tid. Tyskerne har brug for god forberedelsestid til et møde, da det ikke er normalt i Tyskland at diskutere vigtige ting uden at være forberedt. Man skal fx ikke forvente, at man kan komme uanmeldt forbi for lige at diskutere detaljerne i forbindelse med nogle nyopståede problemer/udfordringer eller lignende. Selv hvis det er en mere detaljeret telefonsamtale, man har brug for, bør man lave en aftale for fx et telefonmøde. Ved indgåelse af en aftale til et møde bør man give mindst en til to ugers varsel, hvis aftalen laves via telefon og mindst en måned, hvis aftalen laves via mail. Hvis dette er helt umuligt, og man har brug for et hurtigt møde, kan det dog sommetider være muligt at få et kort indledende møde i løbet af få dages varsel. De fortrukne tider for forretningsaftaler vil være mellem 10:00 – 13:00 eller 15:00 – 17:00, og så skal man undgå at planlægge et møde fredag eftermiddag, da de fleste kontorer lukker tidligt mellem 14:00 – 15:00 om fredagen. Derudover skal man også være forberedt på ferieårstiderne, hvor tyskerne typisk tager lang ferie. Dette vil hovedsagligt forekomme i juli, august, december og omkring påske. Hvis man bliver nødt til at ændre en aftale, skal dette også

---

<sup>188</sup> <http://www.information.dk/253122>

<sup>189</sup> <http://www.handelskammer.dk/index.php?id=tysklandpforkantmedgrntek>

varsles i god tid og allersenest 24 timer før, og man skal være parat til at komme med uddybende grund til aflysningen eller ændringen af mødet.<sup>190</sup>

Med hensyn til dresscoden i Tyskland vil man generelt opleve, at tyskerne fx klæder sig mere konservativt og i dæmpede farver, hvilket rent faktisk også gør sig gældende uden for erhvervslivet i de sociale miljøer. I forretnings- og banksektoren er man generelt klædt i formelle, mørke og konservative jakkesæt til både mænd og kvinder. At møde op i fx kakibukser og en enkelt jakke/blazer, som ofte ses i fx Danmark, vil være meget upassende. Til møder er det vigtigt at medbringe en masse visitkort. På kortet skal stå din fulde titel, position og evt. universitetsuddannelse eller evt. faglige organisationer, som man er til knyttet. Dette skyldes, at tyske forretningsfolk ønsker at lære så meget som muligt om en persons baggrund og kvalifikationer ud fra visitkortet. Ved konversation bør benyttes den givende akademiske titel oplyst på visitkort som fx Dr.<sup>191</sup>

Når selve forhandlingerne går i gang, skal man være opmærksom på, at tyske forretningsfolk traditionel set har tendens til at være forsigtig over for nye ideer og koncepter. Med andre ord er fleksibilitet og spontanitet ikke fremtrædende træk i den tyske forretningskultur, og jo større og ældre en organisation er, nu mere forsigtig har ledelsen også tendens til at være. Grundprincippet i den tyske forretningskultur vil oftest være ”hvorfør ændre noget, der har vist sig at fungere gennem tiden?”. Risikovillighed eller det at udfordre regler og den traditionelle myndighed anses ikke for at være ønskelig. Dette gør også, at det fx kan være svært at sælge en ny idé, hvilket man skal have in mente, når man fx skal forberede en præsentation.<sup>192</sup>

Tyske forretningsfolk vil ikke lade sig imponere af farverige reklamer, illustrationer og mindeværdige slogans. Det er derimod vigtigt med masser af data og andre empiriske beviser, der understøtter ens forslag og argumenter. Det er også vigtigt, at man er enkel og direkte, da overdrevenhed kan føre til mistillid og forsigtighed. Fx er tyske brochurer ofte alvorlige i tonen og giver et væsentligt antal tekniske data, beviser, hårde fakta og eksempler. Det betyder ikke noget, om brochuren virker lang og kedelig, så længe oplysningerne er relevante især ved et teknisk produkt. Tyskerne vil læse hele brochuren igennem, og forvente at produktet svarer

---

<sup>190</sup>[http://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?hl=da&langpair=en%7Cda&rurl=translate.google.dk&u=http://www.executiveplanet.com/index.php%3Ftitle%3DGermany&usg=ALkJrhg\\_K5Zklq7b2wIG1T040MEKupDO8g](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=da&langpair=en%7Cda&rurl=translate.google.dk&u=http://www.executiveplanet.com/index.php%3Ftitle%3DGermany&usg=ALkJrhg_K5Zklq7b2wIG1T040MEKupDO8g)

<sup>191</sup>[http://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?hl=da&langpair=en%7Cda&rurl=translate.google.dk&u=http://www.executiveplanet.com/index.php%3Ftitle%3DGermany&usg=ALkJrhg\\_K5Zklq7b2wIG1T040MEKupDO8g](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=da&langpair=en%7Cda&rurl=translate.google.dk&u=http://www.executiveplanet.com/index.php%3Ftitle%3DGermany&usg=ALkJrhg_K5Zklq7b2wIG1T040MEKupDO8g)

<sup>192</sup>[http://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?hl=da&langpair=en%7Cda&rurl=translate.google.dk&u=http://www.executiveplanet.com/index.php%3Ftitle%3DGermany&usg=ALkJrhg\\_K5Zklq7b2wIG1T040MEKupDO8g](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=da&langpair=en%7Cda&rurl=translate.google.dk&u=http://www.executiveplanet.com/index.php%3Ftitle%3DGermany&usg=ALkJrhg_K5Zklq7b2wIG1T040MEKupDO8g)

nøjagtigt til beskrivelsen i brochuren. Tyskere vil undertiden lede efter fejl og mangler i et givent produkt eller tjenester og vil derefter straks gøre opmærksom på dette. Denne kommunikationsadfærd kan virke hård, men det er vigtigt at huske på, at dette ikke gøres for at få folk til at føle sig utilpas, hvilket tyskere normalt heller ikke vil blive, da en sådan erklæring er baseret på objektive og upersonlige sandheder. Værdien fra tysk side ligger ikke i at påpege nogens fejl, men derimod i at påpege fejl, så de kan blive rettet, og det bedste resultat kan blive opnået.<sup>193</sup>

Ved det første møde skal man som udefrakommende være forsigtig med automatisk at slå over i engelsk, også selv om man ikke taler tysk. For selv om de fleste tysker generelt snakker godt engelsk, kan det især blandt de 45-60årige være en fornærmelse, hvis man automatisk antager, at der snakkes engelsk. Blandt den yngre generation, som er vokset op med mere og mere engelsk i det tyske forretningsmiljø, tages der dog lettere på det. Ligeledes går man meget op i øjenkontakt, og denne bør opretholdes, så længe en person henvender sig til dig. Er det muligt fortrækkes tredjeparts introduktioner.<sup>194</sup>

## Konsekvens

Tendensen i Danmark til større boliger og mindre antal personer pr. husstand og skiftet fra oliefyr giver mulighed for større energiindtægter for DONG Energy. Også danskernes ændrede forbrugsvaner kan ses som positivt for DONG Energy, da der bruges flere penge på varme, samt at der anskaffes flere hårde hvidevarer, hvilket igen giver mulighed for større indtægter hos DONG Energy. Det er også positivt, at danskerne bekymrer sig om miljøet og at de giver politikerne råderum til at gøre noget for miljøet, gør det fx mere attraktivt for politikerne at føre en grøn miljøpolitik, hvilket er positivt for DONG Energy. Det er derimod vigtigt for DONG Energy, at de ikke ser Storbritannien som et samlet land, men tager hensyn til de mange forskellige nationaliteter, da de ellers vil kunne risikere at fornærme nogen.

Storbritannien sparer i øjeblikket på uddannelsesområdet, hvilket kan blive en trussel for Dong Energys muligheder for at ansætte kvalificerede medarbejdere. Det bliver det, hvis besparelserne på længere går ud over uddannelsesniveaue og medfører, at der kommer flere lavtuddannede.

---

<sup>193</sup>[http://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?hl=da&langpair=en%7Cda&rurl=translate.google.dk&u=http://www.executiveplanet.com/index.php%3Ftitle%3DGermany&usg=ALkJrhg\\_K5Zklq7b2wIG1T040MEKupDO8g](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=da&langpair=en%7Cda&rurl=translate.google.dk&u=http://www.executiveplanet.com/index.php%3Ftitle%3DGermany&usg=ALkJrhg_K5Zklq7b2wIG1T040MEKupDO8g)

<sup>194</sup>[http://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?hl=da&langpair=en%7Cda&rurl=translate.google.dk&u=http://www.executiveplanet.com/index.php%3Ftitle%3DGermany&usg=ALkJrhg\\_K5Zklq7b2wIG1T040MEKupDO8g](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=da&langpair=en%7Cda&rurl=translate.google.dk&u=http://www.executiveplanet.com/index.php%3Ftitle%3DGermany&usg=ALkJrhg_K5Zklq7b2wIG1T040MEKupDO8g)

Dette vil også kunne have en negativ effekt på landets økonomi. På kort sigt vurderer jeg dog ikke dette som værende en trussel for DONG Energy. Med hensyn til den britiske, danske og tyske businesskultur kan det godt blive en trussel for DONG Energy, at man i Danmark, som er DONG Energys hjemland, og også der størstedelen af de ansatte kommer fra, er vant til en afslappet tone over for fx hierarki, hvor man i Storbritannien går meget op i det. I Danmark er man også vant til at kunne komme forbi eller ringe, hvis man har nogle detaljer, der skal diskuteres, hvor det i Tyskland ikke vil være muligt og ilde set, hvis man gør det alligevel. Dette kan blive et større problem, da en langsommelig formel arbejdsgang kan øge et i forvejen langt tidsforløb for udvikling og konstruktion af en vindmøllepark.

Det er positivt for DONG Energy, at alle tre lande overvejende er protestanter, hvilket gør, at man ikke i samme grad behøves at tage højde for religiøse forskelligheder. Tyskland har modsat Storbritannien valgt at satse kraftigt på uddannelse, hvilket er godt for DONG Energys fremtidige medarbejder muligheder, og Tysklands tidligere nævnte gode økonomi, gør også, at de har råd til at gennemføre det. Dog kan der være en trussel forbundet med, at der i Tyskland bliver flere ældre end unge, hvilket kan gå ud over økonomien, men også gøre det svært at skaffe kvalificeret arbejdskraft og samtidig være med til at presse lønningerne op i konkurrencen om arbejdskraften. Det, at både danskerne og tyskerne som forbrugere er meget miljøbevidste og hele tiden følger med den nye udvikling inden for, miljøområdet er til gengæld positivt for DONG Energy, da det tvinger politikerne til at gøre det samme.

