

# HD (IB), Afgangsprøjet

---

*Copenhagen Business School*

*Afgangsprøjet*

**Studium:** HD 2. del International Business

**Fag:** HD(IB) Afgangsprøjet, forår 2017

**Navne:** Steffen Boel Kristensen og Morten Redder Madsen

**Vejleder:** Troels Jakobsen

**Afgangsprøjetets titel:** Abenas udnyttelse af internationaliseringsfordele i udlandet

Afgangsprøjet er udarbejdet på 76 sider af 180.831 anslag ved en skrifttype på 12 pitch svarende til 79.49 normalsider – eksklusiv forside, litteraturliste og bilag på 15 sider.





## Forfattererklæring

(indsættes som side 2 i opgavebesvarelsen)

|                                                    |                                                              |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Identifikation</b>                              |                                                              |
| Opgavens titel:                                    | Abenas udnyttelse af internationaliseringsfordele i udlandet |
| Studium:                                           | HD 2. del International Business                             |
| Fag:                                               | HD (IB) Afgangsprøjet, forår 2017                            |
| Prøveform (fx Hjemmeopgave eller bachelorprojekt): |                                                              |
| Afgangsprøjet                                      |                                                              |

| CPR nr.:   | Navn på forfatter(e):   | Evt. gruppenr. |
|------------|-------------------------|----------------|
| 14/12-1989 | Steffen Boel Kristensen | 7              |
| 02/10-1982 | Morten Redder Madsen    | 7              |
|            |                         |                |
|            |                         |                |
|            |                         |                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Opgavens omfang:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| Efter eksamensbestemmelserne for prøven må opgavebesvarelsen højst bestå af <b>80</b> sider (sideantallet indsættes) eksklusiv forside, litteraturliste og evt. bilag. Bilagene indgår ikke i bedømmelsen.                                                                                                                                                                                                               |  |
| Opgavens sider må i gennemsnit ikke indeholde mere end 2.275 anslag (inkl. mellemrum). (Fx svarende til 35 linjer á 65 anslag). Sideme skal have en margen på mindst 3 cm. i top og bund og mindst 2 cm. i hver side. Skrifttypen skal være på minimum 11 pitch. Tabeller, figurer, illustrationer og lign. tæller ikke med i antallet af anslag, men berettiger ikke til at overskride det fastsatte maksimale sidetal. |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Code of conduct:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                         |
| Undertegnede forfatter(e) erklærer herved:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- at jeg/vi selvstændigt eller i samarbejde med ovenfor anførte gruppemedlemmer har udført arbejdet med denne opgave og skrevet den indeholdte tekst</li><li>- at jeg/vi har markeret alle citater med citationstegn og forsynet dem med referencer til deres oprindelse</li><li>- at opgaven overholder de ovenfor anførte vilkår for opgavens omfang og udformning.</li></ul> |                         |
| Dato: 16/5-2017                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Underskrift(er):        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Steffen Boel Kristensen |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Morten Redder Madsen    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                         |

## Indholdsfortegnelse

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Executive Summary .....                            | 3  |
| Indledning .....                                   | 5  |
| Kriterier for valg af empirisk objekt .....        | 6  |
| Problemidentifikation.....                         | 7  |
| Problemformulering.....                            | 7  |
| Undersøgelsesspørgsmål .....                       | 7  |
| Afgrænsning.....                                   | 7  |
| Undersøgelsesfilosofi.....                         | 9  |
| Litteratur- og informationssøgning .....           | 10 |
| Metodevalg.....                                    | 11 |
| Teorivalg.....                                     | 11 |
| Uppsala-modellen.....                              | 12 |
| CAGE-modellen.....                                 | 13 |
| Strategiske orienteringer.....                     | 13 |
| OLI-modellen .....                                 | 14 |
| Trade-off-modellen .....                           | 15 |
| Global sourcing transformation.....                | 17 |
| Gradvis internalisering .....                      | 18 |
| Risikoopfattelse- og tolerance .....               | 19 |
| Projektforankring.....                             | 19 |
| Stakeholder management strategy.....               | 20 |
| Logical Framework Approach.....                    | 20 |
| Strategic positioning analysis .....               | 21 |
| Kulturkløftsanalyse .....                          | 21 |
| Projektstruktur .....                              | 22 |
| Risikoregister.....                                | 23 |
| Undersøgelsesdesign.....                           | 23 |
| Kildekritik .....                                  | 24 |
| Delanalyse: Internationalisering i Østeuropa ..... | 26 |
| Internationalisering .....                         | 26 |
| Landeforhold .....                                 | 28 |

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Landesammenligning .....                                        | 30 |
| Distancer .....                                                 | 34 |
| Kulturel distance.....                                          | 34 |
| Administrativ distance.....                                     | 35 |
| Geografisk distance .....                                       | 36 |
| Økonomisk distance .....                                        | 37 |
| Strategisk orientering .....                                    | 37 |
| Etableringsformer.....                                          | 39 |
| Delkonklusion: Internationalisering i Østeuropa .....           | 41 |
| Delanalyse: Udflytning af produktion.....                       | 42 |
| Entry modes .....                                               | 42 |
| Sourcing .....                                                  | 44 |
| Internalisering .....                                           | 47 |
| Risikoopfattelse.....                                           | 48 |
| Delkonklusion: Udflytning af produktion.....                    | 50 |
| Delanalyse: Opstilling af projekt .....                         | 51 |
| Projektforankring .....                                         | 51 |
| Interessenter .....                                             | 53 |
| Projekt-framework .....                                         | 56 |
| Strategisk positionering.....                                   | 62 |
| Kulturforskelle .....                                           | 64 |
| Projektstruktur.....                                            | 67 |
| Risikoregister .....                                            | 71 |
| Delkonklusion: Opstilling af projekt.....                       | 74 |
| Konklusion .....                                                | 75 |
| Litteraturliste.....                                            | 77 |
| Bilag 1: PESTEL-analyse .....                                   | 82 |
| Bilag 2: Uddrag af årsregnskab 15/16 for Finess Hygiene AB..... | 84 |
| Bilag 3: Uddrag af årsregnskab 15/16 for Abena-Frantex SA.....  | 85 |
| Bilag 4: Mellemlregninger for datterselskaber .....             | 86 |
| Bilag 5: Interview med Jiri Fusek.....                          | 87 |
| Bilag 6: Interview med Maria Terp-Nielsen .....                 | 89 |

## Executive Summary

This paper discusses the internationalization prospect for a major Danish medical devices producer with the aim to identify the internalization possibilities in Eastern Europe compared to the current production facilities that the producer has in Western Europe and apply these differences to the company from a strategic perspective as well as proposing a way to implement the internalization to optimize company processes. The Abena Group, being one of the largest Danish producers within the industry, experiences fierce competition as most other companies in the competitive medico industry where growth nowadays comes from being a company with activities abroad and a fundamental understanding of not only ones own strategy, but also the competitors'. The report addresses the competitive factors that the Abena Group is under in terms of transforming the companys production for the future market where cost control and ressource optimization are key components to securing the company success and to secure a competitive advantage.

The analysis and assessment of the company possibilities to move certain parts of the organizations production is therefore a considered approach to seek economies of scale and following a carefully proposed recommendation to the company about the strategic measures, the outlook of the actual transformation in the Eastern European market takes international project management into consideration to propose how the transformation of the production can be accomplished. The process of internationalization aspects comes from the theory around the Uppsala-model (Johanson & Vahlne, 1977, 2009) and nearby markets as well as entry modes concerning the trade-off-model (Hill et al., 1990) and possible sourcing through gradual internalization (Petersen et al., 2010). These, amongst other, leads to the project terms concerning the foundation for the project completion through the Logical Framework Approach (Sartorius, 1991) and the structure of teams in projects (Christiansen & Kreiner, 2011) as well as risk management through a risk register (Köster, 2010). The paper therefore reflects on a wide portfolio of theories that, when combined, can propose a very thought through analysis that considers most aspects of the internationalization and project perspectives.

As a stance, the Eastern European markets in Poland, Czech Rep. and Hungary all have long traditions in outsourcing and subsidiary terms, which makes them potential candidates and the fact that the Abena Group has a distribution center in the western part of Poland is another term that requires consideration when choosing the right market for the company's production to be relocated to as it's not easily rectifiable once the transformation has been either partially or fully completed.

Furthermore, it is evident that in order to submit a proper recommendation to the Abena Group about the company's internationalization possibilities, a theoretical framework will be applied to the research to have a certain top-down view of the process with the extended amount of theory included in the paper as a whole.

## Indledning

Når danske virksomheder vælger at udflytte produktion til et nærmarked skyldes det ofte strategiske overvejelser med baggrund i et økonomisk perspektiv. Dette afstedkommer af at driftsomkostninger i de vesteuropæiske lande er høje i forhold til omkostningsforhold som f.eks. de østeuropæiske markeder besidder og da konkurrencen fra udenlandske virksomheder generelt set er stigende, er udflytninger ofte en nødvendighed for at danske virksomheder kan overleve på sigt. Dertil kommer også at det danske arbejdsmarked har begrænset kapacitet hvilket omvendt fører til mangel på arbejdskraft med rette kvalifikationer til at opretholde produktionen på længere sigt. Dette medfører at de danske virksomheder kan få adgang til omkostningsbesparelser og ressourceoptimeringer ved at samle produktionsenheder på udenlandske markeder. Danske virksomheder må derfor foretage strategiske refleksioner over hvordan at de skal vedligeholde eller udvide de stordriftsfordele som de hver især besidder og som findes nødvendige for at sikre virksomhedens overlevelse fremadrettet hvor både reduktion i omkostninger og minimering af ressourcer er vækstkatalysatorer som øger ens konkurrenceevne. Derudover skal kvalitetsmæssige faktorer inddrages i overvejelserne, da der er forskel på hvor succesfulde udflytninger har været hvad angår near- og offshore, og der er derfor mange forhold som virksomheden skal være opmærksom på ved en produktionsudflytning.

I forlængelse af dette anses Abena Group for at være en interessant organisation at arbejde mere konkret med, hvad angår forholdene ovenfor, rent strategisk. Abena er overordnet set en dansk healthcare-koncern som er familieejet og producerer 25.000 forskellige produkter hovedsageligt indenfor inkontinens, sundhed og pleje, og forbrugsprodukter, alt imens at virksomheden er aktiv i mere end 60 lande globalt – hovedsageligt repræsenteret gennem lokale salgsselskaber. Hovedkontoret i Danmark er beliggende i Aabenraa, mens at virksomheden også har Abena Produktion A/S som fortrinsvis producerer inkontinensprodukter og højkvalitetsbleer, og Rul-let A/S som er en førende leverandør af husholdningsemballage i Skandinavien. I udlandet har virksomheden produktion ved datterselskabet i Sverige, Finess Hygiene AB, som har været med i Abena-koncernen siden 1999 og producerer en lang række engangsartikler indenfor hygiejneprodukter og til lægehjælp, mens at Abena siden 1992 også har haft hovedejerskab i Abena-Frantex i Frankrig som producerer absorberende sengeunderlag<sup>1</sup>.

I og med at Abenas produktioner udelukkende er placeret på vesteuropæiske markeder formodes det ikke at virksomheden får del i de omkostningsbesparelser og ressourceoptimeringer som tidligere

---

<sup>1</sup> [www.abena.com](http://www.abena.com) (2)

nævnt. Dette gør emnet interessant at bearbejde for Abena og efterprøve om virksomheden har mulighed for at optimere på visse områder ved at udflytte produktionen i denne sammenhæng. Dertil kommer at Abena kan opnå en bedre position på markedet som virksomheden opererer på både nu, men også fremadrettet hvor at man på sigt kan samle produktionerne på en enkelt lokation frem for at have dem spredt over flere lande.

## Kriterier for valg af empirisk objekt

Det empiriske objekt og tilhørende kriterier omhandler at optimere Abenas produktionsprocesser ved at udflytte dele af produktionen som omvendt skal muliggøre at virksomheden kan opnå stordriftsfordele og derpå styrke indtjeningsmulighederne. Ligeledes skal dette overordnet set styrke Abenas position rent konkurrencemæssigt.

Abenas menes at ville opnå øget vækst som strategi hvilket vanskeliggøres af Abenas nuværende placering af produktionsenheder i lønomkostningstunge lande. Virksomheden bør derfor foretage en undersøgelse af hvorvidt at en produktionsudflytning vil være mulig for at få adgang til kvalificeret arbejdskraft, men samtidig også et lavere omkostningsniveau da Abena har en udfordring på dette område. Der findes dog forskellige løsningsmuligheder på problemet og der dannes derfor baggrund for en analyse til specificering af et decideret forslag ud fra en empirisk indgangsvinkel. Dette giver omvendt et kriterium og fundament for at udfærdige rapporten, ligesom at konkluderende dele skal være af gensidig nytte for Abena så virksomheden kan tage konkret udgangspunkt i rapporten til yderligere undersøgelser.

På baggrund af udflytningsomkostningerne, vil det være nødvendigt at reflektere over implementeringsscenariet samt hvorvidt det strategisk giver mening at foretage et skift i produktionen. Derudover skal det vurderes hvilke produktområder der bør udflyttes samt træffes beslutning om rækkefølgen af udflytningen. Hvad angår ressourcebaggrunden, bliver civilingeniører en mangelvare i Danmark på sigt – en faktor som flere større danske virksomheder allerede har anerkendt hvorfor der med Ingeniørforeningen IDA, samarbejdes om løsninger hertil<sup>2</sup>. Dette kan få konsekvenser for Abenas produktion, og det er blot et af flere elementer som taler for udflytning af produktion.

---

<sup>2</sup> [engineerthefuture.dk](http://engineerthefuture.dk)



## Problemidentifikation

Abenas produktion er for nuværende udelukkende placeret i vesteuropæiske lande hvor at ens omkostningsforhold ikke menes at være optimale med henblik på at give virksomheden mest muligt afkast og konkurrencedygtighed. Da Abena løbende har opnået erfaring gennem produktion i flere lande, er der belæg for at virksomheden kan forbedre forhold hvad angår omkostninger og ressourcer, ved at flytte dele af produktionen til et østeuropæisk land hvor at det vil være billigere at producere, men også giver adgang til kvalificeret arbejdskraft.

Da de østeuropæiske markeder gennem flere år har været vigtige for mange større danske virksomheder med udenlandske aktiviteter menes Abenas baggrund fra f.eks. de svenske og franske markeder at kunne understøtte en udflytning til et østeuropæisk land da man har opnået en del erfaring på førnævnte markeder gennem en årrække. Dertil er Østeuropa nearshore hvilket giver gode vilkår for bibeholdelse af virksomhedens eksisterende processer. På baggrund af disse betragtninger anses det at være en reel mulighed at analysere og vurdere muligheder i forlængelse af udflytning af produktionsenheder til et østeuropæisk land. Derigennem kan driften centraliseres for samtidig at kunne omdanne viden i forsøget på at øge stordriftsfordele og fortsat værdiforøgelse af virksomheden som helhed.

## Problemformulering

*Hvordan kan Abena udflytte dennes produktion til Østeuropa og derigennem opnå fordele der kan styrke virksomhedens konkurrenceevne?*

## Undersøgelsesspørgsmål

1. Hvilket grundlag har Abena for at udflytte produktion til Østeuropa?
2. Hvilken etableringsform og entry mode vil være fordelagtig?
3. Hvordan bør udflytningen gennemføres projektmæssigt?

## Afgrænsning

Analysemængden i rapporten vil være betydelig som følge af rapportens grundige tilgang til emnet om produktionsudflytningen. Dertil kommer at omfanget af teori er dybdegående for at være dækkende for analysebehovet. Dette medfører at analyser vil være af varierende længder hvortil nogle er mere anvendte end andre alt efter behovet for konklusion som følge deraf. Ydermere vil alternativ teori inddrages og omtales i teoriansnit, men ikke blive anvendt i forlængelse af dette på

nær hvis det findes anvendeligt. Delkonklusioner inkluderes i et passende omfang til de relevante afsnit og der foretages også en sammenfatning af disse i forbindelse med rapportens hovedkonklusion som tager stilling til og besvarer rapportens tilhørende problemformulering. Dertil kommer at på baggrund af rapportens omfang vil forudsætninger blive lagt til grund for visse elementer, men det markeres eller skrives tydeligt hvor disse benyttes.

I og med at Abena producerer mange typer af produkter nævnes disse, men der tages udgangspunkt i en samlet produktion når at emnet omtales konkret. Dette kan være dele af produktionen eller samlet, hvilket specificeres i de konkrete tilfælde. Der tages ikke som sådan afsæt i konkurrentforhold, men konkurrenter nævnes ligesom at deres forhold til Abena omtales for at benytte en indfaldsvinkel til konkurrencen mellem disse.

Opgaven vil på baggrund af Abenas aktuelle situation undersøge hvorvidt at virksomheden kan foretage en udflytning af produktionen til et af de østeuropæiske lande, Polen, Tjekkiet eller Ungarn hvortil at disses markeder er inddraget i analysedelen. Lande som Ukraine udelades derimod, da landet ikke er medlem af EU, ligesom at der ses bort fra landene i Baltikum, med hvilket menes Estland, Letland og Litauen, da det ønskes at tage udgangspunkt i en central beliggenhed i Europa hvorfor den vestlige del af Østeuropa er foretrukket. Dette forbehold tages især på baggrund af muligheden for hurtigere og billigere logistikmuligheder til Abenas primære logistikcenter i Aabenraa. Det kan argumenteres om Slovakiet burde have været en del af analysen. Det vurderes dog at landet har mange lighedstræk med Tjekkiet, da landene tidligere var under ét og derfor synes det relevant at analysere Ungarn i stedet. Det vurderes ikke at Slovakiet ville kunne tilbyde forhold af en karakter der ville kunne ændre valget af udflytningsland.

Da visse økonomiske forhold har vist sig vanskelige at få adgang til, træffes der her kvalificerede overvejelser hvilket fremgår klart hvor det er brugt. I forlængelse bemærkes at visse tal ved udarbejdelse af rapporten endnu ikke foreligger – dette gælder f.eks. gennemsnitslønninger for de vesteuropæiske lande som er baseret på årlige tal fra OECD for år 2015, da tal for 2016 endnu ikke er tilgængelige.

Desuden bliver visse tabeller og diagrammer vedlagt som bilag på grund af deres omfang, mens indholdet af disse analyseres i de enkelte afsnit. Øvrig teori omhandlende f.eks. brugerdrevet innovation kunne som sådan inddrages, men da der ikke menes at være solid baggrund for at

anvende teorien i denne rapport udelades emnet med undtagelse af enkelte steder hvor dette nævnes for at illustrere synspunkter eller meninger – dette gælder ligeledes anden teori.

## Undersøgelsesfilosofi

Undersøgelserne ved rapportens tilblivelse er fokuseret på at nå et punkt hvor der kan tages stilling til problemformulering og undersøgelsesspørgsmål. Dette skyldes at de vidensforhold som ligger til grund for at kunne udarbejde rapporten og konkretisere bevæggrundene for om udflytningen af produktionen til et østeuropæisk marked vil være relevante hvad angår ressourcer og økonomi. Derfor er rapporten udformet på baggrund af undersøgelser og analyser der skal lede til konkrete vurderinger for slutteligt at kunne evaluere konklusionen. Da der er tale om forskellige produktioner hos datterselskaber opstilles betingelser for hvordan at analysen af disse foregår for på den måde at kunne sammenligne dem. Udflytningen kan have effekt på Abenas kritiske forsyning som medtages i undersøgelsen. For at støtte den samlede undersøgelse og sekundære kilder er interviews en vigtig datakilde som kan begrunde hvorvidt at produktionen kan flyttes samt øvrige forhold som gør at specifikke dele af produktionerne ikke kan udflyttes. Derudover vil interviewdele som primær datakilde også kunne bekræfte eller påpege hvor sekundære data ikke er fyldestgørende til at kunne konkludere overordnet set.