#### **5.1.4 T-Technological analyse**

##### **Danmark**

Umiddelbart er Danmark et lille land på kun 43.098 km<sup>2</sup>. Fx er Tyskland ca. otte gange større end Danmark. Det bemærkelsesværdige ved Danmark er dog, at landet har en usædvanlig stor kystlinje i forhold til Danmarks størrelse. Selve kystlinjen er på over 7.314 km kyst, hvilket faktisk svarer til ca. halvanden meter kyst pr. indbygger.<sup>195</sup> Klimaet i Danmark er vådt og forholdsvis koldt. Set over et år svinger den gennemsnitlige temperatur fra 0 grader i januar til 16 grader i august. Det gennemsnitlige antal regnvejrsdage på et år er ca. 171, hvilket svarer til, at det regner cirka hver anden dag i Danmark.<sup>196</sup>

---

<sup>195</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 4 Geografi og klima, afsnit 1, linje 1-7

<sup>196</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 4 Geografi og klima, afsnit 3, linje 1-3

Infrastrukturen i Danmark er veludbygget og overordnet i god stand. Selve infrastrukturen er domineret af landevej, motorvej og toget samt busser. Derudover rummer Danmark fem internationale lufthavne, det er dog primært Kastrup eller Billund lufthavn, der er de to dominerende. Der transporteres årligt over 200 mio. ton gods med start og slutdestination i Danmark. Det er lastbilen, der dominerer den danske godstransport med ca. 80 procent af den samlede godstransport. Skibe og færges står for ca. 19 procent og jernbanen for kun ca. én procent.<sup>197</sup> Teknologisk er Danmark helt med, og danskerne følger hele tiden med den nye teknologiske udvikling fx inden for internettet, mobiltelefoni og så videre.<sup>198</sup>

Også på området inden for miljøeffektive teknologier, som fx vindmøller, vandrensningsanlæg, enzymer til dyrefoder, energibesparende pumper og andre miljøvenlige alternativer er Danmark med helt i front. For bl.a. at fastholde denne funktion bliver der løbende udarbejdet rapporter, som fx fremhæver hvor danske virksomheder har gode muligheder for ved en målrettet offentlig-privat indsats at gøre sig gældende konkurrencemæssigt. Miljøstyrelsen har fx for nylig fremhævet områder, hvor Danmark har mulighed for at udnytte den stigende efterspørgsel på verdensmarkedet via et forpligtende og strategisk samarbejde mellem virksomheder, universiteter, forskningslaboratorier og offentlige myndigheder. Derudover har ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling i 2003 udgivet rapporten Grønt teknologisk fremsyn – om perspektivrige grønne teknologier med erhvervspotentiale. Disse rapporter og undersøgelser kommer frem til, at de danske styrkepositioner skal findes inden for områderne energi og klima, vand, miljøvenligt landbrug, luft, kemi og affald.<sup>199</sup>

De danske virksomheder er fx leveringsdygtige i miljøeffektive teknologier på hele energi- og klimaområdet. Fx har en stor del af virksomhederne og forsknings- og vidensinstitutioner foretaget en stor forskningsindsats. Inden for vindmøller har danske virksomheder en væsentlig styrkeposition teknologisk, og der satses forsat på udvikling af fx en konkurrencedygtig megavindmølle og havvindmøller.<sup>200</sup>

---

<sup>197</sup> [http://da.wikipedia.org/wiki/Danmarks\\_infrastruktur](http://da.wikipedia.org/wiki/Danmarks_infrastruktur)

<sup>198</sup> Danmarks statistik, rapport – Danmark i tal 2011, side 24 Informationssamfund, øverste note

<sup>199</sup> [http://www.ecoinnovation.dk/Emneoversigt/Danske\\_cases\\_og\\_resultater/Danske\\_styrkepositioner/Danske\\_Intro.htm#Energi/Klima](http://www.ecoinnovation.dk/Emneoversigt/Danske_cases_og_resultater/Danske_styrkepositioner/Danske_Intro.htm#Energi/Klima)

<sup>200</sup> [http://www.ecoinnovation.dk/Emneoversigt/Danske\\_cases\\_og\\_resultater/Danske\\_styrkepositioner/Danske\\_Intro.htm#Energi/Klima](http://www.ecoinnovation.dk/Emneoversigt/Danske_cases_og_resultater/Danske_styrkepositioner/Danske_Intro.htm#Energi/Klima)

## Storbritannien

Storbritannien rummer over et areal på i alt 244.820 km<sup>2</sup> og har en kystlinje på i alt 12.429 km. Klimaet er tempereret, hvor ca. halvdelen af dagene vil være overskyede.<sup>201</sup> Dette skyldes, at der i Storbritannien er en fremherskende sydvestlig vind fra den nordatlantiske havstrøm, og det er netop denne vind fra havstrømmen, som gør, at det er overskyet halvdelen af tiden.<sup>202</sup> Selve terrænet er bakket, men med lave bakker.<sup>203</sup>

En tredjedel af Englands jernbanenet er elektrificeret, og omkring storbyerne er jernbanenettet stadig fintmasket. I London, Glasgow og Newcastle findes der undergrundsbaner til lokaltrafik. Forbindelserne fra den ene landsdel til den anden er gode og hurtige, og i 1994 blev jernbanenettet via kanaltunnel også forbundet med det franske. Ud over jernbanenettet er den kollektive trafik i Storbritannien også baseret på bustrafik i både et regionalt og internationalt net. Både jernbane- og busdriften er blevet privatiseret, hvilket har medført en ringere service end hidtil og derved fremmet den allerede omfattende privatbilisme. Der benyttes et fintmasket vejnet med flere store trafikkorridorer med motorveje hovedsagligt omkring London. Flytrafikken har de seneste år været stigende, hvilket også har medført øget krav om lufthavnenes kapacitet. Alene i London er der fem lufthavne. Som Søfartsnation er Storbritannien velforsynet med havne 90 procent af landets import og eksport går af søvejen via ca. 80 havne, og der er hen af vejen bygget specialhavne til fx olie- og containertrafik.<sup>204</sup>

Som tidligere nævnt i analysen har Storbritannien efter USA det mest produktive forskermiljø og ligger derfor rigtig højt inden for den teknologiske udvikling. Storbritannien har altid været et dynamisk centrum for innovation og opfindelser, hvilket landet stadig er, derfor er Storbritannien stadig på forkant med teknologisk og videnskabelig forskning og udvikling.<sup>205</sup>

## Tyskland

Klimaet i Tyskland er generelt køligt med våde og overskyede somre<sup>206</sup> og kolde og fugtige vintre.<sup>207</sup> Tyskland ligger syd fra Danmark mellem Holland og Polen med grænser til bl.a.

---

<sup>201</sup> <http://www.landefakta.dk/> - Storbritannien

<sup>202</sup> <http://viden.jp.dk/videnbank/landefakta/default.asp?cid=126688>

<sup>203</sup> <http://www.landefakta.dk/> - Storbritannien

<sup>204</sup> [http://www.denstoredanske.dk/Rejser\\_geografi\\_og\\_historie/Storbritannien\\_og\\_Irland/Britiske\\_%C3%B8er\\_generelt/Storbritannien\\_\(Geografi\)#Trafikal\\_infrastruktur](http://www.denstoredanske.dk/Rejser_geografi_og_historie/Storbritannien_og_Irland/Britiske_%C3%B8er_generelt/Storbritannien_(Geografi)#Trafikal_infrastruktur)

<sup>205</sup> <http://ukindenmark.fco.gov.uk/da/doing-business/business-investment-in-uk/sector-opportunities-in-uk>

<sup>206</sup> <http://www.ferie-info.dk/tyskland.html>

Østersøen og Nordsøen. Tyskland omfatter ligeledes flere øer i Østersøen og Vesterhavet.<sup>208</sup> Tyskland har et samlet areal på i alt 357.021 km<sup>2</sup>, 349.223 km<sup>2</sup> land og 7.798 km<sup>2</sup> vand. Selve kystlinjen er på 2.389 km.<sup>209</sup> Ifølge en rapport fra KMPG er der dog tilstrækkeligt med havterritorium til at kunne rumme et væsentligt antal vindmølleparker.<sup>210</sup>

Med hensyn til transport kan man fx køre fra Padborg til Berlin på ca. fem timer og flyve fra København til Berlin på én time. Selve vejnettet er ca. 644.480 km. Med et jernbanenet på ca. 41.896 km råder Tyskland også over det sjette længste i verden.<sup>211</sup> Teknologi er et vigtigt område for Tyskland, og fx udgør forsknings- og udviklingsintensive industrielle områder over halvdelen af den tyske industriproduktion.<sup>212</sup> Det er især også teknologien inden for grøn energi, som Tyskland prøver at være på forkant inden for, hvilket gør, at der her bliver arbejdet seriøst med at udvikle og videreudvikle grønne teknologier. Fx ligger Tysklands andel af det internationale marked inden for grøn teknologi samlet set på ca. 16 procent, og 30 – 40 procent af de internationale patentansøgninger inden for grøn teknologi stammer fra tyske forskere og virksomheder. Dette skyldes netop et tidligt fokus i at specialisere sig i klimabeskyttelse og udvikling af praktiske og særdeles anvendelige teknologier inden for området. I den forbindelse er det også væsentligt at nævne den politiske velvilje inden for området. Der blev fra 2006 – 2009 afsat mere end 100 mia. kr. til forskning og udvikling af nye teknologier, og her blev en stor andel af disse penge netop brugt til forskning inden for vedvarende energi, råstoffer og energieffektivitet. Derudover har mange tyske universiteter, forsknings- og udviklingsinstitutter også specialiseret sig inden for cleantech. Dette gør, at der er opnået gode forskningsresultater til stor gavn for virksomhederne inden for denne sektor. De tyske forbrugere er som nævnt tidligere i analysen meget miljøbeviste, hvilket også er en anden faktor, der bevirker, at de tyske virksomheder løbende har fokus på at optimere og udvikle innovative løsninger.<sup>213</sup>

## Konsekvens

Selv om Danmark er et lille land, gør den store kystlinje, at det stadig er positivt for DONG Energy at investere i landet, da det netop er inden for offshore vindkraft, at DONG Energy er

---

<sup>207</sup> <http://www.landefakta.dk> - Tyskland

<sup>208</sup> <http://www.ferie-info.dk/tyskland.html>

<sup>209</sup> <http://viden.jp.dk/videnbank/landefakta/default.asp?cid=145226>

<sup>210</sup> KMPG rapport "Offshore Wind in Europe, 2010 Market Report. Side 20, figur 7

<sup>211</sup> <http://www.ferie-info.dk/tyskland.html>

<sup>212</sup> [http://www.kopenhagen.diplo.de/Vertretung/kopenhagen/da/05/Forschung\\_und\\_Technologie/Forschung\\_und\\_Technologie.html](http://www.kopenhagen.diplo.de/Vertretung/kopenhagen/da/05/Forschung_und_Technologie/Forschung_und_Technologie.html)

<sup>213</sup> <http://www.handelskammer.dk/index.php?id=tysklandpforkantmedgrntek>

stærkest. Dog vil det være en trussel for DONG Energys fortsatte udvikling i Danmark, at Danmark pga. sin størrelse har sine begrænsninger. Det forholdsvise kolde og mørke klima i Danmark er på den anden side positivt, da dette gør, at folk bruger mere el til opvarmning og lys. Den veludbyggede infrastruktur i Danmark er ligeledes positiv, da dette gør, at det er muligt for DONG Energy at transportere materialer, som fx bruges til bygning af havmølleparkerne. Den teknologiske udvikling i Danmark og det store fokus på forskning inden for vindenergi både i virksomheder og universiteter er helt klart positivt for DONG Energy og deres mulighed for at udnytte dette.

Storbritannien har også en stor kystlinje, hvilket igen er positivt for DONG Energy og deres mulighed for opstilling af offshore vind. Klimaet er også positivt, og især det, at det blæser meget i de britiske farvande, vil DONG Energy kunne udnytte. Klimaet er tempereret og mørkt hvilket giver behov for varme og lys. Infrastrukturen i Storbritannien er ligeledes velfungerende, hvilket igen er positivt for DONG Energy, når de skal transporter bygningsmateriale rundt. Som tidligere nævnt i analysen er forskermiljøet et af de bedste i verden efter USA, hvilket giver DONG Energy gode muligheder for at udnytte dette.

Klimaet i Tyskland minder meget om Danmark og Storbritannien, hvilket igen er positivt for DONG Energy. Selvom Tyskland er en del større, er Tysklands kystlinje dog væsentlig mindre end både Danmark og Storbritannien, hvilket kan være en trussel for DONG Energys mulighed for at vækste i landet. Selvom Tyskland har en relativ lille kystlinje, så er der dog tilstrækkeligt med havterritorium til at kunne rumme et væsentligt antal vindmølleparker.

Infrastrukturen er ligeledes både i Danmark og Tyskland velfungerende, hvilket igen er positivt for DONG Energy. Den teknologiske udvikling i Tyskland er også utrolig høj og især inden for den grønne teknologi, hvilket bl.a. skyldes det høje ønske om grøn teknologi fra de tyske forbrugers side af, hvilket igen giver DONG Energy mulighed for at udnytte dette ved deres investeringer.

### **5.1.5 Konklusion PEST analyse**

Jeg ser det som positivt for DONG Energy, at alle tre lande er præget af politisk stabilitet, og at alle landene politisk er positive over for grøn energi og herunder bl.a. vindenergi, hvor der er lavet langsigtede planer om at investere videre i dette område, hvilket investeringsmæssigt giver gode muligheder for DONG Energy i alle tre lande. Dog kan det være en trussel, at

Storbritanniens regering har lovet, at det ikke bliver dyrere for forbrugerne. For hvad hvis fx prisen for vindenergi bliver dyrere end først regnet med. Det mindsker dog risikoen for DONG Energy, at Storbritannien samtidig lovgivningsmæssigt har forpligtet sig til at reducere drivhusgasser, og hele tiden at have en femårig plan for reducere af disse. Økonomisk set er det positivt, at både Danmarks og Tysklands økonomi er forholdsvis stabil, og især Tysklands stærke økonomi gør, at det også vil være muligt for landet at leve op til deres politiske lovede investeringer, hvilket mindsker risikoen for DONG Energy ved investeringer i landene. Storbritanniens økonomiske situation kan derimod være en trussel for DONG Energy, da denne kan gøre, at politikerne kan få svært ved at leve op til de lovede investeringer i grøn energi. Det at politikerne har lovet ikke at sende en forhøjet elregning videre til forbrugerne kan være en risiko for DONG Energys investeringer i landet.

Det høje indbyggertal i alle tre lande er positivt for DONG Energys afsætningsmuligheder for el, og den høje befolkningstæthed i både Danmark og Storbritannien gør distributionen af el lettere for DONG Energy. Alle tre lande har høje uddannelsesniveauer, hvilket giver DONG Energy gode muligheder for at ansætte kvalificeret arbejdskraft. Det kan dog på længere sigt være en trussel for DONG Energy, at Storbritannien har valgt at spare på uddannelsesområdet, da dette kan medføre faldende uddannelsesniveau samt større afstand mellem rig og fattig og føre til en dårligere økonomi for landet samlet set.

Der er dog muligheder i, at Tyskland satser på uddannelse. Dog skal man være opmærksom på, at der kan være en trussel i, at der kommer færre unge til end ældre, hvilket kan gøre det svært at skaffe kvalificeret arbejdskraft og påvirke Tysklands økonomi negativt. På kort sigt vurderer jeg dog ikke dette som værende en større trussel for DONG Energy. Det er dog også positivt, at både Tysklands og Danmarks befolkning er så miljøbevidste og bekymrede for miljøet, da dette lægger ekstra pres på politikerne og derved mindsker risikoen for, at de ikke overholder de lovede investeringer.

Med hensyn til de tre landes businesskultur kan det være en trussel for DONG Energy, at de på flere områder er så forskellige, og at man i Danmark er så afslappede omkring fx hierarki. Jeg vurderer dog ikke dette til at være et større problem, hvis man fra DONG Energys side af er opmærksomme på dette. Det er til gengæld positivt, at alle tre lande har samme religiøse overbevisning, da dette mindsker risikoen for religiøse sammenstød. De tre landes klima minder meget om hinanden med generelt kølig temperatur og en del overskyet vejr. Dette er positivt for

DONG Energys afsætningsmuligheder, da dette øger behovet for el til fx varme og lys. Derudover giver den høje vindhastighed i Storbritanniens farvande også DONG Energy gode muligheder for at udnytte denne ved deres havmølleparker. Infrastrukturen i alle tre lande er god, hvilket også er positivt for DONG Energys mulighed for at udnytte denne, når fx bygningsmaterialer skal transporteres rundt i landene. Det er også positivt for Dong Energy, at alle tre lande er højt teknologisk udviklet med gode forskningsmiljøer, som DONG Energy vil kunne udnytte ved deres investeringer i landene.

Både Danmark og Storbritannien har lange kystlinjer, hvilket DONG Energy kan udnytte til opstilling af havmølleparker. Tyskland derimod har til gengæld stort set ingen kystlinje, men har dog alligevel et havområde, der kan rumme et anseeligt antal havmølleparker.

Samlet set vurderer jeg alle tre lande som værende gode og stabile investeringslande for DONG Energy, hvor mulighederne umiddelbart opvejer truslerne. Dog bliver DONG Energy nødt til at have Storbritanniens dårlige økonomi i mente, men indtil videre ser jeg dog ikke dette som værende et problem for DONG Energy bl.a. netop pga. Storbritanniens grønne lovgivning.

## **5.2 Konkurrenceanalyse ”Porters five Forces”**

Jeg har valgt at lave en Porters five Forces analyse ud fra det europæiske marked for vindenergi. Selve analysen har jeg valgt for at få et overordnet billede af DONG Energys konkurrencesituation. Jeg har valgt, at analysen skal tage udgangspunkt i det europæiske marked ud fra, at det er her DONG Energy opererer, samt at DONG Energys konkurrenter også er internationale/europæiske operatører.

### **5.2.1 Konkurrencesituationen i branchen**

Vindenergimarkedet i Europa domineres umiddelbart af fire selskaber. DONG Energy, E.ON, Vattenfall og Centrica.<sup>214</sup> DONG Energy er markedsleder med en markedsandel på 30 procent og betegnes som verdens førende inden for offshore vind.<sup>215</sup> DONG Energy er dog stærkt forfulgt af markedsudfordreren Vattenfall, der har en samlet markedsandel på 24 procent. Derefter kommer

---

<sup>214</sup> Interview – Svend Jensen – Senior ekspert project development – DONG Energy, fredag d. 30 marts 2012

<sup>215</sup> <http://www.dr.dk/Nyheder/Indland/2011/11/15/151527.htm>

E.ON med en markedsandel på 16 procent og Centrica med en markedsandel på fem procent, og de sidste 25 procent er delt ud mellem fem øvrige aktører.<sup>216</sup> Ud fra ovenstående kommer jeg frem til, at markedet inden for vindenergi i Europa er oligopol. Dette vurderer jeg ud fra, at det er relativt få operatører, der sidder på en stor del af markedsandelene. Dette resulterer i en hurtigere reaktionsevne over for andre operators adfærd, som også resulterer i øget konkurrence.

Når man kigger på vindmølleparker, vil de fleste nok umiddelbart se det som et homogent produkt, men jeg vurderer det dog snarere til at være et differentieret produkt, da operatørerne på markedet har mulighed for at differentiere dem selv igennem udviklingen af deres produkter fx via design, størrelse og power (effektivitet).<sup>217</sup> Den driftmæssige gearing inden for opførelse af vindmølleparker er også utrolig høj, da der er store faste omkostninger forbundet med at opføre og vedligeholde en vindmøllepark.<sup>218</sup> Dette vil alt andet lige også føre til øget konkurrence, da operatørerne på markedet skal have dækket disse. Jeg vurderer ligeledes, at der er høje exitbarrierer, hvilket også alt andet lige fører til øget konkurrence.

Selvom Europa i øjeblikket gennemgår en økonomisk krise, hvor de fleste industrier går tilbage, er det dog lige omvendt med den europæiske vindindustri. Man har i de senere år oplevet en solid vækst, hvilket både gælder inden for beskæftigelsen i branchen, værditilvækst og eksport. Der er i alt tale om en værditilvækst i sektoren på 33 procent, og der er kommet 30 procent flere job, og eksporten er vokset med 33 procent. Præsidenten Arthouros Zervos for den europæiske brancheorganisation EWEA udtaler ligefrem, at vindenergi-industrien modarbejder krisen og den økonomiske afmatning ved at give øget økonomisk aktivitet, flere job og mere eksport hver år. Hvis man kigger på hele tal var der i vindenergibranchen en samlet værditilvækst på 243 mia. kr., hvilket rent faktisk udgør 0,26 procent af EU's bruttonationalprodukt, hvilket til sammenligning fx er på niveau med skotøjsindustrien i EU der står for 0,21 procent. Derudover var der en samlet arbejdsstyrke på ca. 240.000 personer og en samlet eksport på 66 mia. kr. Brancheorganisationen forventer, at væksten frem mod år 2020 vil forsætte den kraftige stigning med op i mod en tredobling af værditilvæksten og 520.000 job. Det vurderes også, at beskæftigelsen i branchen i

---

<sup>216</sup> [http://www.dongenergy.com/SiteCollectionDocuments/investor/Annual\\_General\\_Meeting/2011/presentation\\_Generalforsamling\\_2011\\_DA.pdf](http://www.dongenergy.com/SiteCollectionDocuments/investor/Annual_General_Meeting/2011/presentation_Generalforsamling_2011_DA.pdf)

<sup>217</sup> DONG Energy Årsrapport 2010, side 34, Fra pioner til industrialisering, afsnit 1, linje 1-8.

<sup>218</sup> Interview – Svend Jensen – Senior ekspert project development – DONG Energy, fredag d. 30 marts 2012

2030 vil kunne nå op på 795.000 personer.<sup>219</sup> Jeg vurderer, at den umiddelbare vækst i markedet ligeledes vil kunne føre til en øget konkurrence om markedsandele.

Den store udvikling i markedet og presset for at vækste, vurderer jeg også vil medføre et stort pres på de forskellige operatørers kapacitet. Dette gør at jeg vurderer at størrelsen af operatørernes kapacitet, samt deres finansielle ressourcer vil have en indvirkning på de forskellige aktørers konkurrenceevne og derved også alt andet lige vil føre til en intensivering af konkurrencen på markedet.

### 5.2.2 Købernes forhandlingsstyrke

Køberne kan opstilles i tre kategorier. Den første er de forskellige stater, som beslutter, om der skal investeres i opførelse af vindmølleparker, hvilket fx er tilfældet i Danmark ved det nye energiforlig.<sup>220</sup> Derudover er der som nævnt tidligere i opgaven de investeringsfonde, der vælger at købe andele i vindmølleparker, og til sidst er der enduser, som i dette tilfælde er indbyggerne i de forskellige lande.