Indenfor videnskaben, kan man arbejde ud fra tre forskellige opfattelser af viden og hvordan denne opnås som er hhv. human-, natur- eller samfundsvidenskaben (Nygaard, 2012). For at finde frem til rapportens tilgang tages der udgangspunkt i selve undersøgelsen og dermed problemformuleringen. I forlængelse heraf tager opgaven en konsulentlignende rolle og søger via teori at belyse, hvordan Abena kan udflytte produktionen til Østeuropa, hvorfor der er tale om en induktiv undersøgelse, bestående af en kombination af såvel eksplorative- som problemløsende elementer (Andersen, 2013). Det antages, at det opstillede mål ikke kan opnås gennem naturvidenskabelige metoder, dertil vurderes problemstillingen for kompleks, hvorfor det ikke er muligt at fremstille en endegyldig sandhed omkring, hvordan Abena kan udflytte produktionen til Østeuropa. Denne opgave tager udgangspunkt i samfundsvidenskaben, hvori der er fire overordnede paradigmer, det positivistiske, hermeneutiske, kritisk teoretiske samt konstruktivistiske. Forskellen mellem de fire paradigmer bestemmes af deres tre bestanddele; ontologi, epistemologi samt metodologi, som repræsenterer henholdsvis den struktur, viden samt metode det enkelte paradigme er baseret på.

På baggrund af ovenstående konstateres det at denne rapport arbejder ud fra det kritisk teoretiske paradigme, hvorved problemstillingen kan ses fra flere vinkler hvorfor det forsøges på at opnå det fulde billede.

Mens værdidannelse har spillet en vigtig rolle samlet set for beslutningen om at udflytte produktionen har det undersøgelsesmæssige, hvad angår selve grundlaget for at flytte, haft førsteprioritet. Først derefter har det været relevant at gå ind omkring andre analyser til vurdering af marked, etableringsformen samt sourcingen, hvorefter et projekt er opstillet. Da hovedparten af rapporten dækkes af analyse er det essentielt at perspektivere gennemgående i rapporten for på den måde at danne en sammenhæng mellem afsnit.

## **Litteratur- og informationssøgning**

Da Abena er en større dansk virksomhed med udenlandske datterselskaber er der fundet tilstrækkeligt med materiale fra forskellige kilder. Rapporten tager udgangspunkt i anvendelsen af sekundære data i form af litteratur og andre informationskilder som hovedsageligt findes på internettet hvor tilgængeligheden af artikler, årsrapporter osv. i større udstrækning kan dække det nødvendige informationsbehov som måtte ligge til grund for udarbejdelsen af opgaven.

Hvad angår teori inddrages en større mængde af videnskabelige artikler for at kunne bearbejde analyser, undersøgelser og teoretiske overvejelser i forbindelse med rapporten. En del af disse artikler er anvendt fra faglitteraturen, mens andre er fundet ved hjælp af internetsøgninger, dertil er der inddraget teori fra boglige referencer. Kilder er verificeret jf. afsnittet om kildekritik. Ses der konkret på analyseindholdet, stammer de indholdsmæssige aspekter i denne sammenhæng hovedsageligt fra artikler, information fra virksomhedssider i relation til Abena samt videns- og statistikbanker – herunder især EU-relaterede. Økonomiske tal direkte relateret til virksomheden stammer hovedsageligt fra årsrapporter.

For at understøtte den tilgængelige information som findes på internettet er der anvendt interviewdele som har haft til formål at konkretisere elementer der ikke har været tilgængelige ved udelukkende at bruge information fra internettet. Dette har primært været for at undersøge samt konkretisere strategiske overvejelser og nuværende mål for virksomheden f.eks. hvad angår vækstmuligheder. I den forbindelse lægges der vægt på at den information som deles ved interview er dækkende for de forudsætninger som rapporten lægger op til og ligeledes at det stemmer overens med de teoretiske overvejelser rapporten inddrager. Dertil kommer at interviewdele kan indeholde

information der ikke er tilgængelig andetsteds, hvorfor interviews giver rapporten en yderligere dimension som er svær at finde andetsteds. For samtlige informationskilder gælder at kildekritikken overfor disse valideres for at påpege usikkerheder i forbindelse med rapportudarbejdelsen.

## Metodevalg

For at udarbejde rapporten inddrages en større mængde teori omhandlende international business som tilsammen skal danne grundlaget for en konklusion på problemformuleringen og de dertilhørende undersøgelsesspørgsmål. For metodisk at følge den erhvervsøkonomiske tilgang vil spørgsmålene være beskrivende, analyserende, vurderende og perspektiverende i den nævnte rækkefølge. Teorien som danner baggrunden for rapporten vil som følge af ovenstående være grundlaget for betragtninger og synspunkter som skal kunne besvare rapportens problemformulering og konklusion. Som det nævnes i foregående afsnit er sekundære data den primære informationskilde. Derfor danner informationer fra internettet, herunder virksomhedens årsrapport, relevante artikler og vidensdatabaser udgangspunkt for den teorimæssige baggrund og dermed hovedparten af rapportens indhold.

Visse analyser vil fra et teoretisk synspunkt forekomme ufuldkomne eller delvise. Dette skyldes primært at rapporten har formkrav som skal overholdes og at visse teorier lægger op til at der arbejdes mere i dybden med indholdet end hvad der findes relevant at inddrage til besvarelse af undersøgelsesspørgsmålene. Det markeres specifikt hvor at en delvis analyse måtte fremtræde og da visse teorier kun til dels findes dækkende for enkelte analyser vil det på samme måde specificeres hvor det er relevant i rapporten, ligesom at omfanget for brugen af enkeltstående teori også noteres.

Slutteligt er interviewdele også fundet påkrævet for at kunne supplere analyser, frem for udelukkende at gøre brug af sekundære data. Spørgsmål i forbindelse med interviews inddrages derfor i sektioner hvor de findes relevante for at understøtte rapportens konklusion.

## Teorivalg

For at udarbejde rapporten gøres der brug af væsentlige analyse- og teorimæssige dele omkring virksomhedens internationalisering, der som udgangspunkt undersøger betingelserne for at udflytte produktionen, ligesom international projektledelse er væsentlig til at opstille forudsætninger for at udflytningen faktisk kan foretages efter analyserne er afsluttede. Udover disse inddrages teoretisk viden fra international ledelse og strategi. Overordnet set vil virksomhedens internationalisering

være betydelig i udarbejdelsen af rapporten da en produktionsudflytning er det overordnede tema og teorien hertil er essentiel. Dette giver baggrund for inddragelse af nedenstående teoretiske analyser og modeller.

### Uppsala-modellen

Indledningsvist behandles markederne hvortil produktionen kan flyttes og det undersøges om der er tilstrækkelige fordele ved dette frem for at fortsætte med den nuværende produktion. Til dette inddrages Uppsala-modellen (Johanson & Vahlne, 1977, 2009) for at sammenholde de østeuropæiske lande mod hhv. Danmark, Sverige og Frankrig hvor Abena har produktion. Landene er ifølge modellen i et vist omfang nærmarkeder som ligger tæt op ad Danmark. Som følge deraf efterprøves modellens grundidéer for at anskueliggøre hvorfor virksomheders valg af udenlandske markeder ofte starter med nærmarkeder, for efterhånden som erfaring opbygges at flyttes længere væk fra det hjemlige marked mens processer intensiveres af virksomheden.

I den traditionelle Uppsala-model gør virksomheder sig erfaringer på markeder gennem aktivitet som senere omdannes til viden. Johanson & Vahlne (1977) sammenholder den psykiske afstand mellem hjemmemarked og nærmarked med den markedsviden som virksomheden besidder. Viden som virksomheden ikke har på et udenlandsk marked benævnes "Liability of Foreignness" (Zaheer, 1995) og medfører at virksomheden ikke kan forudsige markedsændringer, undgå fejlpositioner på markedet samt mulige markedsinvesteringer. Den oprindelige Uppsala-model påpeger derfor at første led i internationaliseringen for danske eksportvirksomheder er nærmarkederne Sverige og Tyskland, mens Storbritannien og USA opfattes som kulturelt og institutionelt beslægtede, og er derved næste led, hvorefter øvrige lande optræder. Internationaliseringen er derpå forudsigelig i det at virksomheder bevæger sig langsomt væk fra hjemmemarkedet til lande som er psykisk tætte på hjemmemarkedet for efterhånden som international erfaring opbygges at bevæge sig længere væk. Omvendt tager den traditionelle Uppsala-model ikke hensyn til nyere markedsforhold og derfor reviderede Johanson & Vahlne (2009) modellen. En nytænkning er her at virksomheder ikke nødvendigvis internationaliserer trinvist og at den psykiske afstand mellem markeder ikke har samme indflydelse som tidligere. Den nye revision diskuterer desuden at flere virksomheder end tidligere søger længere væk fra hjemmemarkedet da markedsviden er blevet nemmere at erhverve i takt med globaliseringen. Foruden Uppsala-teorien findes der en decideret modsætning i born globals-virksomheder (Knight & Cavusgil, 2004) som opererer med en stærk internationalt orienteret kultur, men typisk ikke med fysiske ressourcer og derfor anvender kulturen i

forretningsstrategier. Teorien er dog ikke anvendelig for Abena som er en klassisk produktionsvirksomhed og derfor inddrages born globals ikke.

### **CAGE-modellen**

I forlængelse af Uppsala-teorien diskuteres distancer på tværs af Danmark og de østeuropæiske lande – samt til dels Sverige og Frankrig, og der dannes tilknytning til Abenas internalisering på den baggrund. CAGE-modellen (Ghemawat, 2001) anvendes for at gennemarbejde modellens fire distancer der er hhv. kulturelle, administrative, geografiske og økonomiske. Afstandene landene imellem vil kunne identificere forskelle som kan påvirke Abenas internationalisering. Modellen vil give indblik i distancer som har indvirkninger på internationale handelsforhold og kan ligeledes påvise hvorledes distancerne har indflydelse på virksomhedens produktionsforhold. Resultatet af diskussionen kan være afgørende for fundamentet for produktionsflytningen når denne sammenholdes med resultatet af Uppsala-analysen. Modellen vil ydermere lede til analysedelen omhandlende etableringsformer og entry modes i det at den specificerer hvordan Abena skal forholde sig til kontrol under udflytningen.

Teorien om interaktionsdistance- og intensitet (Stringfellow et al., 2008) kan også inddrages og undersøger hvordan sourcing-destinationen afhænger af f.eks. en produktions beskaffenhed og afstanden mellem hjemmemarkedet og det udenlandske. Her inddrages multiplikationseffekten som påpeger at interaktionsdistancer medfører skjulte omkostninger jo større interaktionsintensiteten er. Eksempelvis kan sproglige barrierer medføre at der skal bruges flere ressourcer som mellemlid for at udføre et givent stykke arbejde frem for hvis kommunikationen var direkte. Teorien angiver at des større interaktionsdistancen er, des større omkostningsbesparelser vil virksomheden opnå. Derfor mener Stringfellow et al. (2008) at aktiviteter med lav interaktionsintensitet bør outsources til relativt billige markeder – dette vil typisk være standardiseret produktion. Omvendt bør aktiviteter med høj interaktionsintensitet blive på hjemmemarkedet eller sendes til lande med lav interaktionsdistance. CAGE-modellen vurderes dog at være bedre egnet i rapporten da teorien behandler flere elementer end interaktionsdistance- og intensitet som er mere endimensionel.

### **Strategiske orienteringer**

Grundlaget for de strategiske betingelser ved at udflytte produktionen afhænger i høj grad af de strategiske orienteringer hvortil at Abenas strategiform sammenlignes med fire typer af virksomheder som er hhv. multinationale, internationale, transnationale og globale<sup>3</sup>. Baggrunden for

---

<sup>3</sup> Transnational Management: C. Bartlett & P. Beamish (2014), s. 13

dette er at efterse virksomhedens mulighed for at skabe fordele rent konkurrencemæssigt samt vækst fremadrettet. Abenas produktion kan derved anvende sourcingen og de muligheder som de østeuropæiske markeder hver især byder på.

De strategiske orienteringer for multinationale virksomheder influeres i høj grad af objektiver som effektivitet, fleksibilitet og læring der skal opnås gennem nationale forskelle, scope og scale. Effektivitet opstår ved at øge outputværdien samt minimere inputværdien. Den nemmeste vej til at minimere inputværdien er ofte ved at outsource til lande hvor driftsomkostningerne er lavere – derved sænker global integration værdien af inputs, mens en lokal tilstedeværelse øger værdien af outputtet. Den multinationale fleksibilitet stammer fra virksomhedens evne til at kontrollere risici og udnytte de muligheder som mangfoldigheden og volatiliteten i det globale miljø byder på. Dette sker gennem en behandling af mulige risici på markedet, både proaktivitet og reaktivitet overfor diskontinuiteter i miljøet samt at virksomheden slet og ret går ind på de mest attraktive markeder. Verdensomspændende læring bliver til ved at opfange eksternt mangfoldighed gennem stimuli som præger virksomhedens informationsfordele og ved at udnytte interne muligheder som ens ressourcer besidder i form af kapacitet og viden.

De traditionelle strategiske orienteringer kan som nævnt kategoriseres efter global integration og lokal tilstedeværelse. En decideret global strategi bygger fortrinsvis på global integration hvor virksomheden ser hele markedet som én integreret strategisk enhed. Den internationale strategi ses som en mellemløsning hvor at udenlandske enheder anses som udløbere af strategien på hjemmemarkedet, mens den multinationale strategi behandler markedet som en slags portefølje af udenlandske muligheder hvortil den transnationale strategi bygger på alle de nævnte strategier. Rent teoretisk er der dog forskellige meninger om hvordan at strategiske orienteringer skal gribes an. Både Product standardization (Levitt, 1983), Economies of Scale, pre-emptive positions (Hout et al., 1982) og Broad product portfolio (Hamel & Prahalad, 1985) behandler emnet i en vis udstrækning med forskellige tilgange. Det er derfor svært at vælge en specifik teori og foretage vurderinger alene baseret på denne og derfor tages en holistisk fremgangsmåde til emnet og teorien som derved behandles på et mere overordnet plan.

### **OLI-modellen**

En mulig etableringsform på det nye marked analyseres ved hjælp af OLI-modellen (Dunning, 1988, 1998). Her benyttes teorien om ejerskabs-, placerings- og internaliseringsfordele til at bestemme hvorvidt Abena skal holde den nuværende produktion på det hjemlige marked eller et



nærmarked, eksportere eller investere i udlandet evt. sammen med en partner. Baggrunden for at gå ind på et østeuropæisk marked er gennemgået i forrige analyse og derfor analyseres modellen så den rette etableringsform som passer til virksomheden generelt udvælges i sidste ende. Dette sker ved hjælp af teorien for internationaliseringer sammen med førnævnte faktorer skal alle efterleves for at opnå en fordelagtig udflytning til Østeuropa for Abena. Ser man på fordelene, opnår virksomheden internaliseringsfordele hvis markedet i Østeuropa byder på ejerskabs- og lokationsmæssige fordele. Er dette ikke tilfældet bør Abena som sådan beholde produktionen på de etablerede markeder. Derfor skal modellen ses som en forlængelse til betragtningerne fra Uppsala- og CAGE-modellerne for at undersøge hvorvidt at fordelene kan sikre grundlaget for at starte produktion på et af de østeuropæiske markeder. Når dette punkt er efterkommet kan det efterprøves om Foreign Direct Investment (FDI), en franchise- eller licensaftale er det rette led hvad angår sourcingen.

De ejerspecifikke fordele angiver hvor godt virksomheden kan dække efterspørgslen og i hvor høj grad virksomheden kan få dækket sit behov for arbejdskraft samt hvorvidt der er økonomiske incitament. Ved stærke ejerspecifikke fordele er der større incitament for at flytte udenlands, også hvad angår produktionstunge virksomheder. Det pågældende marked skal derfor give en omkostningseffektiv fordel ved at producere lokalt frem for på hjemmemarkedet.

Lokaliseringsfordele behandler de fremtrædende faktorer som gør markedet attraktivt at producere på og udenlandske investeringer i form af FDI skal bakkes op af ejerskabsfordele for at virksomheden vælger at etablere sig i udlandet. Markeder har forskellige fordele som gør at virksomheder tiltrækkes og lokaliseringsfordele er derfor centrale når det kommer til udflytninger. Internaliseringsfordele bearbejder virksomhedens egenkontrol, men også udefrakommende faktorer såsom regulativer der kan fremtvinge internaliseringsaktiviteter. En virksomhed vil ofte have fordel af at kontrollere dennes adgang til stordriftsfordele, værdikæde, distributionskanaler osv. for at maksimere indtjeningen fremadrettet. Teorien beskriver derudover at et helejet datterselskab giver mere kontrol end ved at licensere eller indgå i et joint venture.

### **Trade-off-modellen**

Entry modes som bl.a. dækker licens, joint ventures og datterselskaber undersøges jf. trade-off-modellen (Hill et al., 1990). Hertil vurderes behovet for investeringen samt den operationelle og strategiske kontrol på det østeuropæiske marked nærmere. Når at Abena skal vælge entry mode har virksomheden flere muligheder, hvortil de mest fremtrædende er at starte på det udenlandske

marked som hel- eller delejet datterselskab, også kaldet hhv. wholly owned subsidiary og joint venture, hvoraf sidstnævnte er et partnerskab med en ejerkreds. Disse har, fordele og ulemper, men en entry mode kan som sådan være forskellig hvad angår datterselskab. I tilfældet for Abena undersøges forhold som virksomhedskontrol, ressourceinvesteringer og ekspropriationsrisikoer hvilket har til hensigt at sikre at Abena træffer et informeret valg af entry mode. Jf. modellen bør joint venture-partnerskaber umiddelbart ses som mellemløsningen indenfor entry modes idet at den balancerer de tre faktorer hvorimod licenser og datterselskaber hver især er ekstremer.

Behovet for kontrol ved outsourcing og udflytning influeres af flere forhold. En licenseret entry mode har et meget svagt element af kontrol da ansvaret hovedsageligt placeres hos licenstagere, mens joint ventures som følge af et delt ejerskab, deler de kontrolmæssige aspekter. Man kan argumentere for at virksomheder ofte søger stor kontrol, men ved datterselskaber og en global strategi vil der være behov for en vis standardisering som joint ventures ikke som sådan giver mulighed for. Omvendt benytter virksomheder med mange hjemmemarkeder, en multidomestic strategi med mindre kontrol hvorfor autonomi er fremtrædende for denne.

Ressourceinvestering handler om minimering af investeringsrisici. Baggrunden er at virksomheder vil forsøge at opnå mål ved brug af så få ressourcer som muligt og det sker ofte i forbindelse med eksogene risici, som disse ikke har kontrol over, eller hvor at en partner kan minimere eller helt fjerne risikoen. Eksogene risici er typisk markedsrelaterede, politiske og økonomiske usikkerheder som kan påvirke virksomheden på det udenlandske marked. Omvendt kan virksomheden influere eller afværge risici ved at licensere eller indgå i et partnerskab på det udenlandske marked således at virksomhedens manglende markedsviden- eller erfaring kan udelukkes af den lokale entitet. En licenstagere eller lokal partner vil derfor ikke være påvirket af "foreigners liability" som beskriver ovennævnte situation.

Risikoen for ekspropriation opstår hvis virksomheden ikke forsøger at minimere risici eller omkostninger som en partner kan påføre samarbejdet. Virksomheden bør derfor begrænse den bilaterale afhængighed til partneren så magtforholdet ikke falder ud til dennes fordel. De to primære forbindelser som kan påvirke dette forhold er transaktionsomkostninger og ressourceimmobilitet. Transaktionsomkostninger kan stamme fra forhandlinger, men også påvirke at investeringen trækker ud eller at vidensforholdet ændres til fordel for partneren. Ressourceimmobiliteten kommer til udtryk gennem at det bliver vanskeligere at overføre ressourcer, ofte viden parterne imellem.