Staten er drevet af, at de vil opfylde nogle CO2-mål. Deres forhandlingsstyrke er stor, da det i sidste ende er staten, der afgør, om det vil være muligt og fordelagtigt for de forskellige el-selskaber at opstille en vindmøllepark, fx ved at de, som det bl.a. er tilfældet i Storbritannien, sørger for, at afregningspriserne af el fra vindenergi bliver favorable, så man kan lave en forretning/tjene penge på det. Investeringsfondene aftaler under forhandlinger med energiselskaberne, hvor stor en risiko de vil påtage sig. Typisk er de ikke risikovillige og vælger derfor at betale en højere pris for, at energiselskabet påtager sig risikoen. Dette gør, at jeg vurderer deres forhandlingsstyrke til at være lille. Enduserne som er forbrugerne af el i de forskellige lande kan ikke selv bestemme, om de vil betale den højere pris for el, som er resultatet af levering af vindmøllestrøm til landet. Dog har de dog mulighed for at vælge, hvis man fx gerne specifikt vil modtage en større andel af vindenergi, da der vil være mulighed for at vælge dette til. Der er dog ikke mulighed for fx at vælge det fra, hvilket gør, at jeg alt andet lige vurderer deres forhandlingsstyrke som værende ikke eksisterende. Hvis jeg samlet set kigger på købernes forhandlingsstyrke, vurderes denne dog til at være stor, da det har afgørende betydningen for

---

<sup>219</sup> <http://ing.dk/artikel/128431-europaeisk-vindsektor-har-modarbejdet-krisen>

<sup>220</sup> <http://www.kemin.dk/da-dk/nyhederogpresse/pressemeddelelser/2012/sider/martinlidgegaardviskriver.aspx>

energiselskaberne, at staten går bakker op om vindenergi, således at der er mulighed for at drive en forretning på dette.<sup>221</sup>

### 5.2.3 Konkurrencen fra substituerende produkter

Af substituerende produkter kan bl.a. nævnes fossilt brændsel, hvilket er energikilder skabt igennem biologiske og geologiske processer. Herunder kan fx nævnes kul, olie og gas. Ulempen ved benyttelse af fossile brændsler er dog, at de afgiver CO<sub>2</sub> ved afbrænding, hvilket også gør, at fossilt brændsel sættes op som værende modsætningen til vedvarende energikilder som vind, sol og bølger. Umiddelbart står fossilt brændsel som en stræk substitut i forhold til vind energi. I 2006 anslog man, at ca. 86 procent af verdens energiforbrug var baseret på fossilt brændsel. Der er dog stadig flere og flere forhold, der taler imod brugen af fossilt brændsel, og fx er der usikkerhed om, hvor store verdens lagre af fossilt brændsel er. De seneste bud tyder på, at det er ved at være slut med det nuværende forbrug omkring 2060.<sup>222</sup> En anden ting, der taler imod brugen af fossilt brændsel, er miljøhensyn. Jorden har igennem de sidste hundrede år gennemgået store klimamæssige forandringer. Fx er den gennemsnitlige middeltemperatur steget med 0,74 grader, og del af forklaringen på denne opvarmning bygger på den menneskeskabte drivhuseffekt. Der bred enighed blandt politikerne rundt i verden om, at denne drivhuseffekt i fremtiden også vil være stigende, medmindre der bl.a. gribes kraftigt ind over for afbrændingen af fossile brændstoffer.<sup>223</sup> I øjeblikket ser vi også, at oliepriserne stiger kraftigt, hvilket også gør et alternativ til olie mere relevant.<sup>224</sup> Brancheorganisationen EWEA har også regnet ud, at EU i 2010 ved at benytte vindenergi har undgået at importere fossile brændsler til en værdi af 42,8 mia. DKK.<sup>225</sup> Fossile brændsler er dog stadig som nævnt en stor del af energimarkedet, og det vurderes, at der for at kunne udvikle og udnytte energi fra havmøller stadig er brug for støtte i mange år fremover. Det vurderes, at industrien måske først om ca. 15 år vil kunne konkurrere med gas- og kulfyrede værker,<sup>226</sup> hvilket gør, at jeg alt andet lige vurderer konkurrencen fra substituerende produkter som fossile produkter som værende høj.

Andre former for vedvarende energi vil også være substituerende produkter. Herunder kan nævnes solenergi og biomasse. På global plan vurderes det, at man ved en effektiv udnyttelse af

---

<sup>221</sup> Interview – Svend Jensen – Senior ekspert project development – DONG Energy, fredag d. 30 marts 2012

<sup>222</sup> [http://www.dmi.dk/dmi/index/klima/temaer/tema\\_klimaord/klimaord\\_fossilt\\_braendsel.htm](http://www.dmi.dk/dmi/index/klima/temaer/tema_klimaord/klimaord_fossilt_braendsel.htm)

<sup>223</sup> [http://www.dmi.dk/dmi/index/klima/drivhuseffekten\\_2008.htm](http://www.dmi.dk/dmi/index/klima/drivhuseffekten_2008.htm)

<sup>224</sup> <http://www.dr.dk/Nyheder/Indland/2011/11/15/151527.htm>

<sup>225</sup> <http://ing.dk/artikel/128431-europaeisk-vindsektor-har-modarbejdet-krisen>

<sup>226</sup> <http://www.dr.dk/Nyheder/Indland/2011/11/15/151527.htm>

solenergien de kommende 30 år vil kunne dække op imod en 1/3 af det samlede energiforbrug og på længere sigt 2/3. Dette vil dog forudsætte et udbredt lavenergibyggeri og sæsonlagringsløsninger, hvilket bl.a. er en udfordring, fordi dette betyder, at man skal sørge for at den eksisterende bygningsmasse i fx Danmark har sydvendte eller på anden måde velegnede tagflader. Endvidere skal der forskes i muligheden for lagring af solenergien i perioder, hvor solen skinner meget, således at det kan bruges i perioder, hvor solen er begrænset. En anden udfordring ved benyttelse af solenergi er helt klart også billiggørelse af kendte typer solceller, som fx i dag per produceret kWh privatøkonomisk koster omtrent dobbelt så meget som almindelig "købestrøm".<sup>227</sup> Alt dette gør, at jeg ikke vurderer konkurrencen fra substituerende produkter som solenergi til værende høj.

Hvis vi derimod kigger nærmere på biomasse også kaldet bioenergi, står dette i dag for 12 procent af det globale energiforbrug og i alt 80 procent af den globale forbrug af vedvarende energi. Det forventes, at forbruget af biomasse i energiforsyningen forsat vil stige. Dette vil primært være inden for varmforsyning i fjernvarmewærker og mindre anlæg til husstande og virksomheder eller institutioner.<sup>228</sup> Biomasse er ligesom vindenergi en vedvarende energikilde, og som allerede nævnt har biomasse en stor markedsandel af den vedvarende energi globalt. Man forventer, at brugen af biomasse forsat vil stige, og dette gør, at jeg vurderer, at konkurrencen fra substituerende produkter som biomasse til at være særdeles høj, hvis ikke nærmere truende for vindenergien. Det forventes dog, at verdens energibehov frem mod 2035 vil vokse med en tredjedel,<sup>229</sup> hvilket kan være med til at reducere konkurrencen fra substituerende produkter, da der bedre vil kunne være plads til alle. Jeg vurderer dog stadig truslen fra substituerende produkter som fossilt brændsel og biomasse til at være høj.

#### **5.2.4 Leverandørernes forhandlingsstyrke**

Leverandørerne vil bl.a. være leverandører af vindmøller til vindmølleparkerne. Her kan bl.a. nævnes danske Vestas og tyske Siemens Wind Power, som begge er store spillere på det europæiske vindenergimarked. Siemens har dog næsten været enerådige inden for offshore vindmøller i de sidste par år, hvor Vestas og andre producenter derimod ikke har kunnet gøre sig gældende. Vestas har fx ikke leveret offshore vindmøller de sidste par år, så der har rent faktisk

---

<sup>227</sup> <http://www.ens.dk/da-DK/NyTeknologi/strategier/solenergi/Sider/Forside.aspx>

<sup>228</sup> <http://www.ens.dk/DADK/UNDERGRUNDOGFORSYNING/VEDVARENDEENERGI/BIOENERGI/BIOMASSE/Sider/Forside.aspx>

<sup>229</sup> <http://www.dr.dk/Nyheder/Indland/2011/11/15/151527.htm>

ikke været nogen konkurrence mellem leverandørerne af vindmøller. Dette gør, at Siemens Wind Power har en utrolig stor forhandlingsstyrke, hvilket også har betydet, at priserne er blevet presset op på et højere niveau end de ellers ville have ligget på. Derimod er der flere leverandører at vælge imellem til fx bygning af fundamenter, lægning af kabler osv. Hvilket er med til at mindske disse leverandørers forhandlingsstyrke.<sup>230</sup>

### 5.2.5 Truslen fra nye udbydere

Adgangsbarriererne for nye udbydere er utrolig høje, da det fx kræver en stor kapital at komme ind på markedet samt stor know how,<sup>231</sup> hvilket gør, at jeg vurderer risikoen for nye udbydere til at være lille.

### 5.2.6 Konklusion

Ud fra ovenstående analyse kommer jeg frem til følgende konklusion. Det, at DONG Energy opererer på et oligopolt marked, gør det alt andet lige sværere for DONG Energy at opretholde deres position som markedsleder. Den intensive konkurrence vil gøre, at DONG Energys position hele tiden er presset, samt at DONG Energy hele tiden skal være parat til reagere på konkurrenternes adfærd. Det, at produktet er et differentieret produkt, vil medføre, at DONG Energy hele tiden vil skulle arbejde med udviklingen af sit produkt for at differentiere sig fra konkurrenterne og derved være i stand til at holde markedsandele. På den anden side vurderer jeg, det som en fordel, at DONG Energy er markedsleder, da markedslederen for det meste får den største opmærksomhed fra kunderne af, samt produktet ofte kan stå som et synonym for hele markedet som helhed.<sup>232</sup> Det kan dog også på den anden side blive en ulempe for DONG Energy omkostningsmæssigt, idet markedslederen ofte må skabe den største udvikling for produktet og ofre flest marketingkroner på at få produktet frem.<sup>233</sup> Endvidere skal DONG Energy hele tiden bruge mange penge og energi på at beholde deres position, da de konstant vil være under pres fra de andre konkurrenter herunder især fra markedsudfordreren Vattenfall, der ligger utrolig tæt på DONG Energy. Derimod har DONG Energy en first-mover fordel, idet kunderne ofte har det

---

<sup>230</sup> Interview – Svend Jensen – Senior ekspert project development – DONG Energy, fredag d. 30 marts 2012

<sup>231</sup> Interview – Svend Jensen – Senior ekspert project development – DONG Energy, fredag d. 30 marts 2012

<sup>232</sup> International markedsføring, 2. udgave, af Finn Rolighed Andersen, Bjarne Warmning Jensen, Kurt Jepsen, Peter Schmalz og Thomas Trojel, forlag Trojka, side 206, linje 6-8

<sup>233</sup> International markedsføring, 2. udgave, af Finn Rolighed Andersen, Bjarne Warmning Jensen, Kurt Jepsen, Peter Schmalz og Thomas Trojel, forlag Trojka, side 206, linje 3-5

største kendskab til markedslederen, og derved kan DONG Energy være et skridt foran konkurrenterne.

Umiddelbart vurderer jeg den høje vækst i branchen som værende en fordel for DONG Energy, da dette giver DONG Energy mulighed for at øge deres markedsandele. På den anden side skaber større vækst også øget konkurrence, da alle operatørerne vil gå efter store markedsandele. Muligheden for at vækste vil øge presset på operatørernes kapacitet, hvilket jeg umiddelbart vurderer vil være en fordel for DONG Energy, da DONG Energy er en virksomhed af en betydelig størrelse. Købernes store forhandlingsstyrke herunder de forskellige regeringer vurderer jeg til at være en væsentlig risiko for DONG Energy, da det i sidste ende er regeringerne, der afgør DONG Energys mulighed for at bygge en vindmøllepark. Den store fokus på CO2 taler dog for vindenergi, hvilket er positivt.

Det, at kunderne også kan opdeles i investorer, gør, at det også er vigtigt for DONG Energy at kunne vise, at deres produkt er rentabelt. Jeg vurderer dog, at DONG Energy vil have en konkurrencefordel her, idet jeg i værdikæden fx kom frem til, at et af DONG Energys store fokusområder var effektivisering og omkostningsminimering.

Det er til gengæld positivt, at enduserne derimod ikke har nogen forhandlingsstyrke, da dette giver DONG Energy mulighed for at fokusere på de to andre kundegrupper. Konkurrencen fra substituerende produkter vurderer jeg ligeledes til at være væsentlig især fra fossile brændsler og biomasse. Det er dog en fordel i forhold til fossile brændsler, at der fokuseres så meget på CO2, samt at det på længere sigt er en knap resurse. Biomasse er derimod et produkt, som DONG Energy skal holde et vågent øje med, da det er CO2-neutralt og forholdsvis billigt at producere.

Leverandørernes forhandlingsstyrke vurderer jeg til at være stor. Siemens Wind Power, der umiddelbart sidder som ene producent på offshore vindmøller, har helt klart en helt unik forhandlingsposition, hvilket kan være en risiko for DONG Energy, da dette kan presse prisen op. Jeg ser det dog som en fordel for DONG Energy, at det lige netop er Siemens Wind Power, da jeg vurderer, at DONG Energy umiddelbart har et godt samarbejde med dem. Denne vurdering er blandt andet hentet fra opgavens værdikæde, hvor jeg nævner samarbejdet om opførelsen af demonstrationsanlæg.

De resterende leverandørers forhandlingsstyrke er lille, hvilket gør, at jeg ikke vurderer dem til at være nogen trussel for DONG Energy. Det, at der er rigtig høje adgangsbarrierer, vurderer jeg

som rigtig positivt for DONG Energy, netop fordi konkurrencen mellem de eksisterende udbydere gør, at DONG Energy skal bruge resurser på at fokusere på dem.

Endeligt konkluderer jeg dog ud fra ovenstående, at den europæiske markedssituation er hård og resursekrævende for DONG Energy. Jeg vurderer dog, at det vil være et marked med store vækstmuligheder for DONG Energy, idet de har været aktiv player i mange år og jeg vurderer endvidere, at de forstår at begå sig på markedet.

## 5.3 Købsadfærdsanalyse

### 5.3.1 Købsadfærd

#### Initiativtager

Jeg vurderer, at selve initiativtageren til fx opstilling af offshore vindmølleparker er de forskellige landes samlede regeringer under et. Dette ses fx ved indgåelse af Kyoto-aftalen, hvor det blev besluttet, at de enkelte lande skulle nedbringe deres CO<sub>2</sub>-udslip.<sup>234</sup> Dette kan ske ved benyttelse af vedvarende energi i stedet for fossile brændsler altså fx offshore vind. Jeg vurderer dog ikke, at der på nuværende tidspunkt er tale om at det specifikt er vindenergi, der skal benyttes.

#### Influent

Influenterne til benyttelsen af vindenergi vurderer jeg til at være forskere og fagfolk inden for miljøområdet, der fx udarbejder miljøreporter om klimaforandringer, og vurderer hvorledes CO<sub>2</sub>-udslippet kan bremses

#### Beslutningstager

Beslutningstagerne til køb af vindenergi vurderer jeg vil være de enkelte landes politikere herunder fx de enkelte landes regeringer. Dette ser vi fx i Danmark ved det for nyligt indgæede energiforlig, hvor det blev besluttet, at der bl.a. skulle satses stærkt på vindenergi.<sup>235</sup>

#### Disponent

Disponenten vurderer jeg ligeledes til at være de enkelte landes politikere og herunder regeringen. Dette vurderer jeg ud fra, at det er selve politikerne herunder gerne klimaministeriet,

---

<sup>234</sup> <http://da.wikipedia.org/wiki/Kyoto-aftalen>

<sup>235</sup> <http://www.kemin.dk/da-dk/nyhederogpresse/pressemeddelelser/2012/sider/martinlidgegaardviskriver.aspx>

der forhandler med de forskellige energiselskaber og så i sidste ende beslutter, hvilket energiselskab der får udliciteret opgaven.<sup>236</sup>

### Konsument

Selve konsumenten vurderer jeg til at være befolkningen, virksomheder osv. i de enkelte lande, da det er dem, der i sidste ende benytter el og herunder den vindenergi, som vindmølleparkerne producerer.

## **5.3.2 Købsbeslutningsproces**

Nedenstående analyser af købsadfærden bygger på oplysninger ud fra et interview af Svend Jensen, der er Senior ekspert project development hos DONG Energy. Interviewet er foretaget mandag d. 30. april 2012.

### Problemerkendelsen

Selve problemerkendelsen sker ud fra politikernes mål om opfyldelsen af deres CO2 mål, hvilket betyder, at de bliver nødt til at nedsætte landets forbrug af fossile brændsler og derved er nødt til at investere i vedvarende energi som vindenergi for, at dette skal kunne lykkes.

### Informationssøgning

Herefter foregår der en længere proces med informationssøgning om forskellige alternativer inden for vindenergi, samt hvilket områder der vil kunne stilles til rådighed til opstilling af vindmølleparker.

### Vurdering af alternativer

Når alle informationer er indsamlet, og egnede områder til opstilling er fundet, gennemgås disse forskellige alternativer. Her rådgiver bl.a. også influenter som forskere og økonomer. Ud fra denne proces vælges et givent område fx et havområde til opstilling af offshore vind.

### Købsbeslutning

Selve købsbeslutningen starter med, at der informeres om, at man kan søge om at opstille en vindmøllepark på et givent område. Informationen vil fx i Danmark være at finde på energistyrelsens hjemmeside. Politikerne vælger at stille det givne område til rådighed ud fra

---

<sup>236</sup> Interview – Svend Jensen – Senior ekspert project development – DONG Energy, mandag d. 30 april 2012

deres politiske CO2-målsætning. Derefter sender de forskellige interesserede energiselskaber en ansøgning. Denne ansøgning vil bl.a. indeholde en beskrivelse af, hvilken park man forventer at bygge herunder størrelse osv. samt en tidsplan for udvikling og konstruktion af projektet. Derefter foretages der interviewrunder med de forskellige ansøgere, og efter et par interviewrunder vælges det energiselskab ud, som vurderes som det bedst egnede til at sikre bygningen af vindmølleparken. Energiselskabet vil herefter få tildelt rettighederne til at udvikle vindmølleparken og i tilfælde af godkendt miljøansøgning opstille og drive vindmølleparken.

### Efterkøbsadfærd

Herefter starter en længere proces fra energiselskabet side med at undersøge, om projektet har nogle uacceptable påvirkninger på miljøet også kaldet Environmental Impact Assessment (EIA). Denne undersøgelse vil bl.a. omfatte fugletællinger i området, eventuelle gydeområder for fisk, sæler og marsvin, arkæologiske forekomster, fiskeri i området og sejlads i området. Herudover vil der også være mere tekniske undersøgelser af havbunden for at vurdere, hvilken type fundamenter man kan bruge til at opføre vindmøllerne på. Derefter opsættes også en målemast for at se, hvor meget det blæser på det givne område. Fra at energiselskabet har sendt denne færdige rapport, kan der gå op til eller over tre år, før den helt endelige tilladelse til opførelsen bliver givet.

Selve omkostningerne for hele dette procesforløb løber for energiselskaberne op i nærheden af 50 millioner DKK, og det er langt fra altid, at energiselskaberne ender med at få tilladelse til opførelsen af præcis det antal MW, der var ansøgt om. Hvis man fx vurderer, at et givet antal MW vil skade fuglebestanden, kan energiselskabet i første omgang måske kun få lov til at opføre en mindre del af den ønskede kapacitet. Der kan dog også være forbehold fra energiselskabets side. Når fx den endelige tilladelse modtages, vurderes det, om den indeholder restriktioner, der vanskeliggør konstruktionen af parken. Dette kunne fx være, hvis den fundamentstype, som energiselskabet foretrækker, ikke må benyttes, eller hvis den periode, man havde tiltænkt at bygge parken i, er væsentlig begrænset pga. fx gydeområder for fisk. Hvis energiselskabet derimod vurderer, at projektet kan gennemføres, så færdiggøres de tekniske undersøgelser, og selskabet sender derefter udbud ud for at få tilbudspriser på de forskellige komponenter og installation. Når disse priser efterfølgende modtages, så opstilles det endelige budget og det vurderes herefter om projektet er rentabelt, og hvis dette er tilfældet træffes der "Final Investment

Decision” (FID). Alt dette betyder i sidste ende, at fra der er valgt et energiselskab til udførelsen af projektet, og indtil den endelige vindmøllepark er idriftsat, kan der være gået op til syv år.

### 5.3.3 Købsadfærdstype

Ud fra ovenstående analyser vurderer jeg selve involveringsgraden i købet til at være høj. Dette vurderer jeg ud fra, at der foregår en længerevarende proces med fx informationssøgning og vurdering af alternativer, inden det besluttes, hvilket område der skal udlægges til opstilling af vindmølleparker. Derudover vurderer jeg også markedsdifferentieringen til at være høj. Dette vurderer jeg ud fra, at der i flere omgange foretages interview af de forskellige selskaber, før man vælger det bedst egnede, hvilket må betyde, at der er forskel på energiselskabernes produkter. Jeg vurderer dog også dette ud fra, at jeg i min analyse af konkurrencesituationen i branchen kom frem til, at de forskellige operatører på markedet havde mulighed for at differentiere deres produkt i forhold til de andre operatører. Dette leder mig frem til, at der er tale om en kompleks købsadfærd. En kompleks købsadfærd betyder også typisk, at der er tale om et produkt, der har stor interesse for forbrugeren, det har stor betydning for køberens selvmage, det er dyrt, købes sjældent og omfatter stor informationssøgning med andre ord altså et overvejelseskøb,<sup>237</sup> hvilket jeg ud fra ovenstående analyser også vurderer stemmer overens med netop opførelsen af en vindmøllepark.

### 5.3.4 De kritiske succesfaktorer

Hele denne proces er meget omfattende især fra energiselskabernes side af, og er forbundet med store omkostninger. Regeringen har derfor også nogle helt klare retningslinjer (kritiske succesfaktorer) for, hvilket behov energiselskaberne skal kunne opfylde, når det rette energiselskab til et projekt udvælges.

De kritiske succesfaktorer er følgende:

- Erfaring – Energiselskabet skal have den fornødne erfaring og herunder kompetencer til at kunne gennemføre opgaven. Selskabet skal med andre ord vide præcis, hvordan sådan et projekt skal gribes an.

---

<sup>237</sup> International markedsføring, 2. udgave, af Finn Rolighed Andersen, Bjarne Warmning Jensen, Kurt Jepsen, Peter Schmalz og Thomas Trojel, forlag Trojka, side 143, Komplex købsadfærd.

- Økonomisk kapacitet – Energiselskabet skal med andre ord have penge nok til at fuldføre opgaven.
- Økonomisk rentabelt – For at gennemføre et sådan projekt skal dette i sidste ende være økonomisk rentabelt, hvilket betyder, at energiselskabet skal kunne opføre en sådan vindmøllepark effektivt og til en rentabel pris.
- Fornuftig tidsplan – Energiselskabet skal også kunne fremlægge en fornuftig tidsplan for opførelsen af parken, sådan at denne kan stå færdig inden for en fornuftig fremtid. Herunder tænkes især på en plan over miljøundersøgelser osv., der som nævnt er meget tidskrævende.