Hennart (2009) påpeger at joint ventures er forbundet med større kontrolomkostninger og at det derfor ikke er en mellemløsning, men snarere skyldes en såkaldt dobbelt markedsfejl da virksomhederne motiveres som følge af overskudsdeling – dvs. profitmargenen. Dette er som sådan en modsætning til trade-off-modellens princip og da Hennarts teori hovedsageligt omhandler joint ventures anses teorien ikke for dækkende til at behandle emnet frem for trade-off-modellen.

### Global sourcing transformation

Til at analysere sourcing ved udflytningen benyttes teorien om global sourcing transformation (Jensen & Petersen, 2013). Denne påpeger at de to former for global sourcing som eksisterer – taktisk og transformerende, begge giver en virksomhed forskellige strategiske muligheder hvad angår dennes sourcing. Mens baggrunden for etableringen på det udenlandske marked er kendt på dette stadie kan partnerskabet vurderes yderligere i form af mulig sourcing for Abenas produktion. Hensigten med teorien er at danne en mening om de mål virksomheden måtte have for effektivitet på globalt plan f.eks. gennem lokation af produktion. Effektiviseringen medfører under normale omstændigheder adgang til billigere og kompetent arbejdskraft, færre udgifter til råvarer og øvrige forhold af økonomisk karakter såsom skattelettelser og generelt lavere handelstakster. Det ses derfor hyppigt at produktioner flyttes til udenlandske markeder der giver virksomheder forbedrede økonomiske vilkår gennem prisjusteringer, hvilket behandles yderligere i analysedelene.

I tillæg til ovenstående er der en række afkast samt risici for de tre karakteristika indenfor global sourcing. Exploration lægger op til øget innovation hvor den lokale operatør får friere hænder til at afsøge muligheder indenfor sit felt. Omvendt kan virksomheden også opleve en større grad af ekspropriation hvilket bliver en risiko såfremt det ønskes at øge den lokale innovation. Ved specialisering kan virksomheden opnå faktoromkostningsfordele, men omvendt er man mere udsat for bl.a. forsyningsproblemer som følge af mangel på alsidighed og generelle hold-ups. Afkast ved revealing er ofte komparative fordele hos den lokale operatør, mens risici også her kan være ekspropriation samt en uligevægt i den strategiske viden som kan forskyde det indbyrdes styrkeforhold parterne imellem. På baggrund af disse faktorer, især risici, skal virksomheden nøje overveje hvilke fordele og ulemper der er ved hvert tiltag.

I forlængelse af virksomhedens globale sourcing diskuterer Jensen & Petersen (2013) tre zoner som led i transformationsorganiseringen. Den første, radarzonen, ser på virksomhedens evner til at identificere de globale sourcing transformationsmuligheder som er til stede på et marked og hvilke elementer der kan have indflydelse på virksomhedens radarzone. Her kan den psykiske afstand fra

hjemmemarkedet f.eks. nævnes, og de internationale aspekter hos den lokale repræsentant. Dertil kommer komfortzonen som omhandler virksomhedens risikovillighed – omhandlende dennes risikoopfattelse, risikotolerance og risikominimering gennem bl.a. transaktionsomkostninger og forsyningskæden. Slutteligt behandler feasibilityzonen virksomhedens disposition for at implementere den globale sourcing transformationsstrategi. De tre zoner stiller samlet en række krav til virksomhedens standpunkt overfor sourcing. Omvendt bringer teorien ikke som sådan ny viden og derfor behandles teorien fra Jensen & Petersen kun delvist jf. forrige afsnit. Teorien fra de tre zoner kan linkes til teorien om risikoevaluering forfattet af Keil et al. (2000) som behandles i et senere afsnit.

### **Gradvis internalisering**

Under bearbejdning af muligheden for at indgå partnerskaber og foretage en trinvis udflytning anvendes teorien om gradvis internalisering (Petersen et al., 2010). Potentialet for at arrangere et partnerskab nævnes i tidligere afsnit, men her vurderes desuden Abenas mulighed for at udflytte gradvist til et østeuropæisk land. Der er elementer som taler for og imod at indgå et partnerskab og derfor gennemgås teorien om hvorvidt det er holdbart for Abena at starte et partnerskab og hvordan en gradvis udflytning kan implementeres strategisk. I det at baggrunden for et partnerskab ofte forekommer som følge af muligheden for lettere at opnå konkurrencefordele, kan partnervirksomheder udnytte at hver især har specifikke fordele ved produktion som kan overføres til hinanden. Udover førnævnte fordele har Abena mulighed for at få adgang til det udenlandske marked via lokale partnere som kunne være licenstagere, og som følge deraf kan man sammenlægge flere produktioner over tid hvis dette vurderes at være den rette strategi. I den henseende opstår dilemmaet om hvornår overgangen bør ske til licenstagere eller lokal partner og hvor stor del af produktionen partneren skal overtage.

En gradvis internalisering kan være afgørende for en succesfuld sourcing, og netop sourcing og afsætningspotentialet er som følge af en ny struktur, to af de vigtigste faktorer at overveje – dels fordi at det ofte vil være nemmere for virksomheden at fortsætte som hidtil og selv stå for den pågældende aktivitet. Dette skyldes at virksomheden allerede har skalafordele samt erfaring og markedsviden fra hjemmemarkedet som kan sammenkobles med Uppsala-teorien. Omvendt vil dette gøre det mere problematisk at få en lokal operatør til at forestå en aktivitet som følge af det øgede investeringsbehov, men omvendt kan dette muliggøre et skift i magtforholdet parterne

imellem. Virksomheden har derfor en balancegang at forholde sig til for der kan være stor forskel på hvornår at en fuld eller gradvis internalisering rette valg.

### **Risikoopfattelse- og tolerance**

Som sidste led i strategianalysen specificeres de risici som kan påvirke ledelsesforhold hvad angår strategivalg og hertil inddrages risikoopfattelse- og tolerance (Keil et al., 2000). Perspektivering af risici er essentiel på baggrund af Abenas strategi for at klarlægge hvordan virksomheden er disponeret overfor fejlinvesteringer forud for planlægningen af projektet.

Når en virksomhed ønsker at samle produktion i udlandet opstår generelle risici, og da Abena ikke tidligere har ejet produktion i et østeuropæisk land bør det som udgangspunkt forventes at virksomheden har en del forbehold omkring udflytning af produktion til disse. Som følge af dette efterses ledelsesrisici og strategiforhold jf. teori til behandling af Abenas egen opfattelse hvad angår risici og tolerancer forud for projektanalysen således at betingelserne for en udflytning rent strategisk er på plads.

### **Projektforankring**

I forbindelse med forberedelse af udflytningen og det tilhørende projekt er økonomiske og virksomhedsmæssige interesser essentielle at undersøge. Derfor skal udflytningsprojektet baseres på et grundlag som er sikkert og fyldestgørende for at projektet overhovedet bør startes. Tilsvarende skal den motiverende strategi bag projektet og Abenas forretningsstrategi afstemmes. Det beror på at Abena ved en produktionsudflytning skal muliggøre en virksomhedsmæssig effekt og i den henseende bør økonomien og ressourcerne som det østeuropæiske marked besidder være de primære faktorer som støtter en produktionsudflytning. Undersøgelsen starter med at behandle faktorerne nævnt ovenfor og der trækkes tråde til projektførelsen og hvad Abena bør gøre organisationsmæssigt for at sikre projektføringsprojektet gennem hele virksomheden. Derudover er det vigtigt at den generelle virksomhedsdrift ikke påvirkes mere end nødvendigt og man bør derfor opnå godkendelse fra samtlige interessenter før projektarbejdet påbegyndes.

Af teori inddrages den strategiske ledelsescyklus Loch & Kavadias (2011), som argumenterer at projekter gennemføres på baggrund af ledelsens vision og mål. Terminologien behandles gennem åben diskussion – hertil hvordan at virksomheder kan få projekter accepteret på tværs af organisationen og interessenterne som kunne tænkes at have en negativ indgangsvinkel til et projekt. Derfor tages et analytisk perspektiv til viden der foreligger om Abena fra tidligere afsnit og hvordan at organisationen menes at ville influere et udflytningsprojekt.

## Stakeholder management strategy

En interessent, også kaldet stakeholder på engelsk, er til stede i alle typer af projekter og projektledere er som følge deraf nødsaget til at vurdere hvordan at disse kan påvirke et projekt og om den enkelte interessent kan have afgørende indflydelse på færdiggørelsen af projektet. For at undersøge dette er et Stakeholder Analysis Matrix et væsentlig element til at forstå og kunne klassificere hver enkelt interessent og dennes forhold til projektet samt hvordan at involverede parter i projektet skal associeres med interessen. Stakeholders medfører risici i sig selv hvorfor projektlederen skal være opmærksom herpå for at kunne adressere disse så snart at de måtte opstå. Disse risici bør derfor tilføjes i et register til anskueliggørelse af disse.

I internationale projekter vil en stakeholderanalyse typisk udarbejdes af projektlederen som vurderer hver interessents magt og indflydelse på projektet. Det er derefter projektlederens opgave at styre processen så interessenter ikke utilsigtet påvirker projektet. Dette kræver typisk at projektlederen har gode politiske- og tværkulturelle færdigheder og kan opbygge tillid mellem alle parter i projektet – såvel interne som eksterne. Af teori findes stakeholderstyring af Mitchell, Agle & Wood (1997) der har formuleret en række definitioner som kan videreføres i et ”salient” stakeholderstyringsmatrice. Her efterprøves interessenternes magt, legitimitet og nødvendighed for at klassificere dem og påvise hvordan interessenters forhold til projektet og ikke mindst hinanden kan forskydes både før og under processen. Teorien anses dog som værende en forlængelse til den almene stakeholdermatrice og udelades på den baggrund.

## Logical Framework Approach

I forlængelse af de forankringsmæssige aspekter anvendes Logical Framework Approach (Sartorius, 1991) til at styrke grundlaget for at fuldføre udflytningsprojektet. Dette sker ved at analysen vil angive elementer som skal virkeliggøres før udflytningsprojektet kan betegnes som have nået de for projektet opstillede mål. Undersøgelsen vil være med til at danne en oversigt for projektets overordnede procesbeskrivelse, Key Point Indicator (KPI), verifikation og generelle betingelser. Linkes disse til hinanden vil det kunne forstærke Abenas holdning til projektgennemførelsen og indikere hvorledes at virksomheden kan måle indikatorerne så Abena vil kunne tage kvalificeret stilling til om projektet bør opstartes.

Teorien om Logical Framework Approach er ofte et centralt metodevalg i projektformuleringsfasen da analysen er meget udbredt indenfor udviklingsarbejde – også hvad angår sourcing-projekter. Teorien er samtidig god til at strukturere processerne i et projekt og det vil medføre at en

partnerorganisation på det udenlandske marked har konkret indsigt i projektplaner. Da modellen er forholdsvis simpel at gå til er det svært at finde alternativer som kan behandle planlægning af udviklingsprojekter i fællesskab med lokale partnere på samme måde. Modellen inddrager dertil trædiagrammer hvor de forskellige projektilgange skitseres og herfra analyserer virksomheden hvilken tilgang er bedst. På den baggrund kan modellen dog kritiseres da dens simplicitet kan være mindre vellykket i international udvikling hvad angår bæredygtige resultater på sigt.

### **Strategic positioning analysis**

Som følge af den tidligere forankring af projektet anvendes Strategic Positioning Analysis (Morris et al., 2010) til at identificere og behandle den strategisk vigtige positionering som projektet vil have i organisationen for herefter at foretage konkrete vurderinger og forudsætninger for om projektets strategi passer til forretningsstrategien som Abena praktiserer. De vurderinger der lægges til grund for positioneringen kan tilføjes de informationer som fremkom ved analyserne om internationalisering, dog tages de snarere i brug i denne sammenhæng for at vurdere gennemførselsbehovet for udflytningsprojektet end implementeringen af strategien som er udgangspunktet for deres ibrugtagelse i tidligere afsnit.

Positioneringsværktøjet er strategisk og projektmæssigt essentielt at inddrage rent teoretisk i det at denne metodisk kan påvirke de interne diskussioner og motivationen generelt i Abena for at gennemføre projektet og nå de tilhørende mål.

### **Kulturkløftsanalyse**

I forbindelse med vurderingen af kulturelle forskelle mellem de implicerede lande, inddrages kulturkløftsanalysen<sup>4</sup>. Dette for at påpege risikoer tidligt i processen for risikostyring som kan være faktorer indenfor omverdenen, markedet, produktionen eller ledelsen – altså eksogene, eksterne og interne og til selve analysearbejdet gøres der brug af støttende teori som Hofstedes landesammenligninger<sup>5</sup> og The GLOBE Study (House et al., 2004). Da kulturforskelle mellem hhv. Danmark, Sverige og Frankrig overfor Østeuropa gennemgås skal det ses som en forlængelse til de tidligere anvendte Uppsala- og CAGE-modeller, men i analysen arbejdes decideret med forskelle der kan anfægte projektets gennemførelse på virksomhedsniveauet. Altså hvordan at varierende tiltag rent hierarkisk, individualistisk o.lign. har afsmittende virkning på medarbejdere hvortil også sproget og generel kommunikation kan vanskeliggøre processen, og medvirke til at det ikke vil

---

<sup>4</sup> International Project Management: K. Köster (2010), s. 89

<sup>5</sup> [geert-hofstede.com](http://geert-hofstede.com)

kunne fuldføres og derfor er kulturforskelle centrale risici i det at Abenas produktioner er spredt over flere lande.

Kulturkløftsanalysen kan komplimenteres med kulturdimensioner (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Det kan dog diskuteres om denne vil gøre en markant forskel da Hofstede (1997) med sine kulturdimensioner og om kulturanalyse er tilstrækkelig til at undersøge forskelle. Da teorierne komplimenterer hinanden kan enkeltstående dele af kulturkløftsanalysen specificeres yderligere, men ikke i en grad som begrundet at begge teorier bør inddrages. Hofstede (1997) har dog modtaget kritik da teorien giver et simplificeret billede af kulturforskelle hvor kun nationale forskelle behandles. Af øvrig teori hentyder Gullestrup (1992) til at kulturforskelle i form af subkulturer i de enkelte lande påvirkes af globaliseringen hvorfor forskellige kulturer mødes og udvikles. Teorien er dog mere specifik end de to øvrige og inddrages derfor ikke.

## Projektstruktur

Organisationsmæssige elementer af et udflytningsprojekt er vigtige at medtage efter at de overordnede projektanalyser er foretaget i forrige afsnitsdele. I denne sammenhæng bruges en decideret projektstruktur som kan hjælpe til at specificere en organisationsopbygning. Som helhed er dette egnet for projekter hvor at de ansatte er klar over arbejdsprocessen og hvortil der skal rapporteres organisationsmæssigt. Dette skal passe med det efterfølgende afsnit omhandlende ledelses- og organisationsformer hvor den endelige projektstruktur inkl. inputs fra de syv faktorer kan have indvirkning på projektstrukturvalg jf. Kerzner & Larson (2006, 2004)<sup>6</sup>. Når disse er analyseret vil det være bestemmende for hvilken type af projektstruktur som Abena i sidste ende vælger i forbindelse med udflytningsprojektet.

I forlængelse af faktorerne er der de mere generelle karakteristika for en organisationsstruktur angivet af Galbraith (2002). Disse er hhv. specialisering, form, magtfordeling og organisationsopdeling, mens Christiansen & Kreiner (2011) diskuterer fire former for projektteams. Når virksomheden forstår brugen af disse projektformer kan organisationsstrukturen specificeres yderligere som enten en typisk funktionel struktur, en projektiseret organisation eller matrixorganisation som kombinerer førnævnte. Dertil kommer den virtuelle struktur samt teams som kan være hhv. funktionelle, letvægt, sværvægt og autonome. Enhver organisation har interne projektkoordineringsroller såsom project office, project champion, styringskomité og war room. Det er derfor vigtigt at virksomheden forstår sine egne behov så den rette projektstruktur vælges.

---

<sup>6</sup> International Project Management: K. Köster (2010), s. 168



For at arbejde mere konkret med strukturen for projektet inddrages ledelses- og organisationsformer til behandling af hvorledes moderselskabet og et datterselskab i Østeuropa vil samarbejde internt i Abena. Hertil oprettes et hierarkisk organisationsdiagram der vil give et overblik over strukturen i projektet, men også hvordan den fremtidige østeuropæiske organisation vurderes at blive udformet. De vigtigste funktioner vil derfor være en del af organisationsdiagrammet såsom repræsentationen for ledelsen som vil være projektets project champion og sponsor, og derigennem finansierer projektet for udflytningen, ligesom afdelingsfunktioner også vil fremgå. Projektet diskuteres ligeledes, da et udflytningsprojekt menes at blive en del af flere simultane projekter i virksomheden. Det er derfor vigtigt at foretage en vurdering af hvilke indvirkninger et udflytningsprojekt vil have på andre processer i organisationen så at disse ikke får negative konsekvenser på tværs ad hinanden.

## Risikoregister

På baggrund af identifikationsprocesserne fra foregående afsnit oprettes et register over risici<sup>7</sup>. Dette vil indeholde information om risici der kan have indvirkninger på projektet gennem hele processen og jf. kulturanalysen vil der især være sociokulturelle faktorer som kan anfægte projektet. Når risici er identificeret kan en decideret strategi tages ved hver situation så virksomheden har konkrete tiltag overfor risici under projektførelsen. Som led i udarbejdelsen af risikoregistret inddrages flere teknikker indenfor risikoidentificering. Köster (2010) diskuterer brugen af risikoidentificeringstjeklister<sup>7</sup>, ligesom at værktøjer til at identificere eksogene risici hvortil brugen af en PESTEL-analyse<sup>7</sup> er at foretrække såfremt et geografisk marked analyseres i et internationalt projekt. PESTEL er velkendt indenfor projektledelse og beskriver de politiske, økonomiske, sociokulturelle, teknologiske, miljømæssige og juridiske aspekter for et land. Værktøjet inddrages i rapporten ved udarbejdelsen af risikoregistret om end at selve analysen vedhæftes i bilag da elementer fra den gengives i selve registret. Köster (2010) omtaler også brugen af Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)<sup>7</sup> indenfor industrispecifikke værktøjer som kan anvendes til at analysere produktionsforhold – men i det at denne kigger specifikt på produktionen og i mindre grad virksomheden inddrages denne ikke i udarbejdelsen af risikoregistret som i stedet vil inddrage kvalificerede estimer fra tidligere analyser.

## Undersøgelsesdesign

Erhvervsøkonomisk metode er generelt bestemmende for undersøgelsesdesignet i rapporten som helhed. Som følge deraf benyttes en konkret metodisk indfaldsvinkel til de forskellige analyser og

---

<sup>7</sup> International Project Management: K. Köster (2010), s. 106-111

undersøgelser som er medtages og som er valgt for at kunne besvare problemformulering og de tilhørende undersøgelsesspørgsmål som er udgangspunkt for rapporten.

Som følge af ovenstående er inddragede begreber og operationaliseringen betydningsfulde at være bekendt med for den samlede undersøgelse. Begreberne fra undersøgelsesspørgsmålene som i vid udstrækning omhandler produktion, udflytning og risici er forekomster som kan operationaliseres yderligere for at forstå sig på rapporten og hvordan at modtageren associerer konklusionen på hvorvidt at produktionen bør udflyttes set fra internationaliserings- og projektperspektivet.