### **5.3.5 Konklusion købsadfærdsanalyse**

Ud fra ovenstående analyse vurderer jeg, at det pga. den komplekse købsadfærd samt den store involveringsgrad er vigtigt for DONG Energy ved fx udarbejdelsen af en projektansøgning, at sørge for, at udarbejde en omfattende og seriøs mængde information. I denne information skal der bl.a. lægges vægt på DONG Energys store erfaring, samt at de er markedsleder inden for området. Det store fokus fra købers side på stabilitet, erfaring og finansiell styrke gør også, at jeg vurderer, at DONG Energy med fordel kan forsøge at bygge et forretningsmæssigt forhold op til de forskellige landes politikere, så politikerne fx kender DONG Energy og føler sig trygge ved at benytte DONG Energy.

## **5.4 Strategi analyse**

Ud fra mine eksterne og interne analyser vil jeg vurdere, hvilken strategi DONG Energy bør følge, samt om det derved også er den rigtige strategi DONG Energy på nuværende tidspunkt har valgt at følge, og hvorledes de har ressourcerne til denne.

### **5.4.1 Strategisk kapacitet**

For at have den rigtige strategiske kapacitet til rådighed er det først og fremmest altafgørende, at en virksomhed er i stand til at forstå kundernes kritiske succesfaktorer. Herved vil man kunne udbygge virksomhedens ressourcer og kompetencer, således at produktet opfylder disse, hvilket vil sige, at man skal søge at opfylde følgende kriterier:

- erfaring

- økonomisk kapacitet
- rentabilitet
- fornuftig tidsplan

Dette vurderer jeg dog også, at DONG Energy på nuværende tidspunkt opfylder ud fra, at de som markedsleder, samt som tidligere nævnt i værdikæden er den virksomhed, der har opført flere vindmølleparker end nogen anden og har stor erfaring med dette. Jeg vurderer også, at DONG Energys størrelse og deres tidligere nævnte fokus på salg af aktiver til finansiering af nye projekter vil gøre, at de vil have den nødvendige kapacitet til rådighed. Endvidere vil DONG Energys store fokus på effektivisering og omkostningsminimering alt andet lige også medføre en fornuftig tidsplan og et rentabelt projekt, hvor omkostningerne holdes nede.

#### **5.4.2 Michael porters Generiske Konkurrencestrategier**

Grundlaget for, at DONG Energy kan opretholde sine konkurrencemæssige fordele på markedet som fx markedsleder, er dog også, at DONG Energy forstår at opretholde den rigtige konkurrencestrategi. Hvis man tager udgangspunkt i Michael Porters Generiske konkurrencestrategier vurderer jeg bl.a. ud fra min konkurrence- og købsadfærdsanalyse, at det er vigtigt, at DONG Energy forstår at differentiere sit produkt ud fra konkurrenterne bl.a. via den teknologiske udvikling, men også ved at slå på deres store erfaring inden for området.

Derudover kom jeg også frem til, at prisen er utrolig vigtig, hvilket gør, at DONG Energy ligeledes fortsat skal have stor fokus på effektivisering og omkostningsminimering. Dette leder mig frem til, at DONG Energys strategi skal være en hybridstrategi, da denne strategi både søger at opnå differentiering og lavere priser end konkurrenterne. For at DONG Energy fx skal kunne bevare en omkostningsmæssig fordel, skal DONG Energy som grundlag holde et vågent øje med deres konkurrenter, så de ikke lige pludselig overhaler dem indenom med et billigt produkt.

DONG Energy skal undgå for stor afhængighed af enkelte leverandører, da dette jo netop kan presse prisen op, og de skal endvidere udnytte stordriftsfordele. Med hensyn til bevarelse af konkurrencefordele i forhold til differentiation er det frem for alt vigtigt for DONG Energy, at deres produkt ikke er let at kopiere fra konkurrenternes side af. Dette kan DONG Energy fx sikre ved at have sjældne eller utilgængelige ressourcer og kompetencer. Jeg tænker her især på deres store know how som ikke umiddelbart er kopierbar, samt forståelse af kunders behov, adfærd og ønsker. Her tænker jeg på opfyldelsen af kritiske succesfaktorer, samt at jeg også vurderer at

DONG Energy kan vinde noget i form af deres størrelse og udbredelse, med andre ord genkendelse af DONG Energys navn.

### **5.4.3 Strategisk udvikling – Ansoffs Vækstrategier**

I Porters Five Forces analysen kom jeg frem til, at der var en intens konkurrencesituation og en stor vækst i markedet, mens jeg i PEST-analysen kom frem til, at der er et stort fokus på teknologiudvikling i Storbritannien, Tyskland og Danmark. På baggrund af dette vurderer jeg det som værende vigtigt, at DONG Energy hele tiden følger op på deres strategiske muligheder via strategisk udvikling.

Her kan der tages udgangspunkt Ansoffs Vækststrategier.

På grund af den store konkurrence på DONG Energys nuværende markeder, samt den store vækst der i øjeblikket er på de europæiske markeder og som nævnt i min PEST-analyse, den store fokus på den teknologiske udvikling vurderer jeg at det vigtigste for DONG Energy er at holde fokus på de allerede eksisterende markeder ved at beskytte og udbygge disse, samt hele tiden produktudvikle. Jeg er allerede tidligere i min interne analyse kommet ind på, at DONG Energy benytter markedsudvikling. I første omgang vurderer jeg at dette har været den rigtige strategi for DONG Energy at benytte. Ud fra den naturlige udvikling der beskrives i virksomhedsbeskrivelsen af DONG Energy, hvor at DONG Energy gik fra en fokusering på Danmark til hele Nordvesteuropa. Jeg vurderer dog ud fra ovenstående at DONG Energy nu bør benytte markedspenetration.

Da det europæiske marked for vindenergi er i vækst og DONG Energy er markedsleder, som det tidligere er blevet beskrevet i Porters Five Forces, er der gode muligheder for at øge Dong Energys markedsandele. På baggrund af dette vurderer jeg, at markedspenetration også er den rigtige strategi at benytte. Jeg er også tidligere kommet ind på, at DONG Energy benytter produktudvikling, hvilket jeg vurderer som den rigtige strategi. Denne vurdering er jeg kommet frem til på baggrund af det store fokus på den teknologiske udvikling. Med til denne vurdering har det også været vigtig at tage højde for konkurrenceanalyse, der kommer frem til, at konkurrencen fra de substituerende produkter er særdeles stor. Disse forhold gør, at jeg vurderer det som værende vigtigt for DONG Energy løbende at udvikle deres produkt.

#### 5.4.4 Strategisk samarbejde

Strategisk udvikling kan også ske igennem strategisk samarbejde. Strategisk samarbejde, som jeg flere gange i fx min værdikæde analyse har været inde på, at DONG Energy benytter, kan også være en mulig måde at nå konkurrencefordele via samt undgå konkurrence. DONG Energy benytter fx strategiske alliancer ved, at de indgår partnerskaber (konsortium) både med konkurrenter og underleverandører som Siemens Wind Power. Jeg vurderer dette kan være en fordel ud fra, at jeg i min købsadfærdsanalyse kom frem til, at selve den økonomiske kapacitet var en kritisk succesfaktor og to firmaer må alt andet lige have en større økonomisk sikkerhed en et.

En anden fordel er også, at jeg vurderer, at DONG Energy fx vil kunne drage nytte af et andet energiselskabs lokalkendskab til fx de mange miljøundersøgelser. Herunder tænker jeg fx på samarbejdet med partnere omkring opførelsen af havmølleparken London Array, som jeg nævner i min værdikæde. Det er dog stadig vigtigt, som det også nævnes tidligere, at DONG Energy i disse partnerskaber er opmærksomme på ikke at dele vigtig know how med deres konkurrenter.

Jeg er ligeledes også tidligere kommet frem til, at produktudvikling er vigtigt, og i min konkurrenceanalyse var en af pointerne netop, at underleverandøren Siemens havde stor forhandlingsstyrke. På baggrund af dette vurderer jeg dette partnerskab som værende en stor fordel for DONG Energy. For at partnerskaber skal blive en succes, er det dog vigtigt, at DONG Energy indgår klare aftaler med deres partner om fx mål, styring og opbygning. Selvom DONG Energy skal passe på ikke at dele vigtig know how er tillid, samt kulturel forståelse og accept stadig utroligt vigtigt.<sup>238</sup> Derudover er jeg også tidligere kommet frem til, at DONG Energy i den strategiske udvikling benytter M&A (fusioner og opkøb) herunder opkøb. Fx herunder Vertikal integration, herunder baglæns integration ved opkøbet af selskabet A2SEA, som er markedsledende inden for offshore installation og derved også umiddelbart en leverandør til DONG Energy. Jeg vurderer, at dette har været det rigtige at gøre ud fra, at dette opkøb har medbragt vigtige kompetencer til DONG Energy inden for netop offshore vind, som er DONG Energys kernekompetence, og derfor er med til at styrke denne yderligere.

---

<sup>238</sup> Kompendium, Complet A/S, HD (R) Strategisk Ledelse, af Chresten Koed, side 81-slides 1

#### 5.4.5 Konklusion strategisk analyse

Ud fra ovenstående analyse vurderer jeg DONG Energy til på nuværende tidspunkt at have den rigtige strategiske kapacitet til at opfylde kundernes kritiske succesfaktorer, som jeg i min købsadfærdsanalyse kom frem til omhandler erfaring, økonomisk kapacitet, økonomisk rentabilitet og en fornuftig tidsplan for et vindmølleprojekt. Dette er jeg kommet frem til, ud fra at jeg i min værdikædeanalyse netop kom frem til at DONG Energy råder over en stor erfaring inden for opstilling af vindmølleparker, samt ud fra at DONG Energys størrelse og stadige fokus på effektivisering og omkostningsreducering.

Jeg vurderer også, at den konkurrencestrategi, DONG Energy bør følge, er Hybridstrategien. Dette vurderes ud fra min konkurrence- og købsadfærdsanalyse, hvor jeg kom frem til, at det var vigtigt for DONG Energy at differentiere sig, men samtidig også fokusere på omkostningsminimering. Denne strategi betyder bl.a., at det er vigtigt for DONG Energy at holde ekstra øje med deres konkurrenter, samt at DONG Energys eget produkt skal være svært at kopiere for konkurrenterne. Dette vurderer jeg dog også, at DONG Energy lever op til ved, at der fx er en stor know how forbundet med deres produkt, samt at de netop som tidligere analyseret i værdikædeanalysen fokuserer på hele tiden at effektivisere og omkostningsminimere.

I forhold til den strategiske udvikling vurderer jeg, at DONG Energy bør fokusere på at beskytte og udbygge deres eksisterende markeder via markedspenetration i stedet for som nu at fokusere på markedsudvikling inden for nye markeder. Samtidig bør de også fokusere på produktudvikling. Dette er jeg kommet frem til ud fra min Porters Five Forces analyse, hvor jeg kom frem til, at konkurrencesituationen var intens, men at der var mulighed for vækst, samt at jeg ligeledes i min PEST-analyse er kommet frem til at de fleste lande/markeder har stor fokus på den teknologiske udvikling, samt at jeg igen fra min Porters Five Forces analyse kom frem til at truslen fra substituerende produkter er stor. Produktudvikling er en strategi, jeg allerede i den interne analyse er kommet frem til, at DONG Energy benytter, hvilket jeg vurderer som værende rigtig positivt. Ud over dette er jeg også i min interne analyse kommet frem til, at DONG Energy benytter strategisk samarbejde i forhold til strategiske alliancer ved indgåelse af partnerskaber (konsortium), samt M&A (fusioner og opkøb) herunder opkøb ved fx vertikal integration ved baglæns integration. Jeg vurderer begge disse strategier til at være fornuftige.