Håndtering af data sker gennem indsamlingsteknik, behandling, analyse og fortolkning som er nøje overvejet og har relevans for rapporten og dennes formål. Sekundære data vil være fremtrædende i og med at de er bindeleddet for opgaven og anvendes alt efter tilgængelighed og formål. Primære data såsom interviewdele bliver behandlet og fortolket ud fra en teoretisk tilgang så data der ikke findes relevante heller ikke vil blive analyseret yderligere end som så.

Reliabiliteten og validiteten er overordnet af stor vigtighed for rapporten og såfremt at der opstår tvivlsspørgsmål omkring data og informationer vil disse vurderes efter bedste evne. Derudover vil interviewdele for så vidt muligt inddrage åbne spørgsmål så den pågældende respondent har mulighed for at svare åbent om virksomheden, dens mål og strategi. Omvendt kan åbne spørgsmål medføre tvivl omkring reliabiliteten. Modtagne svar vil derfor, for så vidt muligt, forsøges verificeret og det må forventes at et niveau af vurdering og kvalitetssikring bør overvejes i denne forbindelse. Slutteligt er kvantitative og kvalitative data fremtrædende i rapporten og skal ligeledes behandles ved analyse.

## Kildekritik

Grundlaget for udarbejdelsen af rapporten dækkes hovedsageligt af sekundære kilder. Disse er hhv. årsrapporter, artikler, patent- og vidensdatabaser som er materiale der er til fri disposition på internettet. Som følge af dette er det af stor vigtighed at der foretages kildekritik i forbindelse med litteratursøgninger. Her kan det f.eks. nævnes at virksomheder, skal følge årsregnskabsloven og dennes bekendtgørelser<sup>8</sup>. På den baggrund kan man argumentere for at årsregnskaber som følge deraf er kildemateriale som lever op til de krav kildekritik stiller til indholdet, da virksomhederne ved lov er påkrævet at levere fyldestgørende og lovpligtige bestanddele i deres årsrapporter. Ser man på artikler som kildemateriale vil de i rapporten benyttede primært inddrages fra danske og

---

<sup>8</sup> [erhvervsstyrelsen.dk](http://erhvervsstyrelsen.dk)

internationale nyhedsbureau, ligesom at EU-direktiver inddrages hvor relevant i det at EU har statistikbanker som er dækkende for alle lande der indgår i rapporten. Da artikler kan indeholde fejlцитater- og information tjekkes de over flere internetmedier- eller bureauer for på den måde at sikre at indhold er validt og derfor brugbart i rapporten. Dertil kommer at kun den originale kilde angives som reference.

I forbindelse med patentdatabaser specificeres disse såfremt at de decideret indgår i rapporten. Da patenter er rettigheder som en virksomhed selv har på sin opfindelse, behandler offentlige instanser patentansøgninger med stor omhu og dertil lægges troværdigheden for denne type af information. Patentbekendtgørelser vil ikke have et stor indvirkning på rapportens indhold, men kan blive nævnt for at illustrere et synspunkt eller virksomhedens standpunkt på området. Som følge af afsnittet om kritik af artikler menes det samme om vidensdatabaser i den henseende. Dette skyldes at kildekritik af disse på samme måde refereres fra en tilgængelig kilde til en anden for at sikre at materialet stemmer overens.

I rapporten inddrages slutteligt interviewdele som tilhører primære data. For at sikre kritikken af interviewet stilles det krav at medarbejderen som deltager i interviewet fra virksomheden har fyldestgørende vidensforhold som gør at denne er relevant at forvente konkrete og valide svar. Interviewpersonen er derfor et bestyrelsesmedlem som har indsigt i virksomheden gennem sin stilling og vil derfor være en troværdig kilde hvis synspunkter kvalificeres til at kunne inddrages i rapporten. Man skal dog medtage at interviews kan fremtræde som forudindtaget da bestyrelsesmedlemmet muligvis har specifikke meninger fra et virksomhedsperspektiv. Det findes dog nødvendigt for opgaven at der inddrages konkret information fra en ansat for at udlede motiver som understøtter eller modargumenterer en udflytning. Derfor bemærkes det også i rapporten såfremt at interviewet virker forudindtaget eller ledende for at opretholde en vis kildekritik for interviewdelen.

Kritik kan foretages af selve teorien som anvendes. Her kan Uppsala-modellen f.eks. kritiseres da betydningen af interne processer og ressourcer er større end de eksterne realiteter omhandlende konkurrence- og markedsegenskaber som ikke bliver prioriteret højt (Hirsch & Meshulach, 1991). Forbindelsen mellem disse har flyttet sig efter at modellen er blevet revideret og derfor opvejes dette også gennem markedsegenskaberne og hvorvidt at udflytningen skal finde sted. OLI-modellen er også blevet revideret grundet tidligere kritik af modellens generalisering (Dunning, 1988). Analyserne er dog stadig egnede for rapporten som helhed, især som følge af revideringerne som

begge har gennemgået og netop her kan kritikken omkring internationaliseringsteoriene afledes til en vis grad.

## **Delanalyse: Internationalisering i Østeuropa**

### **Internationalisering**

Johanson & Vahlne (1977, 2009) behandler med Uppsala-modellen virksomheders internationalisering på baggrund af psykisk afstand og markedsviden. Her har det vist sig at virksomheder som ikke, eller kun i ringe grad, har erfaring med emnet bør starte ud på markeder og i lande med lav psykisk afstand hvor virksomhedens viden vurderes at være højere end i lande hvor den psykiske afstand er større og samme viden findes på et lavere niveau. Med psykisk afstand menes lande der ligger mentalt tæt på virksomhedens hjemmemarked. Er der f.eks. tale om en dansk virksomhed vil der være kort psykisk afstand til lande som Norge og Sverige hvor befolkningen har en lignende mentalitet som den danske befolkning. Ligheder i mentalitet vil f.eks. mindske risikoen for misforståelser da ansattes mentalitet hvad angår aftaleforhold, mødetidspunkter o.lign. vil være indforstået landene imellem. På den baggrund vil en dansk virksomhed ifølge modellen have betydelig lavere risiko ved at ekspandere til et af de nordiske lande frem for f.eks. et asiatisk land, hvor mentaliteten er markant anderledes.

Uppsala-modellen foreslår at virksomheder bør være ekstra opmærksomme ved internationalisering til lande som har stor psykisk afstand til virksomhedens hjemmemarked. Dette skyldes at virksomhedens usikkerheder om en given investering stiger jo større psykisk afstand der er til markedet hvor investeringen forekommer. Da det er virksomhedens primære opgave at tjene penge til ejerkredsen, bør usikkerheden i investeringen ses i forhold til gevinsten, hvorefter det kan beslutes hvorvidt investeringen bør gennemføres.

Selve analysen tager udgangspunkt i muligheden for at flytte Abenas nuværende produktioner i Danmark, Sverige og Frankrig i et østeuropæisk land hvor det vil være muligt at reducere de generelle produktionsomkostninger. I forlængelse dertil skal analysen give en begrundet anbefaling til hvilket af de udvalgte lande at Abena bør flytte produktionen til.

Med afsæt i Uppsala-modellens retorik om gradvise internationaliseringer menes det ikke at være muligt at flytte produktionen til lande som ligger fjernere end Østeuropa, da den psykiske afstand, og dermed risiko, bliver for stor. Derudover vil det være en fordel at holde produktionen i EU da

mange lovkrav gælder på tværs af unionen. Set fra et logistisk perspektiv giver det også mening at blive i EU da mindre synlige barrierer som transporttid- og omkostninger, importkontroller osv. i EU vil være på et minimum.

Netop transporttid og logistikplacering har prioritet i analysen, da man udover at reducere produktionsomkostninger, også bør tage højde for produkters logistikforhold – især på europæiske markeder. Vægtningen skal ses i lyset af at Abena producerer produkter af forholdsvis lav værdi pr. kg., hvorfor transportomkostninger kan have stor indflydelse på salgspriser der afgør om kunder vælger Abenas produkter eller konkurrenters. Som følge deraf menes en produktion i den vestlige del af Østeuropa at være foretrukket da Abenas produkter vil kunne transporteres over relativt korte afstande og alligevel kunne nå hovedparten af Europa. Ydermere vil det også reducere det generelle CO2-udslip som stammer fra transport, noget som potentielt kan påvirke Abenas brandværdi og virksomheden har tidligere forsøgt at profilere sig som en miljørigtig virksomhed, f.eks. gennem projekter<sup>9</sup>.

Da Abena har produktion i Vesteuropa vil et naturligt skridt, for at reducere omkostningsniveauet, være at starte produktion i et østeuropæisk land. Ifølge Uppsala-modellen vil virksomheden have mindre risiko hvis investeringen sker i et land som er kulturelt og institutionelt beslægtet, såfremt at de nærmeste nærmarkeder, her de øvrige nordiske lande, ikke er mulige at investere i. Dette kunne f.eks. være Storbritannien eller USA, men omvendt vil disse lande ikke kunne give en signifikant reduktion i produktionsomkostningerne. Når udgifter tildeles stor betydning menes Østeuropa at være det mest attraktive marked i EU. Dette har flere vesteuropæiske virksomheder, også en større mængde danske, allerede set potentialet i og derpå flyttet aktiviteter til lukrative østeuropæiske markeder<sup>10</sup>.

Som følge af diskussionen ovenfor er Polen, Tjekkiet og Ungarn udvalgt som de østeuropæiske markeder der behandles i rapporten. Landene er, udover at lønniveauet menes at være lavere, valgt som følge af deres centrale placering i Europa. I den henseende vil landområder som menes at være interessante at udflytte til, specificeres og skal udmærke sig på parametrene nedenfor.

- Lønomkostninger skal være tilpas lave da det er en central faktor for produktionsudflytningen.

---

<sup>9</sup> [www.projectzero.dk](http://www.projectzero.dk)

<sup>10</sup> [www.business.dk](http://www.business.dk)

- Uddannelsesmuligheder skal være gunstige idet at det vil muliggøre ansættelse af kvalificeret arbejdskraft.
- Logistikmuligheder skal være optimerede, især til det primære distributionscenter i Aabenraa.

Analysen vil til slut sammenligne områderne i landene, for at anbefale hvilket marked der bør investeres i. Det bør derfor bemærkes at det primære incitament for at udflytte produktionen er lønomkostningerne.

## Landeforhold

Polen undersøges først da det er geografisk tættest på Danmark. Landet har et varierende lønniveau, som svinger afhængigt af område og hvorvidt det er større eller mindre byer. De gennemsnitlige månedslønninger går fra ca. € 756 i de billigste områder, til € 1.250 i Katowice-området som det dyreste<sup>11</sup>. Mindstelønnen er på ca. € 455<sup>12</sup> og arbejdsugen er på 40 timer. I den vestlige del af landet er det muligt at ansætte til meget favorable lønninger og her findes en del større byer som Stettin, Poznan og Wrocław der alle er universitetsbyer og derved menes at have et tilpas udbud af kvalificerede medarbejdere.

Udover lønforhold er Polens logistikmuligheder også interessante. I visse områder af det vestlige Polen findes et udviklet motorvejsnetværk hvorfra der er gode og hurtige transportmuligheder via de tyske motorveje. Polen har derudover en geografisk fordel idet at landet har kystlinje, hvorfor man også kan transportere via søvejen – dette kan især være gavnligt ved eksport udenfor Europa. Denne eksporttype vil dog, i første omgang, skulle håndteres fra Aabenraa distributionscenter i Danmark, og en evt. udflytning af distributionscenteret behandles ikke i rapporten.

Stettin-området udmærker sig i forhold til Poznan og Wrocław ved at være det lønmæssigt billigste, om end byen er på niveau med Poznan, med en gennemsnitlig månedsløn på ca. € 981<sup>11</sup>. For at sammenligne løntal landene imellem, tages der afsæt i 18 arbejdsdage pr. måned<sup>13</sup>. En gennemsnitlig timeløn vil derpå være:

$$\frac{981}{(18 \cdot 8)} = € 6,81/\text{time ved gennemsnitsløn}$$

---

<sup>11</sup> [stat.gov.pl](http://stat.gov.pl)

<sup>12</sup> [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

<sup>13</sup> [www.skat.dk](http://www.skat.dk)

$$\frac{455}{(18 \cdot 8)} = \text{€ } 3,16/\text{time ved mindsteløn}$$

Stettin huser desuden flere universiteter, hvor der findes ingeniøruddannelser og relevante videregående handelsuddannelser. Da Abena allerede har aktiviteter i Stettin, giver dette også byen en ekstra fordel, da Uppsala-modellen argumenterer for at en virksomheds engagement udvikler sig gradvist på et marked efterhånden som virksomheden tilegner sig mere erfaring derpå. Dertil kommer at Abena, med deres nuværende aktiviteter i Polen, allerede har erfaringer på markedet, hvorfor risikoen for at investere yderligere vil være mindre end ved at investere i Tjekkiet eller Ungarn hvor man ikke har haft mulighed for at gøre sig samme erfaringer.

Ser man på Tjekkiet er den lønmæssigt billigste region, Karlovy Vary i den nordvestlige del af landet. Regionen har hurtig og nem adgang til det tyske motorvejsnetværk, men mangler omvendt relevante uddannelsesinstitutioner, hvorfor området fravælges. Ústí nad Labem-regionen i det nordlige Tjekkiet har derimod bedre universitetsmuligheder og relevante uddannelser hos bl.a. Jan Evangelista Purkyně-universitetet. Derudover er området geografisk godt placeret blot 20 km. fra den tyske grænse, hvor der er kort afstand til motorvejsnettet for transport til distributionscenteret i Aabenraa.

Ústí nad Labem er med en gennemsnitsløn på ca. € 1.010 om måneden<sup>14</sup> ikke den billigste region i Tjekkiet, men når kriterierne om kvalificeret arbejdskraft og logistikmuligheder skal opfyldes er Ústí nad Labem det ideelle område i Tjekkiet. Den månedlige mindsteløn i Tjekkiet er ca. € 408<sup>15</sup> og arbejdsugen er på 40 timer. Tilsammen giver det følgende timelønsberegninger:

$$\frac{1.010}{(18 \cdot 8)} = \text{€ } 7,01/\text{time ved gennemsnitsløn}$$

$$\frac{408}{(18 \cdot 8)} = \text{€ } 2,83/\text{time ved mindsteløn}$$

Slutteligt skal man i Ungarns tilfælde medtage at landet er det sydligst beliggende og derfor undersøges en placering i den nordvestlige del af Ungarn bevidst, omkring byen Győr. Området er attraktivt, da det har en gennemgående motorvejsåre hvorfra der vil være hurtig adgang til Danmark via det tyske motorvejsnet.

---

<sup>14</sup> [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

<sup>15</sup> [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

I Ungarn er minimumslønnen € 531 pr. måned (inkl. obligatorisk socialskat og fagligt bidrag) og gennemsnitslønnen i Vest-Transdanubia, hvor Győr er placeret, er € 1.072 pr. måned (inkl. førnævnte skat og bidrag)<sup>16</sup>. Socialskatten (27 %) og det faglige bidrag (1,5 %) betales af arbejdsgiver og skal lægges oveni bruttolønnen for at give den reelle omkostning pr. time for en ansat – arbejdsugen er også her på 40 timer. Dette giver følgende timeløn:

$$\frac{1.072}{(18 \cdot 8)} = € 7,44/\text{time ved gennemsnitsløn}$$

$$\frac{531}{(18 \cdot 8)} = € 3,69/\text{time ved mindsteløn}$$

Győr udmærker sig derudover ved at være en universitetsby som tilbyder en bred vifte af handels- og ingeniøruddannelser hos bl.a. Széchenyi István-universitetet.

### Landesammenligning

Da markedsområder, lønforhold og uddannelsesmuligheder er gennemgået, vurderes og sammenholdes markederne i Vest- og Østeuropa. I første omgang undersøges forskelle i lønomkostninger for at have viden der kan støtte beslutningen om hvorvidt at lønforskellen vil kunne opveje risikoen ved udflytningen. Lønomkostningerne for vesteuropæiske lande er som nedenfor.

- I Frankrig er mindstelønnen på € 1466,62 pr. måned<sup>17</sup> og gennemsnitslønnen er € 3.040,92<sup>18</sup>. Arbejdsugen er på 35 timer.
- I Sverige er mindstelønnen på € 16,20/time ved en arbejdsuge på 40 timer, begge er overenskomstbestemt<sup>19</sup>. Dette giver en månedsløn på € 2.332,80 med udgangspunkt i 18 arbejdsdage pr. måned. Gennemsnitslønnen er på € 3.383,10 pr. måned<sup>18</sup>.
- I Danmark er mindstelønnen € 15,28/time ved en arbejdsuge på 37 timer, begge er overenskomstbestemt<sup>20</sup>. Dette giver en månedsløn på € 2.035,30 med udgangspunkt i 18 arbejdsdage pr. måned. Gennemsnitslønnen er på € 4.791,90 pr. måned<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> [statinfo.ksh.hu](http://statinfo.ksh.hu)

<sup>17</sup> [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

<sup>18</sup> [stats.oecd.org](http://stats.oecd.org) (1)

<sup>19</sup> [www.av.se](http://www.av.se)

<sup>20</sup> [www.3f.dk](http://www.3f.dk)



Ovenstående er omregnet til gennemsnitlige timelønninger pr. land for hhv. mindsteløn og gennemsnitsløn, hvorefter de er sammenholdt med tilsvarende tal for de udvalgte byer i de østeuropæiske lande jf. nedenstående tabel.

| Løn pr. time i € | Danmark | Sverige | Frankrig | Polen | Tjekkiet | Ungarn |
|------------------|---------|---------|----------|-------|----------|--------|
| Gennemsnitsløn   | 35,98   | 23,49   | 24,13    | 6,81  | 7,01     | 7,44   |
| Mindsteløn       | 15,28   | 16,20   | 11,64    | 3,16  | 2,83     | 3,69   |

Tabel 1: Timelønninger i €

Gennemsnits- og mindstelønnen i landene giver ikke et komplet billede over de faktiske lønomkostninger til ansatte da der er variationer i lønanciennitet, uddannelsesniveau o.lign. Tabellen giver dog et overblik over den relative forskel mellem lønniveauet i de nuværende produktionslande overfor de mulige. Derfor sammenligner tabellerne nedenfor lønomkostningerne i de nuværende produktionslande med de mulige pr. indeks. Dette for at give et mere retvisende billede af hvad Abena kan forvente at lønniveauet i de østeuropæiske lande bliver sammenlignet med den lønomkostninger som virksomheden har nu. Gennemsnitslønnen viser den relative forskel for højtuddannet personale, herunder ingeniører og kontorpersonale, hvorimod mindstelønnen viser den samme forskel for en almen produktionsarbejder.

| Indeksforskel Danmark og Østeuropa | Danmark | Polen | Tjekkiet | Ungarn |
|------------------------------------|---------|-------|----------|--------|
| Gennemsnitsløn                     | 100     | 18,93 | 19,48    | 20,68  |
| Mindsteløn                         | 100     | 20,68 | 18,52    | 24,15  |

Tabel 2: Lønomkostninger i de østeuropæiske lande kontra Danmark

| Indeksforskel Sverige og Østeuropa | Sverige | Polen | Tjekkiet | Ungarn |
|------------------------------------|---------|-------|----------|--------|
| Gennemsnitsløn                     | 100     | 28,99 | 29,84    | 31,67  |
| Mindsteløn                         | 100     | 19,51 | 17,47    | 22,78  |

Tabel 3: Lønomkostninger i de østeuropæiske lande kontra Sverige

| Indeksforskel Frankrig og Østeuropa | Frankrig | Polen | Tjekkiet | Ungarn |
|-------------------------------------|----------|-------|----------|--------|
| Gennemsnitsløn                      | 100      | 28,22 | 29,05    | 30,83  |
| Mindsteløn                          | 100      | 27,15 | 24,31    | 31,70  |

Tabel 4: Lønomkostninger i de østeuropæiske lande kontra Frankrig

Tabellerne viser en stor forskel i lønomkostningerne mellem landene og er især iøjnefaldende for Danmark, hvis lønniveau er et af de højeste i verden, hvorfor gennemsnitslønnen i Østeuropa er på

omkring 20 % af den danske. Det er dog ikke blot den danske produktion som er interessant at udflytte, da Abena også vil kunne opnå store lønbesparelser hos de svenske og franske datterselskaber. Den polske gennemsnitsløn, som har den laveste procentsats, er jf. ovenstående ca. 28-29 % af gennemsnitslønnen i Sverige og Frankrig. Med ovenstående beregninger kan man undersøge hvor meget Abena vil kunne spare i lønomkostninger ved at udflytte de forskellige produktionsenheder.

I Abena Produktion A/S' årsregnskab for 2015/2016 var medarbejdergennemsnittet på 364 og de totale personaleomkostninger på kr. 159.702.000, hvilket giver en gennemsnitlig månedsløn på kr. 36.562 og en timeløn i € på:

$$\frac{\left(\frac{36.562}{7,45}\right)}{\left(18 \cdot \left(\frac{37}{5}\right)\right)} = € 36,84/\text{time}$$

Det noteres, at den gennemsnitlige timeløn i Abena Produktion A/S er sammenlignelig med den selvsamme for Danmark.

Af personaleomkostninger har Abena købt følgende antal arbejdstimer i regnskabsåret 2015/2016:

$$\frac{\left(\frac{159.702.000}{7,45}\right)}{36,84} = 581.881 \text{ timer}$$

Sammenlignes dette med Polen, som har den laveste omkostning for gennemsnitlig arbejdskraft, vil det samme antal timer i Stettin årligt koste:

$$581.881 * 6,81 = € 3.962.609,61 * 7,45 = kr. 29.521.441,59$$

Isoleret set, vil udflytningen af Abena Produktion A/S til Stettin give lønbesparelser på:

$$159.702.000 - 29.521.441,59 = kr. 130.180.558,41$$

Beregningen viser at Abena kan spare mange penge på lønomkostninger ved at udflytte denne produktion, som også er den med flest ansatte. Det er dog ikke nødvendigvis anbefalelsesværdigt, hvilket omtales yderligere i et senere afsnit. Det er derfor relevant at beregne lønbesparelsen på Abenas andre produktioner såfremt at det besluttet at én eller flere af disse også skal udflyttes. I forbindelse med disse beregninger tages der udgangspunkt i antal medarbejdere og totale

personaleomkostninger i Rul-let A/S<sup>21</sup>, Finess Hygiene AB<sup>22</sup> og Abena-Frantex SA<sup>23</sup> samt antal arbejdstimer for disse efter samme fremgangsmåde som for Abena Produktion A/S<sup>24</sup>. Den årlige besparelse ses igen i forhold til gennemsnitslønnings i Polen:

$$\text{Rul-let A/S: } (52.744 * 33,03) - (52.744 * 6,81) = \text{€ } 1.382.947,68 * 7,45 = \text{kr. } 10.302.960,22$$

$$\begin{aligned} \text{Finess Hygiene AB: } (160.726 * 32,21) - (160.726 * 6,81) &= \text{€ } 4.082.440,40 * 7,45 \\ &= \text{kr. } 30.414.180,98 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Abena Frantex SA: } (169.348 * 24,06) - (169.348 * 6,81) &= \text{€ } 2.921.253 * 7,45 \\ &= \text{kr. } 21.763.334,85 \end{aligned}$$

Abena vil, totalt set, kunne spare i omegnen af kr. 193 millioner årligt på lønomkostninger ved at flytte de fire produktioner til Polen, som har den laveste gennemsnitsløn.

Det bemærkes at gennemsnitslønningsne for Abenas fire produktioner er sammenlignelige med selvsamme generelt for de pågældende lande. Det formodes derfor at disse kan holdes op imod gennemsnitslønningsne i Østeuropa, som er tilfældet i ovenstående beregninger. Dog falder Finess Hygiene AB lidt udenfor dette sammenligningsgrundlag, da gennemsnitslønnen her er højere end den tilsvarende for Sverige generelt set. Dette kan skyldes, at fabrikken ligger et stykke fra større byer hvorfor den kvalificerede arbejdskraft kan være dyrere at tiltrække. Det vurderes også at gennemsnitslønningsne i Finess Hygiene AB vil kunne sammenholdes med selvsamme for Østeuropa og give et retvisende billede.

For at vurdere beliggenheden af en udflyttet produktion tages der udgangspunkt i Abenas eksisterende set-up med logistikcenteret i Aabenraa, hvorfra hovedparten af ens produkter håndteres. Som følge deraf vil transportudgifter være billigst hvis enten Stettin eller Ústí nad Labem udvælges da der, rent fysisk, er kortere eller tilsvarende afstand fra disse byer til distributionscenteret end fra produktionerne i Sverige og Frankrig. Omvendt er der længere fra Győr til Aabenraa end i de andre tilfælde, hvilket betyder at det vil være en ulempe at vælge Győr når transportomkostninger medregnes.

---

<sup>21</sup> [datacvr.virk.dk](http://datacvr.virk.dk) (2)

<sup>22</sup> Bilag 2: Uddrag fra årsregnskab 15/16 for Finess Hygiene AB

<sup>23</sup> Bilag 3: Uddrag fra årsregnskab 15/16 for Abena-Frantex SA

<sup>24</sup> Bilag 4: Mellemregninger for datterselskaber

De mulige områder hvortil Abenas produktion kan udflyttes til er nøje udvalgt med relevante uddannelsesinstitutioner for øje. Dog har Stettin et væsentligt større opland end både Ústí nad Labem og Győr hvilket kan medføre et større udbud i arbejdskraften. Foruden dette kan hvert af de tre østeuropæiske markeder tilbyde støtteordninger på helt op til 50 % af en investering. EU har dog skærpet lovgivningen for dette hvilket betyder at man ikke må lukke signifikante dele af sin nuværende produktion i et andet EU-land for, med støtte, at åbne i et andet<sup>25</sup>. I praksis betyder det, at hvis en virksomhed ønsker støtte til at investere i produktion i et andet EU-land, må dennes produkter ikke falde under samme NACE-kode, som er en produktkategori. Det er dog stadig muligt at opnå støtte hvis der er sket en jobreduktion i en eksisterende produktion på mindre end 100 jobs eller 50 % af den oprindelige arbejdsstyrke<sup>26</sup>. Da en sådan støtteordning skal godkendes af de lokale myndigheder, sammenholdt med usikkerheden omkring hvorvidt muligheden reelt eksisterer, inddrages dette dog ikke yderligere i rapporten.

## Distancer

For at belyse hvorvidt der er forskelle mellem Danmark og de østeuropæiske lande, som kan medføre risici for udflytningen af Abenas produktion, benyttes CAGE-modellen (Ghemawat, 2001). Der tages udgangspunkt i Danmark, da Abenas hovedkontor er placeret her. Forskelle opdeles i kulturelle, administrative, geografiske og økonomiske distancer, hvor distance skal forstås som den afvigelse der eksisterer landene imellem.

| Kulturel distance | Administrativ distance | Geografisk distance | Økonomisk distance |
|-------------------|------------------------|---------------------|--------------------|
| Religion          | Regeringspolitik       | Fysisk distance     | Lønninger          |
| Sprog             | Valuta                 | Opland              |                    |

Tabel 5: CAGE-model for de østeuropæiske lande

### Kulturel distance

Den kulturelle distance er den mest sensitive af de fire. I de østeuropæiske lande er det mest anvendte sprog modersmålet i hvert af landene, hvorimod det mest anvendte fremmedsprog er engelsk hvilket ofte benyttes af danske virksomheder som koncernsprog. Udbredelsen af engelsk er dog forskellig for de tre lande og er generelt set langt fra dansk niveau. I en undersøgelse, gennemført af Europa-Kommissionen i 2012, angav 33 % af adspurgte polakker, 27 % tjekker og

<sup>25</sup> [publications.europa.eu](http://publications.europa.eu)

<sup>26</sup> Bilag 5: Interview med Jiri Fusek

ca. 20 % ungarere som deltog at de kunne føre en samtale på engelsk<sup>27</sup>. Sammenlignes tallene med det danske på 86 % virker det østeuropæiske niveau lavt. En almen produktionsarbejder har dog ikke nødvendigvis brug for at kunne føre samtaler på engelsk, hvorimod højtuddannet administrativt personale og ingeniører, for hvem det vil være en nødvendighed, er blandt den procentvise andel som taler sproget. Dertil kommer at en stigende andel af østeuropæere taler engelsk – også som følge af at størstedelen af unge studerende som lærer fremmedsprog under deres uddannelse, lærer engelsk som første fremmedsprog<sup>28</sup>.

Udover sprog er der også religiøse forskelle mellem Danmark og de østeuropæiske lande, hvor sidstnævnte har en overvægt af katolikker i samfundet, mens protestantisme er den fremtrædende trosretning i Danmark<sup>29</sup>. Begge trosretninger udspringer dog af kristendommen som i en vis grad bidrager til en fælles forståelse og havde der omvendt været tale om markant anderledes trosretninger ville dette skabe udfordringer for en dansk virksomhed. Danmark har kun ganske få aktivt troende hvilket formentlig udspringer af at troen på gud er forholdsvis begrænset, og denne holdning deles i nogen grad med Tjekkiet hvor man også oplever at religion fylder mindre. Ungarn er mere splittet hvad angår religionsspørgsmålet da størstedelen af befolkningen er religiøse, der findes dog også en større mængde af ateister. Omvendt er den religiøse andel ikke specielt aktive i trossamfundet, hvoraf kun en lille del jævnligt besøger kirken. Polen skiller sig dog markant ud, da langt størstedelen af befolkningen er religiøse og aktive i deres tro<sup>30</sup>. Det vurderes dog at katolicismen, som trosretning, er tilpas nær protestantismen og på den baggrund er der ikke belæg for at mene at religionsforskelle har signifikant betydning landene imellem.

### Administrativ distance

Tjekkiet er ledet af en socialdemokratisk regering<sup>31</sup>, hvilket ikke bør få betydning for mulige udenlandske investeringer i landet. Tværtimod vil en socialdemokratisk ledet regering se værdi i investeringer og vil generelt arbejde for at arbejdskraft og handel kan flyde frit i EU.

Flygtningestrømmen har de senere år givet medvind til nationalkonservative partier i Europa, hvilket ses i Polen og Ungarn som er ledet af nationalkonservative regeringer<sup>31</sup>. Begge regeringer er kommet til magten ved at love stramninger hvad angår asyl og flygtninge, og truslen i øjeblikket, ved at flytte produktion til Polen og Ungarn, vil være at regeringernes EU-skepsis i yderste

---

<sup>27</sup> [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu) (1)

<sup>28</sup> [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu) (4)

<sup>29</sup> [www.religion.dk](http://www.religion.dk)

<sup>30</sup> [www.europeanvaluesstudy.eu](http://www.europeanvaluesstudy.eu)

<sup>31</sup> [www.parties-and-elections.eu](http://www.parties-and-elections.eu)

konsekvens kan medføre at de vil forsøge at trække landene ud af EU – især med tanke på den meget negative omtale som den europæiske flygtningepolitik har fået. I mellemtiden er flygtningekrisen dog stilnet lidt af hvorfor der ikke er et så markant pres på EU og landenes regeringer som førhen. Derudover er de østeuropæiske lande alle forholdsvis afhængige af deres EU-medlemskab, da større virksomheder har foretaget store investeringer i landene siden de blev optaget i EU<sup>32</sup>. Generelt set vurderes det på baggrund af ovenstående at regeringspolitikken i de enkelte lande ikke vil have større indflydelse på en produktionsudflytning.

Ingen af landene har euro som møntfod, Danmark har dog fastkurspolitik, hvilket ikke gælder for de østeuropæiske lande. At kursen er flydende kan betyde udsving i produktpriser fra datterselskabet, som har produktion, til moderselskabet, da førstnævnte kan være nødsaget til at hæve priser i euro eller danske kroner hvis den lokale valuta er stærk. Omvendt vil en devaluering af den lokale østeuropæiske valuta betyde at Abena kan sænke priserne i euro eller kroner. Dog vil det, hvad angår budget og planlægning, være bedre med stabile valutaer, og ingen af de berørte valutaer har vist dramatiske udsving i de seneste ti år<sup>33</sup>.

### Geografisk distance

Den fysiske distance skal måles fra Aabenraa, hvor Abenas logistikcenter er placeret. Emnet er til dels behandlet i afsnittet om Uppsala-modellen hvor det blev vurderet, at placeringer i Stettin og Ústí nad Labem ikke vil have geografiske indvirkninger på logistikcenteret i Danmark, i forhold til nuværende placeringer i Kisa i Sverige eller Paris i Frankrig. Derudover er der usikkerhed om Győr, som ligger bedst for en udflytning til Ungarn, men som er længere fra Aabenraa end de nuværende produktioner og de foreslåede i Polen og Tjekkiet.

Ser man på afstanden fra Abenas hovedkontor i Aabenraa til de tre østeuropæiske byer, ligger disse alle i udkantsområder af landene, hvilket besværliggør besøg hos hovedkontoret i en vis grad. Stettin er tættest på af de tre byer og man kan komme til Aabenraa på ca. fem timer i bil. Ústí nad Labem er også indenfor rækkevidde med syv timer, hvorimod der skal bruges over elleve timer fra Győr. Ønsker man derimod at kombinere bil og fly med udgangspunkt i Billund Lufthavn, vil det ikke være hurtigere fra Stettin end i bil. For Ústí nad Labem vil transporttiden være omkring den samme, mens tiden fra Győr kan nedbringes til lidt over fem timer i stedet for de elleve. Det skal nævnes at der ikke tages hensyn til ventetid på bagage eller formaliteter ved f.eks. leje af bil. At

---

<sup>32</sup> [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<sup>33</sup> [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu) (3)

rejsetiden ikke kan nedbringes yderligere skyldes primært at der ikke er direkte flyforbindelser til Billund Lufthavn fra lufthavne tæt ved byerne, hvorfor mellemlandinger og flyskift kan blive nødvendigt.

Ved multilaterale forskelle har Stettin et markant større opland end de andre byer, men også i forhold til Aabenraa, og Kisa i Sverige. Et stort opland kan have betydning da det kan give et fingerpeg om størrelsen for udbuddet af arbejdskraft og uddannelsesniveaet som virksomheden efterspørger på det marked hvor produktionen flyttes til.

### Økonomisk distance

Den økonomiske realitet i de østeuropæiske lande behandles også i afsnittet om Uppsala-modellen. Her blev der fundet markante forskelle i lønniveauet mellem landene hvor Abena har produktion og de østeuropæiske lande som rapporten inddrager. Her vurderes det at netop lønforskelle mellem markederne er en stor fordel for Abena at opnå ved at udflytte produktionen til et af landene.

### Strategisk orientering

Af strategiske orienteringer for virksomheder med udenlandske datterselskaber menes Abena at være transnational. Som udgangspunkt kombinerer transnationale virksomheder fordelene som de øvrige orienteringer; multinational, international og global, besidder og derved kan en transnational virksomhed kombinere global effektivitet med multinational fleksibilitet og også skabe verdensomspændende læring som hele organisationen kan drage nytte af ved planlægning af ens virksomhedsstrategi. Tilsammen vil disse faktorer kunne skabe konkurrencemæssige fordele, gennem forskelle i sourcing og markedspotentiale mellem landene og markederne hvor virksomheden har aktiviteter, ergo nationale forskelle, gennem dannelsen af stordriftsfordele og produkt- eller markedsdiversifikation.

Abenas globale effektivitet kommer til udtryk gennem datterselskaberne som virksomheden har i udlandet<sup>34</sup>, men også produktionen om end denne er begrænset til vesteuropæiske lande. Abena kan som følge af den vesteuropæiske produktion dog stadig blive bedre til at udnytte global effektivitet ved at flytte arbejdspladser til udlandet. Dette vil dog ikke blive aktuelt såfremt at ens nuværende produktioner fortsætter som hidtil da der ikke er økonomisk incitament for at flytte arbejdspladser fra et vesteuropæisk land til et andet. Omvendt vil det blive aktuelt såfremt at man starter produktion i Østeuropa. Ydermere lader det ikke til at ens produktioner indbyrdes drager nytte af

---

<sup>34</sup> [www.abena.com](http://www.abena.com) (1)

hinandens ekspertise i et omfang som er muligt. Dette skyldes formentlig at ens produktioner arbejder med forskellige produkttyper – man kunne dog alligevel godt forvente at den ekspertise som hver produktion opbygger deles yderligere med resten af organisationen, dette menes dog ikke at være videre synligt i den nuværende produktionsform.

Multinational fleksibilitet ses hos Abenas datterselskaber og spredningen af disse. Man forsøger at fortrænge problemer i forsyningskæden ved at producere selvstændigt i flere lande og med distributionscenteret i Polen har man allerede flyttet arbejdspladser som fører til omkostningsbesparelser. Abena har selv indflydelse på konkurrence- og ressourcemæssigt risici gennem sin strategi og derfor sker salg og markedsføring på de økonomisk attraktive markeder hvor salgsfortjenesten optimeres mest muligt og kundeafstanden er kort så samarbejde med kunderne og udviklingen af produkter foregår i samråd med disse. Lokalt og nationalt nærvær øger desuden Abenas indsigt i markedsforandringer som kan påvirke virksomheden.

Selvom Abena kun har produktion i europæiske lande og fortrinsvis på nærmarkeder, kan der alligevel argumenteres for at virksomheden opnår en diversificeret læring. Dette skyldes at man har vidt forskellige produktioner hos selvstændige datterselskaber. Dertil kommer at samarbejde med kunder, som også kan betegnes som brugerdrevet innovation, gør at Abena opnår konkurrencefordele som konkurrenter ikke nødvendigvis har mulighed for og det er et område som Abena forventes at intensivere sit engagement på fremover, hvilket bl.a. kommer til udtryk hos datterselskabet Rul-let<sup>35</sup>. Dertil kommer nationale forskelle mellem f.eks. Sverige og Frankrig, hvor organisatoriske og ledelsesmæssige processer og systemer selvsagt er forskellige mellem landene og virksomhedskulturen har en vis vægt – hvor at der er længere mellem en chef og medarbejder i Frankrig end i Sverige jf. Hofstedes lande- og regionsindeks<sup>36</sup> som også behandles senere. I og med at Abena er en specialiseret virksomhed og har eksisteret i mange år kan kulturforskelle dog minimeres til et vist punkt som gør at enhederne kan arbejde forholdsvis uafhængigt.

Af svagheder ved den transnationale strategi kan Abena blive offer for politiske tiltag som kan influere ens produktion og afsætning. Her tænkes EU at kunne påvirke virksomheden i det at en større del af ens salg sker i europæiske lande, men også generelle vilkår som produktansvar kan komme til at give Abena problemer såfremt at man introducerer nye produkter. Netop virksomheder

---

<sup>35</sup> [www.rul-let.dk](http://www.rul-let.dk)

<sup>36</sup> International Project Management: K. Köster (2010), s. 84



indenfor medicoindustrien, såsom Abena, skal være særligt påpasselige med produktansvar og mangelfulde varer<sup>37</sup>.

På baggrund af ovenstående menes Abena at være nødsaget til at arbejde mere målrettet på at udnytte fordele som den transnationale strategiske orientering bygger på. Dette er også baggrunden for at mange virksomheder som aktivt anvender strategien har erkendt at de traditionelle strategier har mangler. Derfor er en af styrkerne ved den transnationale tilgang også at den anerkender svagheder ved hver af de traditionelle tilgange. Virksomheder kan derfor inddrage styrkerne fra hver orientering og kombinere disse for at opnå den bedste tilgang rent strategisk.