Partnerskaberne med konkurrenterne i forhold til opstillingen af vindmølleparker virker fornuftige, da dette vil give en større økonomisk kapacitet, hvilket var et af de kritiske

succesfaktorer. Jeg vurderer også, at DONG Energy i udlandet med fordel vil kunne udnytte lokale energiselskabers viden i fx de tidskrævende og omkostningstunge miljøundersøgelser. Partnerskabet med leverandøren Siemens Wind Power vurderer jeg også til at være positivt. Det gør jeg bl.a. ud fra, at jeg tidligere er kommet frem til, at netop Siemens Wind Power har rigtig stor forhandlingsstyrke, da de stort set er enerådige som leverandører af offshore vindmøller. Jeg vurderer derfor, at det samarbejde vil kunne være med til at styrke DONG Energys forhandlingsposition i forhold til konkurrenterne. Det er dog vigtigt, at DONG Energy i de forskellige partnerskaber er forsigtige med at dele vigtig know how ud fra, at jeg bl.a. har tidligere har vurderet denne know how til være en del af DONG Energys kernekompetence.

Strategien i forhold til vertikal integration herunder benyttelsen af baglæns integration vurderer jeg giver rigtig god mening ud fra, at DONG Energy bl.a. har opkøbt selskabet A2SEA, som er markedsledende inden for installation af offshore vind. Da jeg ligeledes ud fra min værdikædeanalyse er kommet frem til, at opstillingen af offshore vindmølleparker netop er DONG Energys kernekompetence, vurderer jeg, at opkøbet vil være med til fortsat at styrke DONG Energys kernekompetence.

## **5.5 Ekstern Konklusion**

Jeg har i min PEST-analyse valgt at fokusere på DONG Energys markedsmuligheder i Danmark, Storbritannien og Tyskland.

Disse lande er valgt ud fra, at Danmark er DONG Energys hjemland, og Storbritannien har DONG Energy investeret meget i de senere år, og Tyskland er et marked som DONG Energy lige er begyndt at investere i.

Analysen viser, at alle tre landes regeringer er præget af politisk stabilitet, som har stor fokus på Grøn energi herunder bl.a. vindenergi, hvilket giver DONG Energy gode muligheder investeringsmæssigt.

Dog skal der tages højde for, at Storbritannien har lovet ikke stigende forbrugerpriser i forhold til energisatsningen. De har dog stadig forpligtiget sig til at reducere CO<sub>2</sub>-udslippet.

Både Danmark og Tysklands befolkning er meget miljøbevidste og bekymrede for miljøet, hvilket lægger ekstra pres på politikerne for at føre en grøn energipolitik. Økonomisk set er der

muligheder i både Danmark og Tyskland. Danmarks økonomi er stabil, og Tysklands økonomi er ligefrem i vækst. Storbritannien er dog præget af økonomisk risiko, da landet lige nu gennemgår en stor økonomisk krise, som ikke forbedres af høj arbejdsløshed, hvor både Danmark og Tyskland har lav arbejdsløshed.

Der er dog muligheder i alle tre lande inden for uddannelsesniveauet og den teknologiske udvikling, der i alle tre lande er særdeles høj. Dog er der en risiko forbundet med, at Storbritannien har valgt at spare på uddannelse pga. den økonomiske krise, hvilket kan føre til lavere uddannelsesniveau på længere sigt hvilket igen går ud over økonomien. Tyskland derimod har valgt at satse på uddannelse. Til gengæld er der i Tyskland en stor risiko forbundet med, at der bliver flere ældre end unge, og det kan på lang sigt gå ud over økonomien. Storbritannien har derimod altid været kendt for et veludviklet forskermiljø, hvilket DONG Energy kan have gavn af i udviklingen af vindmølleparker.

Businesskulturen er meget mere afslappet i Danmark end i både Storbritannien og Tyskland, hvilket godt kan være en risiko, hvis DONG Energy ikke er opmærksom på dette.

Både Storbritannien og Tyskland har et højt indbyggertal, hvilket giver et større elforbrug og højere indtægter for DONG Energy. Alle tre landes befolkningstæthed er dog stor, hvilket letter distributionen og alle tre landes infrastruktur også er velfungerende.

Klimamæssigt er alle tre lande præget af kølige temperaturer og overskyet vejr, hvilket ligeledes øger elforbruget og derved også DONG Energys indtægtsmuligheder. Storbritanniens farvande har høje vindhastigheder, hvilket selvfølgelig er et vigtigt parameter i forhold til havmølleparker. Både Danmark og Storbritannien har lange kystlinjer, hvilket giver gode muligheder for opførelse af havmølleparker. Tysklands kystlinje er dog derimod meget lille. Der er dog på den anden side stadig udlagt et fornuftigt havareal fra regeringens side af til opførelse af havmølleparker, hvilket gør, at jeg stadig ser, at der er muligheder i Tyskland inden for dette område.

Ovenstående gør, at jeg samlet set er kommet frem til alle tre lande som værende gode og stabile investeringslande for DONG Energy, hvor mulighederne opvejer truslerne. DONG Energy bliver dog nødt til at have Storbritanniens økonomi in mente, men pga. Storbritanniens lovgivning vurderer jeg dog ikke dette til på nuværende tidspunkt at være et problem for DONG Energy.

Ud fra min analyse af det europæiske vindmøllebranche er jeg kommet frem til, at markedet er oligopol, hvor DONG Energy er markedsleder. Selve markedssituationen er dog præget af intensiv konkurrence, hvilket gør det sværere for DONG Energy at opretholde sin nuværende position. DONG Energy skal hele tiden skal være opmærksom på konkurrenterne især markedsudfordreren Vattenfall, der ligger lige i hælene på DONG Energy. DONG Energy har dog muligheder for at drage fordel af sin position som markedsleder, da markedslederen ofte får den største opmærksomhed fra kunderne, samt at deres produkt ofte står som et synonym for hele markedet. Dog kan der også være risici forbundet med dette omkostningsmæssigt for DONG Energy, da det er ofte er markedslederen, der bærer de største omkostninger i forhold til markedsføring og udvikling af produktet. Dog kan der også her være muligheder i dette, fx i forhold til at differentieringen af DONG Energys produkt, da jeg netop også er kommet frem til, at opstillingen af vindmøller er et differentierbart produkt.

Den store vækst inden for branchen kan ligeledes være en fordel, da det giver DONG Energy mulighed for at øge deres markedsandele. Dog er der også risiko forbundet med dette, da det igen er med til at øge konkurrenceintensiviteten i branchen. Jeg kom frem til, at køberens forhandlingsstyrke var stor, hvilket kan medføre en risiko for DONG Energy. I min købsadfærdsanalyse kom jeg frem til, at der var en kompleks købsadfærd fra regeringens side af pga. en høj involveringsgrad fra regeringens side, hvor der bl.a. lægges stor vægt på økonomisk kapacitet, rentabilitet, fornuftig tidsplan og erfaring. Jeg vurderer dog, at dette er strategiske kompetencer, som DONG Energy opfylder, hvilket kan give DONG Energy mulighed for at styrke deres forhandlingsposition hvis DONG Energy også forstår at udvikle et fornuftigt forretningssamarbejde med de forskellige landes politikere.

Derudover er det også en stor fordel, at der fra endusernes side af ikke er nogen forhandlingsstyrke, da DONG Energy så kan satse på deres samarbejde med regeringen og investorer som fx pensionsselskaber, der køber andele i DONG Energys vindmølleparker.

Truslen fra nye udbydere er jeg derimod kommet frem til som værende lille pga. store adgangsbarrierer. Til gengæld er truslen fra substituerende produkter stor især fra substitutter som biomasse, hvilket DONG Energy skal holde et vågent øje med.

Leverandøren Siemens Wind Power har også en stor forhandlingsstyrke som stort set eneleverandør af offshore vindmøller. Dog har DONG Energy mulighed for at mindske denne, da

jeg tidligere netop er kommet frem til, at DONG Energy allerede har en slags strategisk alliance i forhold til partnerskab med Siemens Wind Power ved opstillingen af et demonstrationsanlæg. De andre leverandørers forhandlingsstyrke er derimod lille. Her tænkes bl.a. på leverandører af kabler og fundamenter. Jeg vurderer, at dette giver DONG Energy mulighed for at satse på samarbejdet med Siemens Wind Power. Jeg er ligeledes på baggrund af min strategiske analyse kommet frem til, at den strategi, som DONG Energy bør følge, er hybridstrategien, hvilket jeg er kommet frem til ud fra både min konkurrence- og købsadfærds analyse. Her fandt jeg det vigtigt, at DONG Energy differentierer sig samtidig med en fokus på omkostningsminimering, hvilket gør, at DONG Energy skal holde ekstra øje med konkurrenterne samt udvikle deres eget produkt. Ud fra dette vurderer jeg også, at DONG Energy netop følger den rigtige strategi ved at bruge produktudvikling. Dog bør de i stedet for markedsudvikling af nye markeder fokusere på eksisterende markeder herunder benyttelse af markedspenetration, fordi der netop er gode vækstmuligheder i DONG Energys nuværende marked og intensiv konkurrence.

Ud fra ovenstående konkluderer jeg, at der er gode markedsmuligheder for DONG Energy i både Danmark, Tyskland og Storbritannien bl.a. også ud fra at landets regeringer fokuserer på vindenergi. Jeg konkluderer, at der er gode vækstmuligheder i branchen, og at DONG Energy bør benytte hybridstrategien samt forsætte med at benytte og fokusere på at beskytte og udbygge deres eksisterende marked via markedspenetration samt fokusere på produktudvikling og strategiske alliancer og vertikal integration herunder baglæns integration.

Ud fra min eksterne analyse kommer jeg derfor frem til, at DONG Energy har gode muligheder for at udbygge og beskytte deres nuværende markedsandel og derved også formår at opstille flere vindmølleparker og derved øge deres kapacitet i forhold til også at nå deres 2020-mål.