Den transnationale strategi passer godt til Abena overordnet set, men virksomheden har mulighed for at udnytte styrkerne ved orienteringen bedre end hvad man formår i dag. Netop derfor lægger orienteringen op til at man flytter produktionen ud og optimerer hvor nødvendigt for at tilpasse ens produktionsflow bedre.

## Etableringsformer

Da de forskellige lande i undersøgelsen nu er sammenlignet, og Abenas virksomhedsmæssige orientering er gennemgået, kan man undersøge etableringsformer for at finde frem til om Abena bør blive på de hidtidige markeder, eksportere yderligere eller investere i udlandet og reelt set flytte produktionen. For at analysere disse muligheder anvendes OLI-modellen som bearbejder etableringsformerne gennem ejerskabs-, placerings- og internaliseringsfordele og analysen benyttes ofte ved multinationale virksomheder som i tilfældet for Abena. OLI-modellen kendes som det eklektiske paradigme og er fremkommet ved at sammenholde forskellige teorier indenfor internalisering og er derfor også et holistisk paradigme.

Såfremt at Abena vil udflytte produktionen kræver det at virksomheden kan efterkomme alle tre faktorer da der skal være ejerskabs- og placeringsfordele for at man kan opnå internaliseringsfordele på baggrund deraf. Dette skyldes at Abena bør blive på de allerede etablerede markeder eller blot eksportere hvis man ikke ser muligheder i at flytte sin produktion.

Dunning (1998) mener at en multinational virksomhed bliver til såfremt at visse betingelser, der anses som fordele, opfyldes. Der skal være hhv. ejerspecifikke fordele (ownership-specific advantages), lokaliseringsfordele (location-specific advantages) og internaliseringsfordele

---

<sup>37</sup> [www.danskerhverv.dk](http://www.danskerhverv.dk)

(internalization-incentive advantages) til stede hvoraf især ejerspecifikke fordele er vigtige for at opnå en succesfuld udflytning. En lang række faktorer og fordele kan tilskrives ejerskabet såsom f.eks. stordriftsfordele, teknologi, ressourcekapital, R&D og patenter. Derfor kan disse omtales som værende primært unikke af natur samt meget videnstunge.

Abenas produktioner i hhv. Danmark, Sverige og Frankrig er varierende af type og derfor er det et krav at man opnår synergieffekt hvor de tre faktorer er meget tydelige allerede tidligt i internationaliseringsprocessen. Derfor er ejerskabsfordele også vigtige at kunne specificere som værende geografisk mobile og firmaspecifikke fordele, Firm Specific Advantages, forkortet FSA, ligesom man kan have skalafordele på produktionsniveau, men også virksomhedsmæssigt. En tydelig fordel for Abena i denne henseende er virksomhedens produktudvalg der kan betegnes som exceptionelt og dette medfører også at man har en tilpas produktdifferentiering da antallet af konkurrenter, hvis man sammenholder alle produktområder, er massiv. Hertil har Abena også patenter at gøre med og ser man på virksomhedens satsning i 2017, intelligente bleer, så forstærkes indtrykket af Abenas arbejde omkring innovation og research som tilmed også kan patenteres.

De organisatoriske ressourcer er interessante da man har forskellige processer, produktion og logistik alt efter hvilket produktområde man har at gøre med hvilket forstærker ens differentiering fra konkurrenter. Landespecifikke fordele, Country Specific Advantages, forkortet CSA, er for Abena kendetegnet ved at ens faktorressourcer er dyre sådan som produktionen ser ud, hvor arbejdskraften er koncentreret om de vesteuropæiske lande – om end adgangen til kvalificeret arbejdskraft på nuværende tidspunkt er udmærket. En situation som dog antages at ville ændres i fremtiden hvor bl.a. ingeniører bliver en mangelvare i Danmark som omtalt tidligere. Abena har også selv omtalt at kravene til deres medarbejderes kvalifikationer er højere end tidligere og at kandidater med de rette kompetencer er blevet sværere at rekruttere<sup>38</sup>.

Forhold vedrørende infrastrukturen i landene er også udmærket da lufthavne og havne er nogenlunde tilgængelige i alle tilfælde. Dertil kommer at Abena har multinationalitetsfordele i kraft af produktionen som er spredt over flere lande. Virksomheden har derfor en vis form for risikospredning som produktionen er nu. Abenas transfer pricing er jf. førnævnte forhold ikke yderligere påvirket af disse faktorer.

---

<sup>38</sup> [iu.dk](http://iu.dk)

Placeringsmæssige fordele drejer sig om de østeuropæiske lande der undersøges frem for de nuværende produktionslande. Derfor omhandler fordelene den mulige lokale produktion i et af disse. Hertil kan nævnes at handelsbarrierer og afgifter, hvad angår handelsfriktion jf. teorien, ophørte da landene indtrådte i EU. Den internationale infrastruktur i landene er på højde med de vesteuropæiske og f.eks. selskabsskatter har ligget i samme leje gennem flere år<sup>39</sup>. Da de østeuropæiske lande er medlem af EU er øvrige strukturelle faktorer påvirket af EU-forhold. Faktorressourcer på de østeuropæiske markeder er i modsætning til de vesteuropæiske billige, men samtidig kvalificeret, arbejdskraft og er af stor fordel for udenlandske virksomheder. De strategiske aktiver ses primært i landenes større byer, hvor videnskylnger indenfor f.eks. IT er markant i visse områder af landet. Derfor er det teknologiske niveau også højt hvortil det kan nævnes at mange internationale virksomheder har bidraget positivt til denne udvikling gennem outsourcing på tidlige stadier. Efterspørgselsfaktorer som størrelsen på markedet og den generelle efterspørgsel på udenlandske produkter menes ligeledes at være stigende.

OLI-modellens sidste led er internaliseringsfordele som bestemmer hvorvidt at virksomheden selv bør producere på et givent udenlandsk marked gennem Foreign Direct Investment, FDI, eller indgå i et partnerskab med en anden virksomhed. Her bør det bemærkes at arbejdskraften ved at samle produktionen i et østeuropæisk lande uden tvivl vil medføre betydelige omkostningsbesparelser og i takt med et stadigt stigende uddannelsesniveau i østeuropæiske lande<sup>40</sup> så bør virksomheder, herunder Abena, ikke være bekymret for om man kan tiltrække kvalificeret arbejdskraft, f.eks. i form af ingeniører. Det vil i forlængelse hertil, og med tanke på at Abena uden tvivl kan opskalere den samlede produktion ved at samle nuværende produktion, muligvis være fordelagtigt for virksomheden at varetage sine aktiviteter på egen hånd i udlandet gennem et helejet datterselskab frem for et partnerskab og f.eks. licensforanstaltninger. Den samlede vurdering afhænger dog i høj grad af forhold fra tidligere analyser som også bør inddrages.

## **Delkonklusion: Internationalisering i Østeuropa**

Det vil i Abenas tilfælde være vigtigt at man ved en produktionsudflytning til et østeuropæisk land har adgang til kvalificeret arbejdskraft, gode logistikmuligheder til Danmark og at lønomkostningerne skal være på et tilpas lavt niveau. Analysen har vist at de ideelle placeringer som overholder disse kriterier vil være Stettin i Polen, Ústí nad Labem i Tjekkiet og Győr i Ungarn.

---

<sup>39</sup> [home.kpmg.com](http://home.kpmg.com)

<sup>40</sup> [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org)

Det største incitament for at udflytte produktionen til Østeuropa har vist sig at være en mulig reducere af lønomkostningerne. En sammenligning har vist at gennemsnitslønnen i Polen, Tjekkiet og Ungarn ligger på et sted mellem 19-32 % af den for Abenas nuværende produktionslande. Ved yderligere analyse af Abenas nuværende lønninger blev det klart, at virksomheden vil kunne spare omkring kr. 193 millioner årligt ved udflytning af deres fire produktionsenheder til Stettin, som er det billigste af de analyserede områder når det kommer til gennemsnitsløn.

Ved at samle produktionsenhederne vil Abena kunne styrke udnyttelsen af synergieffekter og på den baggrund optimere produktionen. Derudover vil Østeuropa være den bedste mulighed som Abena har for at skære drastisk i personaleomkostninger, hvis produktionen skal flyttes til et land som har relativt kort psykisk distance til Danmark.

Hvad angår forskelle mellem Danmark og de østeuropæiske lande har analysen ikke påpeget bestemmende forskelle da samtlige lande er medlem af EU, der findes et tilpas udviklet brug af engelsk samt at den fysiske afstand mellem landene er overskuelig. Dog bør Abena være opmærksom på valutakursudsving såfremt at man flytter produktionen til et østeuropæisk land, da hvert land har sin egen lokale valuta.

Det konkluderes som følge af ovenstående at grundlaget for at flytte Abenas produktion til Østeuropa er til stede i et omfang som er tilrådeligt og yderligere analyse kan på denne baggrund foretages. Endvidere anses Stettin i Polen som det oplagte område at flytte produktionen til. Dette skyldes primært at Abena har aktiviteter i området allerede, hvilket også har medført erfaringer på markedet, men også at Stettin har en placering som er relativt tæt på Danmark, samt de generelt lave gennemsnitslønninger.

## **Delanalyse: Udflytning af produktion**

### **Entry modes**

Abena har flere alternativer at vælge ud fra og tage stilling til når det kommer til entry modes. Da virksomheden har flere produktioner er det strategisk vigtigt at man vælger den rette måde at gå ind på et marked og i denne sammenhæng anvendes trade-off-modellen til at argumentere på valget af entry mode for virksomheden. Overordnet set kan Abena gøre entré på markedet som et helejet eller delejet datterselskab, hhv. wholly owned subsidiary og joint venture, foruden at man kan licensere

produktionen til en lokal partner. Det er især af betydning at fokusere på de fordele som hver entry mode byder virksomheder som skal foretage et valg og her skelnes primært på forskelle mellem modellens faktorer for hver type af entry mode som er mængden af kontrol som moderselskabet har, ressourceinvesteringen samt ekspropriationsrisikoen respektivt.

| Entry Mode                 | Kontrol | Ressourceinvestering | Ekspropriationsrisiko |
|----------------------------|---------|----------------------|-----------------------|
| <i>Datterselskab (WOS)</i> | Høj     | Høj                  | Lav                   |
| <i>Joint Venture</i>       | Mellem  | Mellem               | Mellem                |
| <i>Licens</i>              | Lav     | Lav                  | Høj                   |

**Tabel 6: Trade-off-modellen for entry modes**

Den entry mode som passer bedst til Abenas profil afgøres primært af det såkaldte trade-off mellem virksomhedens kontrol over produktionsaktiviteter samt minimeringen af transaktionsrisici i det pågældende land overfor det investeringsbehov som er nødvendigt. Det skal med andre ord vægtes hvor meget at Abena som moderselskab selv vil kontrollere hos datterselskabet samt risikoen for økonomiske tab overfor det økonomiske behov som ligger til grund for udflytningen og investeringen – eller blot hvordan at det økonomiske incitament opvejer den samlede risiko ved at udflytte.

Abena er en produktionstung virksomhed. Dermed ikke sagt at man ikke arbejder konkret indenfor R&D, men med det store produktsortiment som Abena besidder er der belæg for at mene at det i højere grad er en produktionsvirksomhed end en researchvirksomhed. Sammenholdes dette med at virksomheden har produktion i flere lande kan man mene at Abena som udgangspunkt ønsker en vis mængde af kontrol over et datterselskab som forestår ens produktion og som måske på sigt skal samle flere produktioner. På baggrund af denne vurdering vil det at være et velovervejet træk fra Abenas side såfremt at man vælger at have høj kontrol over datterselskabet ved valg af entry mode – også for at kontrollere magtforholdet i samme ombæring. På et senere tidspunkt, når produktionen har opnået nok læring og derigennem erfaring kan den overordnede kontrol så gradvist forsvinde efterhånden som datterselskabet modnes. Abenas globale strategi understøtter også dette grundlag i det at man til en vis grad lægger meget af ansvaret over til datterselskaberne. På baggrund af dette menes det at Abena givetvis ønsker høj kontrol over produktionen i tidlige stadier af en udflytning.

Generelt set vil virksomheder, for så vidt muligt, forsøge at begrænse ressourceinvesteringer mest muligt og som minimum kun dække det aktuelle ressourcebehov. Dette gør modsat at virksomheder, herunder Abena, på den baggrund vil stå med en række ubekendte risici som kan

differentieres mellem at være eksogene risici, altså risici som virksomheden ikke har kontrol over, og endogene risici, som er risici at virksomheden har en vis kontrol over og kan påvirke som følge deraf. Af eksogene risici omtales ofte de markedsrelaterede, politiske eller samfundsøkonomiske forhold som er usikkerheder der kan sammenkobles med de administrative og økonomiske distancer på det udenlandske marked. Det er derfor ofte også de eksogene risici som rammer virksomheder hårdest da datterselskaber influeres hyppigere af disse frem for de endogene risici som de selv kan kontrollere da lokale partnere eller licenstagere ofte har en større indsigt i markedet og kender til de markedsforhold som kan påvirke ressourcebehovet. På den baggrund kan man argumentere at Abena vil have en balanceret tilgang til ressourceinvesteringerne på markedet, om end man muligvis hælder mere til en høj ressourceinvestering i kraft af at man opererer med flere produktioner og har et større produktsortiment som kan have en vis form for indflydelse på ens valg. Derfor kan ressourceinvesteringen også tænkes at være intensiv i de indledende faser af en udflytning for derefter at falde naturligt efterhånden som datterselskabet opnår mere erfaring.

En ekspropriationsrisiko forhøjes efterhånden som andelen af kontrol overdrages fra en virksomhed til dennes partner eller licenstagere. Udtrykket dækker over de omkostninger eller risici som har at gøre med ressourceoverførsler mellem virksomheder eller bilaterale afhængigheder. Derfor kan betegnelsen også dække f.eks. transaktionsomkostninger og immobilitet der har at gøre med ressourcer. Opstår der eksempelvis større transaktionsomkostninger under forhandlinger mellem en virksomhed og en mulig partner kan der opstå risiko for vidensekspropriation da en potentiel investering kan gå i hårdknude og i værste fald falde til jorden. Dette kan omvendt medføre at den mulige partner får adgang til viden som virksomheden normalt ikke ville overdrage medmindre at partnerskabet rent faktisk blev effektueret. Dertil kommer at ressourceoverførsler som har høje omkostninger i form af f.eks. vidensforhold også kan være af høj risiko. Samlet set er ekspropriationsrisici lavest ved et decideret datterselskab som entry mode og med dette som belæg menes Abena uden tvivl at ville foretrække en lav ekspropriationsrisiko i det at omkostningerne ellers vil blive for store på længere sigt.

## Sourcing

En afgørende strategisk fordel ved at flytte en produktion er de økonomiske incitamenter bag og mange produktioner er overvejende standardiserede, hvilket gør at ressourcebesparelser- og optimeringer er forholdsvis ligetil at opnå i lande hvor lønninger og generelle driftsomkostninger er lavere end på hjemmemarkedet. Dette gør også at udnyttelsen af billig og kvalificeret arbejdskraft

fremstår som en positiv faktor for virksomheder, jf. globaliseringen, der hidtil kun har haft produktion i hjemlandet eller på nærmarkeder. Dertil kommer at outsourcing og udflytninger i mange tilfælde også leder til lavere omkostninger på råvarer samt lavere handelstakster og skatteforhold som også er gunstige og produktionsvirksomheder er tilbøjelige til at udflytte til lande hvor den samlede prissætning giver mere optimale vilkår.

For at undersøge ovenstående nærmere er global sourcing-teorien vigtig at analysere og anvendes til at undersøge Abenas sourcing af produktionen og sammenholde dette med partnerskaber. Derfor er teorien også anvendelig i forlængelse af etableringsgrundlaget- og formen som er gennemgået tidligere.

Global sourcing kan være taktisk eller transformerende. Hvilken form for sourcing, at virksomheder vælger varierer, men fælles for de to er den strategiske tilgang til sourcingen, om end den taktiske lægger mindre vægt på dette end den transformerende. Som udgangspunkt er den taktiske hovedsageligt drevet af omkostningsbesparelser og ressourceoptimeringer, mens den transformerende lægger sig mere opad værdiskabelse i procesøjemed og at arbejdskraften er kvalificeret frem for billig.

Virksomhedens sourcing afhænger af tre karakteristiske kendetegn. Ser man udelukkende på produktionssiden så er specialisering, hvor produktionen er specialiseret frem for replikeret én af disse. Specialiseringen består i at virksomheden er eneproducent, har en lokation samt en koncentreret værdikæde som er forholdsvis ligetil. Omvendt er replikation, multi-sourcing hvor der findes flere producenter og beliggenheder, og en mere adspredt værdikæde som selvsagt besværliggør procesgangen. Abena har i kraft af flere datterselskaber og lande en mere adspredt værdikæde. Omvendt er virksomheden eneproducent så specialiseringen er bestemt til stede, om end andelen af faktoromkostningsfordele som Abena opnår ikke er optimal som produktionen er struktureret i dag – omvendt er denne også tilnærmelsesvis mere replikeret end specialiseret.

Innovation, som også er et kendetegn, opstår i mange tilfælde ved en standardiseret produktion selvom denne ofte foregår meget principielt. Derfor skal der være en balance mellem exploration og exploitation, hhv. innovation og udnyttelsesgrad, og man vil derfor opleve højere driftsomkostninger såfremt at man udelukkende arbejder eksperimentelt i produktionen, men en grad af innovation er også nødvendig for at kunne producere varer som er fremtidssikrede og som fornyes med jævne mellemrum. Her kommer manglen på danske civilingeniører ind i billedet da de

i høj grad skal forestå en del af innovationen hvad angår produktudvikling. På baggrund af disse forudsætninger menes Abena at ønske en traditionel mellemløsning hvad angår innovation og den generelle udnyttelsesgrad så der til dels kan innoveres, men at den traditionelle produktion for så vidt muligt opretholdes så omkostningsniveauet ikke stiger. Innovation anslås også at være et område som Abena arbejder mere målrettet på end førhen. Man har bl.a. udviklet Yellowone Handsafe i samarbejde med den industrielle designer Hân Pham. Et produkt som vandt en Danish Design Award i 2016<sup>41</sup>. Dog er det svært at se hvordan at produktionen kan forestå en sådan innovativ tilgang til produktudviklingen og brugerdrevet innovation sker på tværs af markeder snarere end kun på markedet hvor at produktionen foregår.

Det sidste karakteristika er revealing som berører virksomhedens hovedorganisation, og i hvor høj grad at denne deler strategisk viden med sine datterselskaber, eller med andre ord er informativ. Dette skyldes at vidensdeling kan forøge de komparative fordele som datterselskaber kan opretholde overfor konkurrenter især hvad angår omkostningsniveauer og derfor kan det fra et strategisk synspunkt være fordelagtigt for moderselskabet at dele specifik information. Hvor vidtrækkende at informationen der deles vil være kan variere og derfor bør den overordnede strategi dog forblive hos hovedorganisationen i det at den måske ikke er relevant for datterselskaberne. Man kan også sammenholde dette med strategien fra tidligere om innovation, hvor det måske vil være af fordel for alle parter i organisationen at der forekommer en vidensdeling som gør at datterselskaberne kan være på forkant omkring innovation indenfor branchen og derigennem opbygge et vidensniveau som kan gavne produktionen og fremskynde virksomhedens strategiske fordele ad den vej.

Abena vil jf. afsnittet have en vinklet tilgang til den globale sourcing som bør være en kombination af de taktisk og transformerende tiltag. Virksomheden har som udgangspunkt ligesom de fleste andre indenfor medicoindustrien en transformerende måde at source på hvilket skyldes den måde at industriens virksomheder opererer på i udlandet. Omvendt er der også brug for taktiske tiltag omkring bl.a. innovation og Abena menes derfor at skulle overveje nøje hvordan at sammensætningen skal se ud for at have den rette balance.