## 6 SWOT-analyse

| SWOT analyse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Styrker                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Svagheder                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stor know how</li> <li>• Fokus på effektivisering</li> <li>• Omkostningsminimering</li> <li>• Partnerskaber og strategiske alliancer</li> <li>• Ét geografisk område</li> <li>• Synergier imellem projekter</li> <li>• Udnyttelse af stordrift/infrastruktur</li> <li>• Teknologiudvikling/produktudvikling</li> <li>• Langsigtede købs- og rammeaftaler med leverandører</li> <li>• Fokus på fastholdelse af medarbejdere</li> <li>• Fokus på rekruttering</li> <li>• Markedsleder</li> <li>• vertikal integration - baglæns integration</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lang fremstillingsproces</li> <li>• Omkostningstunge projekter</li> <li>• Partnerskaber og strategiske alliancer</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Muligheder                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Trusler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politisk stabilitet i DK, GB, DE</li> <li>• Fokus på grøn energi, herunder vindenergi i DK, GB, DE</li> <li>• Planer om langsigtede investeringer i DK, GB, DE</li> <li>• Stor fokus på CO2-begrænsning</li> <li>• Stabil økonomi i DK</li> <li>• Stabil økonomi med vækst i DE</li> <li>• Højt indbyggertal i GB og DE</li> <li>• Høj befolkningstæthed i DK, GB, DE</li> <li>• Højt uddannelsesniveau i DK, GB, DE</li> <li>• Miljøbevidst befolkning i DK og DE</li> <li>• Kølige temperaturer og overskyet i DK, GB, DE</li> <li>• Høj vindhastighed i GB farvande</li> <li>• God infrastruktur i DK, GB, DE</li> <li>• Høj teknologisk udvikling i DK, GB, DE</li> <li>• Godt forskermiljø i GB</li> <li>• Markedsleder</li> <li>• Høj vækst</li> <li>• Differentieret produkt</li> <li>• Samarbejde med Siemens Wind Power</li> <li>• Opbygning af forretningsforhold til politikere</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• GB har lovet ikke stigende forbrugerpriser</li> <li>• Økonomiske situation GB</li> <li>• Høj arbejdsløshed i GB</li> <li>• GB sparer på uddannelse</li> <li>• Færre unge end ældre på sigt i DE</li> <li>• Meget afslappet businesskultur i DK</li> <li>• Intensiv konkurrencesituation</li> <li>• Høj vækst lig med øget konkurrence</li> <li>• Stor forhandlingsstyrke fra politisk side</li> <li>• Høj konkurrence fra substituerende produkter</li> <li>• Stor forhandlingsstyrke fra Siemens Wind Power</li> </ul> |

## 7 Konklusion

Ud fra opgavens interne og eksterne analyser der munder ud i en SWOT-analyse samt afgrænsninger kommer jeg frem til nedenstående konklusioner.

Jeg er ud fra min værdikæde analyse kommet frem til, at DONG Energys kernekompetence ligger i udviklingen og opførelsen af offshore vindmølleparker, heri ligger DONG Energys stærke kompetencer især i deres store know how. Ud fra værdikæden er jeg ligeledes kommet frem til, at DONG Energy har de rigtige interne kompetencer i forhold til bl.a. menneskelige ressourcer, stor know how og fokus på effektivisering og omkostningsminimering. Jeg er ligeledes også kommet frem til, at DONG Energy hele tiden sørger for at udbygge deres portefølje og sælge ikke rentable aktiver fra, hvilket, jeg konkluderer, er med til at styrke DONG Energys portefølje.

Opstillingen af vindmølleparker er en lang og omkostningstung proces, hvilket gør, at der er store risici forbundet med dette. DONG Energys store fokus på effektivisering, omkostningsminimering, partnerskaber og salg af andele gør dog, at jeg er kommet frem til, at DONG Energy kan fremskaffe den nødvendige kapital til at finansiere disse investeringer. Jeg konkluderer derfor, at DONG Energy har de interne ressourcer i forhold til fortsat at udvikle deres vindenergiportefølje og derved opnå og formå at opbygge den nødvendige vindmøllekapacitet i forhold til at nå deres 2020-mål.

Jeg er ligeledes ud fra min værdikædeanalyse kommet frem til, at DONG Energy benytter strategier som produktudvikling, strategisk alliance og vertikal integration herunder baglæns integration ved opkøb til yderligere styrkelse af deres kernekompetence.

I min PEST-analyse valgte jeg at analysere Danmark, Storbritannien og Tyskland. Danmark er valgt ud fra, at det er DONG Energys hjemland. Storbritannien er valgt ud fra, at det er et land, som DONG Energy har opsat og fortsat opsætter mange mølleparker i. Tyskland er valgt, da dette er et land, som DONG Energy lige er startet med at investere i.

Jeg er i min analyse kommet frem til alle tre lande som værende gode og stabile investeringslande for DONG Energy. Dette især ud fra, at politikerne i alle tre lande er meget opmærksomme på investeringer i vedvarende energi og herunder især også vindenergi. Jeg er dog kommet frem til, at DONG Energy bliver nødt til at have Storbritanniens økonomi in mente, men pga.

Storbritanniens lovgivning og fokusering på CO2-udslip kommer jeg dog ikke frem til, at dette på nuværende tidspunkt er et problem for DONG Energy.

Konklusionen på min PEST-analyse er, at mulighederne i de tre lande opvejer truslerne. Jeg kom i min Porters Five Forces analyse frem til, at markedet i den europæiske vindmøllebranche er oligopol, og produktet er differentieret, samt at DONG Energy er markedsleder.

Jeg kom frem til, at konkurrencesituationen er intens, at der er stor forhandlingsstyrke fra både kunder og leverandører, og at truslen fra substituerende produkter er stor, herunder specielt biomasse.

Jeg også kommet frem til, at truslen fra nye udbydere pga. høje "entry barriers" er lille, samt at der er stor vækst i branchen. På baggrund af dette konkluderer jeg, at DONG Energy, hvis de forstår at udnytte deres markedsleder position, har gode muligheder for at vækste og derved også øge deres markedsandele.

Min købsadfærdsanalyse viste, at det er regeringerne, der er beslutningstagerne, og de kritiske succesfaktorer fra regeringernes side er erfaring, økonomisk kapacitet og økonomisk rentable projekter med en fornuftig tidsplan.

Dette er alle strategiske kapaciteter, som jeg ud fra min værdikæde analyse er kommet frem til, at DONG Energy opfylder.

Jeg kom ud fra min købsadfærdsanalyse også frem til, at købsadfærden var en kompleks købsadfærd ud fra høj involveringsgrad fra regeringens side. Dette gør, at jeg også har konkluderet, at DONG Energy med fordel kan forsøge at opbygge et godt forretningsmæssigt forhold til de forskellige landes politikere.

Ud fra min strategiske analyse er jeg kommet frem til, at den konkurrencestrategi, som DONG Energy bør følge, er en hybridstrategi. På baggrund af dette konkluderer jeg, at det er vigtigt, at DONG Energy fortsat fokuserer på at udvikle sig teknologisk og derved differentiere deres produkt samt fastholde deres fokus på effektivisering og omkostningsminimering.

Derudover konkluderer jeg også, at DONG Energy skal fokusere på deres eksisterende markeder ved benyttelse af strategien markedspenetration i stedet for markedsudvikling af nye markeder. Denne konklusion er lavet på baggrund af PEST og Porters Five Forces analyse, hvor jeg kom

frem til, at der var gode muligheder for DONG Energy i forhold til at vækste og derved øge deres kapacitet.

Derudover kom jeg også i min Porters Five Forces analyse frem til, at vindenergi var et differentierbart produkt, hvilket gør, at DONG Energy ligeledes skal fokusere på produktudvikling.

Jeg konkluderer også, at den strategi, som DONG Energi på nuværende tidspunkt følger i forhold til produktudvikling, strategiske alliancer og vertikal integration, er den rigtige. Dette konkluderes ud fra, at produktudviklingen samt den baglæns integration er med til at udvikle DONG Energys kernekompetence. De strategiske alliancer er vigtige i forhold til den økonomiske kapacitet, samt at det er en fordel med samarbejdet med Siemens Wind Power ud fra at de var eneleverandør af offshore vindmøller. Jeg konkluderer derfor, at dette vil være med til at forbedre DONG Energys forhandlingsstyrke.

Ud fra ovenstående konkluderer jeg dermed, at DONG Energy har gode muligheder for at udbygge og beskytte deres nuværende markedsandele og derved også formå at opstille flere vindmølleparker og derved øge deres kapacitet i forhold til også at nå deres 2020-mål.

Dette, konkluderer jeg, skal gøres ved fremadrettet at fortsætte deres investeringer i Nordvesteuropa herunder Danmark, Storbritannien og Tyskland.

Derudover skal DONG Energy fortsat fokusere på at opfylde de kritiske succesfaktorer, som købsadfærdsanalysen kom frem til var erfaring, økonomisk kapacitet og økonomisk rentable projekter med en fornuftig tidsplan.

Da jeg netop har konkluderet ud fra min værdikædeanalyse, at dette alle er strategiske kapaciteter, som DONG Energy opfylder, konkluderer jeg, at dette skal gøres ved, at DONG Energy fokuserer på fastholdelse og udbygning af deres nuværende styrkeområder i forhold til deres interne kompetencer.

Derudover er jeg kommet frem til, at DONG Energy for at opfylde dette skal benytte nedenstående strategier.

En hybrid konkurrencestrategi samt udbygge og beskytte deres nuværende markedsandele ved at fokusere på deres eksisterende markeder herunder benyttelsen af strategien markedspenetration og produktudvikling.

DONG Energy skal ligeledes også opnå dette ved fortsat at fokusere på strategiske alliancer herunder partnerskaber samt vertikal integration herunder baglæns integration ved opkøb til yderligere styrkelse af deres kernekompetence.

# Litteraturliste

## Bøger

- Titel: International markedsføring, 2. udgave  
Forfatter: Finn Rolighed Andersen, Bjarne Warming Jensen, Kurt Jepsen, Thomas Trojel  
Forlag: Trojka

## Kompendier

- UNEP-Climate Change 2009  
Science Compendium  
Managing Editor: Catherine P. McMullen  
Associate Editor: Jason Jabbour
- HD (R) Strategisk Ledelse  
Forfatter: Chresten Koed  
Forlag: Complet A/S

## Rapporter

- DONG Energy Årsrapport 2010
- DONG Energy, Group Annual Report 2011, side 2 øverst.
- Danmark i Tal 2011, Danmarks Statistik
- KMPG rapport "Offshore Wind in Europe, 2010 Market Report"

## Artikler

- Weekendnyt.dk-Udland-Tyskland har fået ny præsident, af admin, søndag 18 marts 2012 kl. 17:58
- Udenrigsministeriet, Eksportrådets publikationer – Tyskland, sektoranalyse: miljø og energi, 2010, d.17-11-2010
- fdb.dk – Analyse - Danskerne og miljøhensynet, d. 20. juni 2011
- Videnskab.dk – Danskerne vil gerne betale for bedre miljø, d. 21. august 2008 kl. 07:47 af Laust Hallund

## Interview

- Interview af: Svend Jensen, Senior ekspert project development hos DONG Energy.  
Foretaget: fredag d. 30 marts 2012
- Interview af: Svend Jensen, Senior ekspert project development hos DONG Energy.  
Foretaget: mandag d. 30. april 2012.

## Hjemmesider

<http://da.wikipedia.org/>

<http://politiken.dk/>

<http://www.dmu.dk/>

<http://www.dongenergy.com/>

<http://www.dongenergy.dk/>

<http://www.jv.dk/>

<http://www.stm.dk/>

<http://www.kemin.dk/>

<http://www.landefakta.dk/>

<http://www.ditengland.dk/>

<http://www.udiverden.dk/>

<http://www.information.dk/>

<http://ing.dk/>

<http://www.ferie-info.dk/>

<http://viden.jp.dk/>

<http://www.leksikon.org/>

<http://www.denstoredanske.dk/>

<http://www.jak.dk/>

<http://www.business.dk/>

<http://borsen.dk/>

<http://www.tyskholdet.dk/>

<http://pub.uvm.dk/>

<http://studenttheses.cbs.dk/>

<http://www.at-rejse-er-at-leve.dk/>

<http://www.kwintessential.co.uk/>

<http://www.handelskammer.dk/>

<http://www.ecoinnovation.dk/>

<http://ukindenmark.fco.gov.uk/>

<http://www.kopenhagen.diplo.de/>

<http://www.dr.dk/>

<http://www.dmi.dk/>

<http://www.ens.dk/>