---

<sup>41</sup> [www.abena.dk](http://www.abena.dk)



## Internalisering

En gradvis internalisering, herunder indgåelse af partnerskaber i tidlige udflytningsfaser, er ofte en genvej for virksomheder til at få hurtigere adgang og opnå nemmere etablering på et udenlandsk marked. Dette gælder også for Abena, men virksomheden er nødt til at vurdere hvorvidt fordelene ved en gradvis internalisering opvejer ulemperne. En strategisk tilgang til emnet er derfor at foretrække, hvor mulighederne for en gradvis internalisering undersøges grundigt og først derefter kan et kompetent valg foretages, i det at internaliseringen kan have konsekvenser for Abenas konkurrenceforhold fremover.

Et partnerskab opstår, i de fleste tilfælde, som følge af en fælles mulighed for at øge virksomheders konkurrencefordele på et eller flere specificerede markeder. Dette foregår ved at virksomhederne udnytter hinandens ekspertise og derpå opbygger en synergieffekt, og kunne ske ved fælles produktion for at udnytte dette til at stå stærkere på de markeder som partnerskabet vedrører. Her kan Abena f.eks. vælge at gå ind på et udenlandsk marked gennem en licenstag og derpå udvide sine aktiviteter over tid. I Abenas tilfælde bør man dog have datterselskabernes forskellige produktioner i sine overvejelser. Da spørgsmålet om hvor stor en lokal produktion der skal være til stede i det pågældende land skal overgangen til en lokal partner være rettidigt, og ikke mindst velovervejet, for at man ikke kommer til at stå i en situation hvor at man har valgt at flytte den strategisk forkerte produktion som den første, eller at samtlige er flyttet for tidligt jf. den udenlandske organisations modenhed. Derudover bør Abena selv sagt også overveje hvor meget af produktionen som man betror til en partner da der nemt kan opstå tvivl om styrkeforholdet mellem virksomhederne på sigt – et forhold som kan blive en ulempe for Abena og omtales mere konkret senere.

Abena har allerede etableret partnerskaber i form af f.eks. innovationssamarbejdet med MediSens Wireless omkring udviklingen af Abena Nova, som er den første intelligente ble i verden<sup>42</sup>. Abena har dog, som udgangspunkt, kontrol over produktionsaktiviteter hos ens datterselskaber og et partnerskab er derfor ikke relevant for virksomhedens nuværende produktionsstruktur. Omvendt kan et partnerskab komme på tale ved en udflytning af aktiviteterne og især såfremt at man vælger at udflytte produktionen over tid, hvilket øjensynligt er at foretrække frem for at flytte det samlet. Abena har derudover også opnået læring fra flere markeder som gør at man bør vide hvad man går ind til og kræver af en eventuel partner. Da Abena producerer mange produkter har virksomheden

---

<sup>42</sup> [www.abenanova.dk](http://www.abenanova.dk)

mange produktionscyklusser som løbende justeres og de mulige operationelle besparelser kan derfor optimeres ved en gradvis internalisering alt imens at yderligere læring opstår på det lokale marked i udlandet. Dette falder fint i tråd med at Abena ikke før har haft produktion på et østeuropæisk marked og baggrunden for en gradvis internalisering styrkes yderligere på det grundlag.

Selvom der er flere fordele som gør en gradvis udflytning attraktiv, så er der også specifikke ulemper som Abena bør være opmærksomme på. Set fra virksomhedens synspunkt vil en gradvis internalisering klart være at foretrække når man har at gøre med forskellige produktioner i flere lande, men virksomheden skal også have de ikke-finansielle aktiver i sine overvejelser. Dette fordi at ikke-finansielle aktiver kan medvirke til at Abena opnår øgede investeringer i form af relationsspecifikke og værdiskabende aktiviteter som indebærer at en partner ikke kan forestå produktionen ordentligt. Forhandlingsmagten kan også svinge til partneren såfremt at Abena overlader for meget af ansvaret for driften og stiger produktionsoutputtet f.eks. i forlængelse heraf kan det tænkes at partneren vil lægge pres på Abena for selv at ville kontrollere produktionen og dermed styre afsætningen. Dette vil selvsagt ikke være hensigtsmæssigt set fra Abenas synspunkt.

Et væsentligt element jf. ovenstående er at hver udflytning eller overgang skal forhandles separat mellem parterne og dette kan skade forholdet da der kan opstå uoverensstemmelser. Abena skal derfor, for så vidt muligt, begrænse partnerens indflydelse fra start af og holde niveauet gennem partnerskabets levetid. En mulighed i denne forbindelse er at flytte produktionen som er mest aktivspecifik og vil have mest indflydelse på det indbyrdes magtforhold. Derpå vil marginalomkostninger være størst ved første overgang for derefter at falde yderligere ved hver udflytning.

## Risikoopfattelse

Hvad angår risikoopfattelse- og tolerance diskuterer Keil et al. (2000) at risikoen for det potentielle tab og størrelsen af dette, sammen med virksomhedens risikotolerance, har indflydelse på om investeringen bør fuldføres. Et tab vil derfor være relativt alt efter hvor meget Abena beslutter sig for at udflytte ad gangen. Under alle omstændigheder vil det være udelukket at flytte samtlige produktioner på én gang, hvorfor der vil være mulighed for at foretage en mindre investering på prøvebasis og flytte produktionen af enkelte produkter for at få et bedre kendskab til, og gradvist udvikle, produktionen i Polen. Disse produkter bør ikke være kerneprodukter da de vigtigste

produktgrupper bør have væsentlig prioritet hos virksomheden. Viser projektet sig ikke at blive succesfuldt vil det påvirke virksomheden mindre såfremt at der er tale om udflytningen af produkter som ikke betegnes kerneprodukter. For at identificere kerneprodukterne benyttes et kompetencetræ (Prahalad & Hamel, 1990). Det vurderes at Abena enten kan flytte hele produktionen for Rul-let gradvist eller starte ud med en mængde af produkter og på et senere tidspunkt vælge hvorvidt at resten af produktionen skal flyttes. Virksomheden har blot 33 ansatte, den giver underskud<sup>43</sup> og det vurderes at produktionsenheden er mere manuel end de andre produktioner, og dermed er Rul-let en oplagt kandidat. En gradvis udflytning vil også betyde at man opbygger erfaring med produktion i Polen. Disse erfaringer er med til at mindske risikoen, hvis det vurderes at yderligere udflytninger bør initieres. En anden vigtig faktor omkring udflytningen til Polen er, at Abena allerede har aktiviteter i samme område som den foreslåede investering skal finde sted, og på den baggrund har man allerede opnået erfaringer på markedet hvilket vil kunne mindske risici betydeligt.

Da Abena kan vælge at flytte sine aktiviteter gradvist mindskes risici og risikotolerancen i virksomheden behøver dermed ikke at sættes så højt, som det ville være tilfældet hvis man valgte af flytte samtlige produktioner på én gang. Dog kan man argumentere for at Abenas risikotolerance alligevel kan blive høj da der er et stort incitament til at flytte arbejdspladser til Polen blot ved de mulige omkostningsbesparelser. Derudover er Abena en transnational virksomhed jf. tidligere afsnit hvorfor virksomheden allerede har stiftet bekendtskab med produktion i udlandet og de forhindringer dette medfører. Hertil er Abenas nuværende udenlandske engagement generelt med til at mindske risikoen for at indkassere tab ved at investere i Polen, eller udlandet som sådan.

Ved en udflytning af produktionen foreslås det (Levy, 1995) at der kan forekomme ustabilitet i produktionen og at det bliver sværere at reagere på udsving i efterspørgslen og estimere selvsamme. Derudover foreslår Levy at følgende omkostninger ved udflytning af produktion vil opstå.

- Tabt salg – da virksomheden ikke er i stand til at levere.
- Behov for større varelager – som kan være problematisk, især hvis varerne mister værdi over tid.
- Øgede transportomkostninger – da produkterne skal transporteres over større afstande for at nå kunderne, hvortil den øgede transporttid også kan skabe forstyrrelser i forsyningskæden.

---

<sup>43</sup> [datacvr.virk.dk](http://datacvr.virk.dk) (2)

I tilfældet for Abena vil der være en indkøringsperiode hvor det ikke kan forventes at produktionen er stabil, men som Levys studier viser stabiliseres dette over tid.

Som Levy beskriver, vil en udflytning formentlig betyde, at det vil blive sværere at reagere på udsving i efterspørgslen. Dette bør der tages højde for ved gradvist at udflytte produktionen så man starter med mindre vigtige produkter for derved at opbygge erfaringer på det nye marked. Behovet for et øget varelager kan blive nødvendigt. Da Abena producerer engangsartikler, vil det betyde at for især Abena Produktion vil det være en stor fordel at producere tæt på det danske distributionscenter. Omvendt har Abenas produktioner i Sverige og Frankrig allerede nu transporttid til Aabenraa hvorfor det ikke forventes at varelageret for disse skal forøges. Igen i forhold til Abenas produktioner i Danmark, vil transportomkostningerne blive forøget. Det foreslås dog at flytte til lavtlønslande hvor det formentligt vil være muligt at forhandle billige aftaler på transport til Danmark, især i de volumener det forventes at Abena producerer. I forhold til produktioner i Sverige og Frankrig vurderes det her, at hvis der er forskel i transportomkostningerne, vil den være mindre fra Østeuropa på grund af lavere lønninger.

### **Delkonklusion: Udflytning af produktion**

Som led i udflytningen til Polen, bør Abena gå ind på markedet med et helejet datterselskab. Dette skyldes at virksomheden har brug for høj kontrol på markedet og det vil ligeledes være essentielt for Abena at have god leveringssikkerhed- og flow hvilket bl.a. sikres ved at have fuld kontrol over ens produktion. Derudover er innovation et nøgleord for virksomheden og med flere unikke løsninger har virksomheden ikke et større behov for at skulle dele viden med samarbejdspartnere og derpå øge sine risici hvad angår plagiering.

Ved at flytte produktionsfaciliteterne gradvist, mindsker Abena risikoen under udflytningen og det konkluderes i forlængelse heraf at det vil være ideelt at flytte datterselskabet Rul-let i første omgang, for at opbygge erfaringer med produktion i Polen, inden flere produktionsenheder flyttes. Abena skal dog i samme ombæring være opmærksom på at der ved produktionsudflytningen er risici for øgede transportomkostninger, behov for et større varelager samt leveringsudfordringer. Det menes dog at dette ikke vil være en signifikant udfordring for Abena, da man allerede har erfaringer på området via sine produktionsfaciliteter i Sverige og Frankrig.

## Delanalyse: Opstilling af projekt

### Projektforankring

For at diskutere projektets forankring i organisationen benyttes den strategiske ledelsescyklus (Loch & Kavadias, 2011) som støtter analysen af hvordan ledelsens vision og mål kan sammenholdes med projektet. Dette foranlediges som følge af en vurdering af ledelsens vision og mission, hvortil det analyseres hvordan at ledelsen selv forstår sig på virksomhedens brug af de to begreber som derefter munder ud i en forretningsplan. Forretningsplanen skal være udgangspunkt for initieringsfasen af et givent projekt som derefter videreføres til hhv. planlægning, eksekvering og færdiggørelse af projektet. Når projektet er gennemført skal ledelsen evaluere projektet for at vurdere hvorvidt næste projekt bør initieres.

Ledelsen i Abena må, alt andet lige, have en vision og målsætning om at forøge virksomhedens bundlinje for at tjene penge til ejerkredsen. Det kan f.eks. foregå ved at øge omsætningen hvor et forøget salg, pga. prisnedsættelse, skal øge virksomhedens profit. En anden mulighed som undersøges er hvorvidt at det er muligt at øge Abenas indtjening ved at minimere omkostningerne. Dermed vil et projekt af denne type kunne accepteres af ledelsen da det harmonerer med virksomhedens vision og målsætning.

Det er efterfølgende vigtigt at ledelsen er enig om retningslinjerne for hvordan indtjeningen forbedres ved at planlægge den fremtidige strategi. I et tilfælde hvor ledelsen erkender at der skal ske besparelser i produktionsøjemed, for at øge indtjeningen, kunne dele af ledelsen mene at der skulle investeres i effektiviseringsværktøjer og/eller maskinel til den eksisterende produktion. Det er derfor vigtigt, at ledelsen når til enighed om retningen for besparelser. Her understreges vigtigheden af at hele Abenas ledelse forstår hvilket mål virksomheden ved fælles hjælp skal nå og det er undervejs i denne proces at man bliver enige om at kigge nærmere på en udflytning af produktionen.

Klarlæggelsen af retningslinjer for virksomheden kan derefter udmønte sig i en forretningsplan hvor det konkretiseres, hvilke lande der skal være genstand for undersøgelsen hvad angår udflytningen. I den forbindelse er flere markeder blevet undersøgt tidligere i rapporten. Derudover skal det besluttet hvilken produktion der i første omgang skal flyttes. Som tidligere nævnt bør Abena ikke flytte hele produktionen på samme tid, men derimod starte med at udflytte dele af produktionen der ikke betegnes som værende kerneprodukter i et pilotprojekt for at opnå yderligere læring på

markedet. Når virksomheden på et senere tidspunkt har gjort sig erfaringer, f.eks. gennem Rul-let, kan der senere tages stilling til andre produktioner skal flyttes. Her foreslås Sverige eller Frankrig, da Abena Produktion er meget automatiseret hvorfor blot 10 % af de totale omkostninger i denne produktionsenhed går til løn<sup>44</sup>.

Efter at have identificeret og truffet beslutning om det marked som man bør udflytte til, samt hvilke produkter som berøres deraf, kan selve projektplanlægningen påbegyndes. I denne fase er det vigtigt at projektet er delt op i hhv. en initieringsfase, planlægningsfase, eksekveringsfase og en færdiggørelsesfase. Disse faser behandles dog ikke i dette afsnit, da de er relateret til selve projektet og ikke projektforankringen som sådan. Når udflytningsprojektet for produktionen uden kerneprodukter er færdiggjort skal den opnåede læring efterbehandles. Hvis projektet er stødt på uforudsete problemer undervejs, dette kunne f.eks. være uanticiperede risici, evalueres det hvorvidt at disse kunne have været undgået og hvad der bør tages højde for inden næste projekt initieres. Derudover bør undersøgelsen som Abena har lagt til grund for udvælgelsen af område og markedet gennemgås for at vurdere er fundet afvigelser i forhold til det analysen konkluderede ved pilotprojektet.

Virksomhedens vision og mission skal derefter konsulteres igen for at vurdere hvorvidt det foregående projekt har levet op til missionen om at forbedre virksomhedens indtjening. Vurderes det at være statussen kan det danne præcedens for Abenas fremtidige udformning af vision og mission. Viser det første projekt sig at være succesfuldt vil Abena derfor højst sandsynligt holde fast i visionen om at forbedre indtjeningen.

Efter det er besluttet hvorvidt at Abenas vision fremover vil være at forbedre indtjeningen, skal ledelsen genoverveje strategien. Har pilotprojektet været en succes og uden signifikante uoverensstemmelser mellem analysen af lande og virkeligheden, vil ledelsen formentlig konkludere at den bedste måde at forbedre indtjeningen på er ved at flytte yderligere aktiviteter ud. I forretningsplanen skal der formentlig ske nogle justeringer, men der skal i højere grad fokuseres på hvilket land udflytningen skal ske fra. Det øgede fokus på landet der udflyttes fra skyldes at det næste projekt i rækken bliver af en større skala end det første projekt, hvorfor markedsspecifikke forskelle mellem produktionslandet og det udvalgte marked bliver mere udtalte. Ved et større projekt bliver der i højere grad behov for at afskedige ansatte, og det bør planlægges gradvist – både så den nye produktion kan følge med, men også fordi medarbejderne i den oprindelige produktion

---

<sup>44</sup> Bilag 6: Interview med Maria Terp-Nielsen

har opsigelsesfrister, og planlægning af fyringsrunder vil være essentielt for at reducere de samlede projektomkostninger.

Når projektets forretningsplan er lagt har Abena allerede adgang til en stor del af projektplanlægningen fra det første projekt, som til dels kan genanvendes, men også skal rettes til for at undgå problemer som er blevet identificeret tidligere. Derfor forventes det at blive en mindre risikofyldt proces at udføre det næste projekt da organisationen har draget erfaringer fra pilotprojektet.

## Interessenter

Som hovedregel vil der altid være stakeholders, også benævnt interessenter, til stede under et projektforsløb. Det er derfor vigtigt for virksomheder at have konkrete planer for hvordan interessenter skal håndteres gennem forløbet da de kan have indflydelse på udførelsen af et projekt – både positivt og negativt. På den baggrund finder mange virksomheder det nødvendigt at introducere en form for strategi hvad angår stakeholder management for på den måde at kontrollere interessenter og derigennem styre projektet for at de projektmedarbejdere som er involverede under processen er klar over hvordan at de skal forholde sig til forskellige interessenter som er i eller omkring projektmiljøet.

Derfor er forudsætningen om stakeholder management strategy formuleret og for Abena samt udflytningsprojektet vurderes det hvilke interessenter som findes i projektmiljøet, både internt og eksternt, samt disses forhold til projektet som helhed. Til formålet er et stakeholder analysis matrix udarbejdet nedenfor hvor aspekter omkring mulige interessenter er tilføjet og som efterfølgende diskuteres.

I og med at listen over interessenter som kan have en form for indflydelse hurtigt kan blive meget lang er et par væsentlige interessenter udvalgt i matricen for på den måde at fokusere specifikt på disse frem for at undersøge interessenter der kun har minimal indvirkning på projektet. Det er især de udvalgte interessenter ovenfor som kan have stærk indflydelse på projektets udførelse og dette medfører selvsagt at disse skal håndteres passende og på et plan hvor at de vil have mindst mulige negative konsekvenser for projektet.

| Stakeholder og grundlæggende egenskaber        | Interesser og hvordan påvirket af problem(er) | Kapacitet og motivation til at gennemføre ændringer              | Mulige tiltag for at adressere stakeholder-interesser |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <i>Ledelse</i><br>Sponsor<br>Strategi          | Projektudførelse<br>Tab                       | Investeringer<br>Omkostningsbesparelser<br>Ressourceoptimeringer | Ledelsesrapportering<br>Omkostningskontrol            |
| <i>Medarbejdere</i><br>Produktion<br>Udvikling | Jobsikkerhed<br>Afskedigelser                 | Vidensoverførsel<br>Motivationsfaktor                            | Jobrotation<br>Forfremmelse                           |
| <i>Kunder</i><br>Forbrug                       | Kvalitetsprodukter<br>Leverancesikkerhed      | Kundelojalitet                                                   | Brugerinnovation                                      |
| <i>Partnere</i><br>Produktudvikling            | Afsætning<br>Samarbejde                       | Projektstøtte<br>Patenter                                        | Projektindflydelse                                    |

**Tabel 7: Stakeholder Analysis Matrix for udflytningsprojekt**

Af interne interessenter er ledelsen, her primært den absolutte topledelse, en afgørende interessant da denne har det grundlæggende incitament for at igangsætte projektet og under forløbet agerer som project champion, eller sponsor om man vil. Det er topledelsen som godkender den overordnede investering i projektet hvilket også bliver ledelsens kapacitet. Omkostningsbesparelser og ressourceoptimeringer er de klare motivationsfaktorer for at gennemføre ændringerne som vil medføre at Abena opnår en større grad af ressourceudnyttelse. Ledelsen vil derfor, i kraft af dennes kapacitet som projektsponsor, forvente og stille krav om at blive opdateret under projektførelsen i en passende grad og vil blive påvirket negativt såfremt at projektet medfører tab. Som følge af dette er ledelsen naturligvis interesseret i at holde omkostningsniveauet på et absolut minimum for at minimere risikoen for tab og et tilstrækkeligt niveau af omkostningskontrol bliver derfor et centralt initiativ når det kommer til at adressere ledelsens interesser i projektet.

En anden fremtrædende intern interessant er den enkelte medarbejder. Denne har meget at sige i projektet, om end det er muligt at der er tale om en mere indirekte indflydelse under forløbet. Medarbejderne, her primært indenfor produktion, forventes at være stærkt fokuserede på jobsikkerhed og afskedigelser i forbindelse med en udflytning og her skal motivationsfaktorer for enheden også findes. Jobrotationer eller forfremmelser kan være med til at påvirke de ansattes vilkår som følge af projektet. Dertil kommer at virksomheden bør være meget opmærksom på at



den viden som nuværende medarbejdere besidder på sigt skal overføres til den nye organisation og dette kan blive et truende element såfremt at medarbejderne forventer at de på sigt skal afskediges. Derfor bør Abena være særdeles opmærksom på om dette får nogen indflydelse på vidensoverførsler mellem datterselskaber som kan påvirke produktionen fremover.

Den primære eksterne interessent for Abena er kunden. Man kan dog mene at den enkelte kunde, højst sandsynligt, ikke vil have de store indsigelser mod om Abenas produktion foregår i hhv. Sverige, Frankrig eller Polen i det at landene alle er medlemmer af EU. Kunden er selvsagt forbruger af Abenas produkter og skulle der opstå problemer med f.eks. produktkvaliteten eller leverancemangel vil det være forholdsvis nemt for kunden at gå til en konkurrent. Omvendt er visse af Abenas produkter virksomhedsspecifikke så det vil under alle omstændigheder blive en balancegang i forhold til hvad Abena kan tillade sig såfremt at der opstår problemer med at gennemføre projektet. Det er derimod begrænset hvilken kapacitet eller motivation kunden har når det kommer til ændringer udover at gå til en af Abenas konkurrenter for at få det samme eller et alternativt produkt som kan dække kundens behov. Med andre ord kan kundeloyaliteten blive en prøve for Abena såfremt at forbrugerne ikke har tilstrækkelig indflydelse på den ene eller anden led og her kan fortsat fokus på brugerdrevet innovation f.eks. være et tiltag som gør at kundernes bevidsthed ikke er fokuseret på udflytningen. Med andre ord kan Abena forsøge at fjerne kundens fokus fra udflytningen og flytte den til innovationskulturen så produktudviklingen fortsætter eller intensiveres under projektforsløbet frem for at stå stille.

Abenas partnere er en anden vigtig ekstern interessent. Enhver partner vil selvsagt være interesseret i at opretholde sin fortjeneste ved samarbejdet og derfor er en stabil afsætning under projektforsløbet en forudsætning som innovations- og produktudviklingspartnere, her tænkes på partnerskabet med MediSens Wireless, vil forvente og gøre krav på. Derfor er det også vigtigt for Abena at partneren i denne sammenhæng yder en vis form for projekstøtte. Med støtte menes ikke nødvendigvis finansielt men snarere intellektuelt så at partneren ikke nødvendigvis sætter sig imod en udflytning mens snarere, for så vidt muligt supporterer, projektet. Af tiltag der kan sikre denne støtte er f.eks. at partneren får indflydelse under projektforsløbet og kan samarbejde direkte med den nye organisation for på den måde at forberede samarbejdet bedst muligt. Patentindflydelse kan dog også påvirke forholdet mellem parterne. Vælger Abena f.eks. at søge patent på specifikke produktudviklinger kan det tvinge eller påvirke partnerens forventninger til et fortsat samarbejde som omvendt kan blive til en fælles mulighed eller mangel på samme.

## Projekt-framework

Logical Framework Approach (Sartorius, 1991), LFA, har både en planlægnings- og analysefase. Der tages for det første afsæt i planlægningsfasen, hvor projektets interessenter undersøges, hvorefter det generelle problem analyseres. Her vil det generelle problem ofte være bygget op af flere mindre problemer og disse skal også hver især analyseres. Efter problemanalysen efterprøves det hvorledes problemerne kan løses bedst muligt i en målsætningsanalyse og slutteligt, i analysefasen, skal der tages stilling til om det er realistisk at løse samtlige problemer. I denne fase tages der også strategiske beslutninger om hvorvidt der vil være problemer som virksomheden ønsker at udelade fra projektet, eller som denne ikke har mulighed for at influere. Da interessenterne er analyseret tidligere, analyseres problemerne nedenfor.

Det altoverskyggende problem som projektet tager udgangspunkt i er at produktionsomkostninger er for høje i de vesteuropæiske lande set i forhold til Polen. Problemet gør at Abena, på den baggrund, har lavere konkurrenceevne da man har sværere ved at konkurrere på ens prissætning. Omvendt gør dette at Abenas potentielle kunder har større incitament til at købe lignende produkter hos konkurrenter hvorfor Abena mister potentiel omsætning og dermed mulig vækst. Udover at prisen influeres af produktionsomkostningerne, betyder en dyr produktion også at virksomhedens fortjeneste ikke er så høj som den kunne have været. Det går i sidste ende ud over Abenas ejere som står tilbage med et mindre afkast på deres investering. De største problemer med dyre produktionsforhold i de vesteuropæiske lande er især høje lønomkostninger, medarbejdermangel, virksomhedsskatter og større råvareomkostninger.

De høje lønomkostninger er især opstået som følge af overenskomster hos fagforeninger i Danmark og Sverige samt en tilnærmelsesvis høj mindsteløn i Frankrig, og de medfører at Abenas personaleomkostninger reducerer bruttofortjenesten med mere end 60 % jf. virksomhedens årsregnskab for 2015/2016<sup>45</sup>. Mindstelønnen er primært relevant for medarbejdere der står for det fysiske arbejde i produktionen. Tidligere analysearbejde har vist at lønninger hos Abenas produktioner i Danmark ligger på højde med landsgennemsnittet og for Sverige over landsgennemsnittet, hvorfor det formodes at en større del af de ansatte er højtuddannede og ikke arbejder direkte med produktion. Lønnen for disse ansatte fastsættes efter udbud og efterspørgsel. I henhold til dette er det også bemærket at især Abenas produktioner i Danmark og Sverige ligger forholdsvist langt fra større uddannelsesinstitutioner hvorfor udbuddet af relevant arbejdskraft på

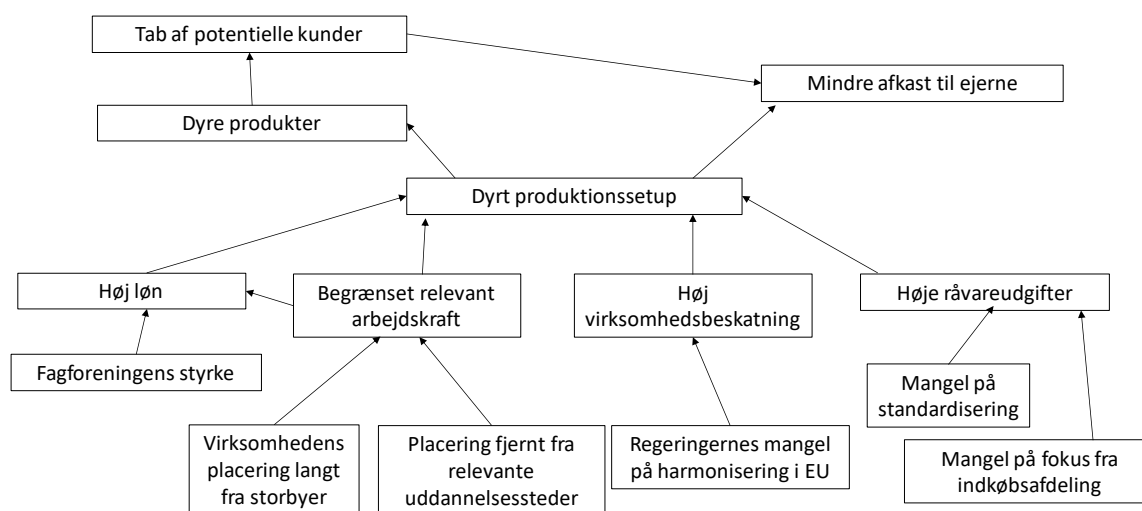
---

<sup>45</sup> [datacvr.virk.dk](http://datacvr.virk.dk) (1)

den baggrund kan være begrænset og netop dette kan medvirke til at Abenas produktioner i landene har været nødsaget til at tilbyde højere lønninger for at tiltrække og fastholde medarbejdere.

Selskabsskatten i Abenas nuværende produktionslande er noget højere end i det øvrige EU. Dette ses især i Frankrig hvor virksomhedsskatten er på 33,33 %<sup>46</sup>. Her er det vigtigt at påpege at for hver besparelse i skatteprocent vil det gå direkte ind og påvirke virksomhedens nettoresultat. For Abena Produktion A/S er den klart største omkostningspost råvareudgifter som alene står for mere end to tredjedele af omsætningen. Dette gør selvsagt at udgiften har stor betydning for virksomhedens resultat hvorfor en besparelse på blot 1 % vil kunne aflæses direkte på bundlinjen. De store råvareudgifter kan f.eks. hænge sammen med en mangel på råvarestandardisering så de forskellige råvarer kan anvendes på tværs af produkter hvilket omvendt kan lede til større mængderabatter hos leverandører. Dog kan der også være tale om problemer med at identificere alternative leverandører eller at genforhandle aftaler på mere fordelagtige vilkår for virksomheden.

Et overblik over problemer og deres indbyrdes forhold ses i problemtræet nedenfor.



Figur 1: Problemtræ for Abena

Den udarbejdede problemanalyse giver et overblik over hvilke grundlæggende problemer som er skyld i hovedproblemerne. Målsætningsanalysen vil derfor forsøge at afhjælpe problemerne ved systematisk at analysere de enkelte problemer. Da produktionen vil blive udflyttet til Polen vil analysen tage udgangspunkt i denne beslutning.

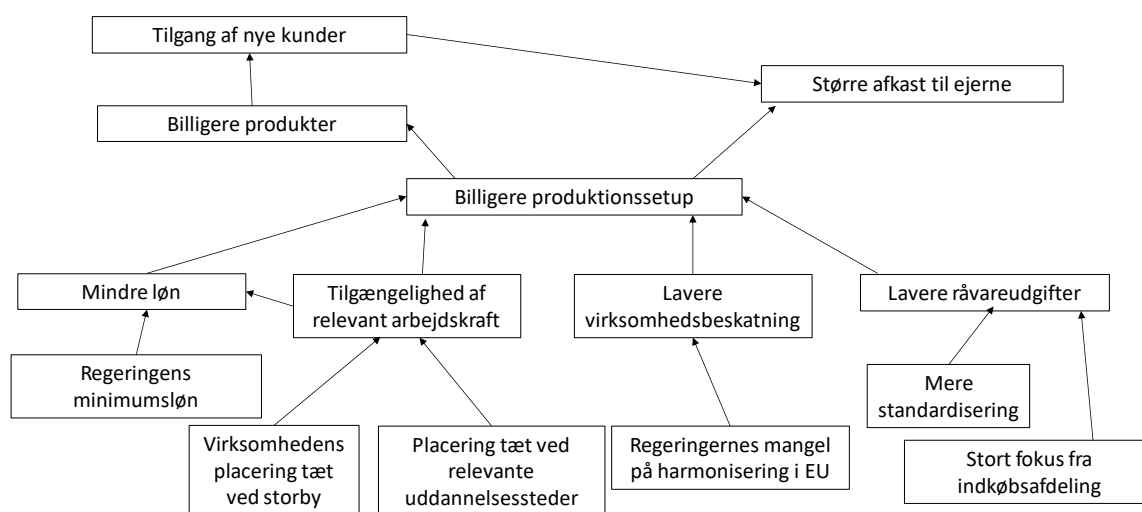
Allerede i problemanalysen blev det gjort klart at en af de største udfordringer var lønomkostningerne i de nuværende produktionslande. Ved at flytte produktionen til Polen viste den

<sup>46</sup> [home.kpmg.com](http://home.kpmg.com)

tidligere analysedel om lønforhold at minimumslønnen i Stettin ligger et sted mellem ¼ og en femtedel af selvsamme minimumsløn for de nuværende produktionslande. Abena vil dermed kunne opnå en markant lønbesparelse ved at udflytte til Polen, hvis der udelukkende kigges på minimumslønnen. En af hovedårsagerne til at Stettin tidligere blev valgt er placeringen af Abenas logistikcenter for Østeuropa i samme område, udover dette er Stettin også en universitetsby med gode uddannelsesmuligheder og byen har en størrelse der svarer til næsten det dobbelte af Aarhus i Danmark. Dermed forventes det at der vil være bedre udbud af kvalificeret arbejdskraft end i tilfældet for Aabenraa og Kisa i hhv. Danmark og Sverige, og derfor også at lønnen for kvalificeret arbejdskraft ikke vil stige drastisk på den baggrund.

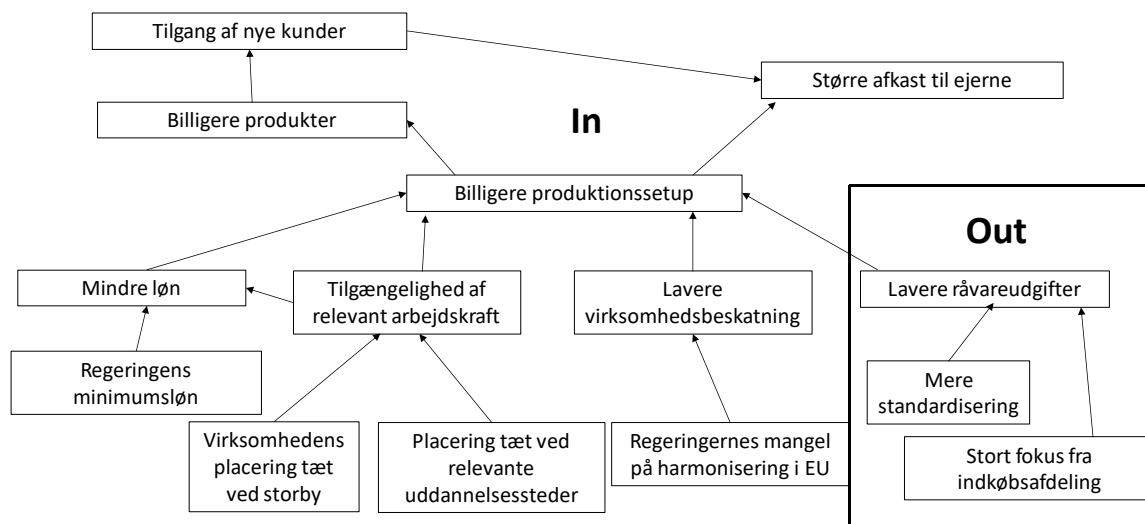
Selskabsskatten ligger, som tidligere nævnt, på 19 % i Polen, hvilket er 3 procentpoint under Danmark og Sverige, og hele 14,33 procentpoint under Frankrig. For at nedbringe råvareudgifterne kan det blive nødvendigt at starte mindre, separate projekter for at introducere råvarestandardisering. Der bør i den henseende søges klarhed over hvilke produkter som kan ændres hvad angår råvareinput, indpakning osv. for at standardisere og effektivisere. Derudover kan virksomheden afsøge markedet for alternative leverandører for at presse prisen hos de eksisterende, ligesom man også bør forsøge at genforhandle eksisterende aftaler med leverandører, da selv en lille procentvis besparelse kan have stor indflydelse på resultatet for Abenas produktioner.

Et overblik over målsætningerne og sammenhængen mellem disse ses i objekttræet nedenfor. Figuren tilfører et overblik over hvordan at ændringer kan forandre billedet for Abenas nuværende produktionsenheder.



Figur 2: Objekttræ for Abena

Hovedparten af de identificerede problemer kan løses gennem udflytningsprojektet, dog falder problemet omkring høje råvareudgifter udenfor projektet, da der ikke er fundet nogen direkte sammenhæng mellem disse udgifter og produktionsudflytningen. Derfor foreslås det at bestanddelen omkring råvareudgifter ekskluderes fra projektet som sådan og håndteres separat. På baggrund af dette ser den strategiske udvælgelse ud som i projektræet nedenfor.



Figur 3: Projektræ for Abena

Før en mere detaljeret aktivitetsplan, der viser indbyrdes afhængighed, og en ressourceplan, hvortil der udvikles inputskemaer og budgetter, udarbejdes foreslås det at benytte en LFA-matrice der inddrages som led i planlægningsfasen. Formålet med denne er at give et overblik over projektets overordnede formål, dets mål, hvilke resultater projektet skal levere samt aktiviteter der skal udføres for at nå de planlagte resultater. Disse fire projektbeskrivelser indsættes derfor i LFA-matricen med tilhørende indikatorer som kan oplyse ledelsen om de forskellige mål, resultater og aktiviteter. Derefter identificeres verifikationskilder som har til formål at verificere om indikatorerne viser de korrekte resultater. Slutteligt opstilles forudsætninger for at nå mål, resultater og aktiviteter. Disse har til formål at synliggøre de primære og vigtigste forudsætninger projektet skal have for at lykkes overfor ledelsen. LFA-matricen for udflytningsprojektet af Abenas produktion til Polen vil se ud som nedenstående.

| Projektbeskrivelse                                                                        | Indikatorer                             | Verifikationskilder                                                                   | Forudsætninger                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Formål</i><br>Øge afkast til Abenas ejerkreds.                                         | Generel vækst og forøget resultat.      | Månedssregnskab                                                                       | Øvrige virksomhedsenheder performer som hidtil for ikke at give et fordrejet billede. |
| <i>Mål</i><br>Styrke Abenas konkurrenceevne.                                              | Omsætningsvækst                         | Kundetilgang samt forøget salg til eksisterende kunder sammenlignet med tidligere år. | Tidligere år skal være sammenlignelige.                                               |
| <i>Resultater</i><br>Lønomkostningsreduktion i produktionen til maksimalt ¼ af nuværende. | Personaleomkostninger falder drastisk.  | Oversigt over gennemsnitsløn pr. time på månedsbasis.                                 | Ingen drastiske ændringer i polsk lønniveau.                                          |
| <i>Aktiviteter</i><br>Udflytning af produktion til Polen.                                 | Projekt og dermed investering iværksat. | Ledelse frigiver ressourcer og giver grønt lys til projekt.                           | Villighed til at påtage risiko.                                                       |

Tabel 8: LFA-matrice for udflytningsprojekt

Det overordnede formål ved at udføre projektet vil jf. LFA-matricen være at øge indtjeningen til Abenas ejerkreds. En tydelig indikator for om dette er opfyldt er hvorvidt at virksomhedens resultat er forbedret. For at verificere dette bør Abenas næstkommende månedsregnskab efterses for et forbedret resultat samt øget omsætning efter projektets afslutning. En primær forudsætning for om projektets indflydelse kan aflæses direkte af månedsregnskabet er om den øvrige del af virksomheden performer som førhen. Er der pludselige stigninger i råvareudgifter eller sænker en konkurrent f.eks. priserne tilsvarende, kan det blive svært at få direkte øje på forbedringer som følge af projektet.

At styrke Abenas konkurrenceevne er målet for produktionsudflytningen. Måden det skal ske på er primært ved at mindske lønomkostninger så virksomheden bl.a. har mulighed for at sænke prisen på produkterne. Derved kan Abena blive mere konkurrencedygtig på markedet hvorfor omsætningen

kan øges og resultatet derpå forbedres. Væksten i omsætning kan dermed også bruges som indikator for om projektet opfylder målet. Hvis ikke det er muligt at sænke prisen signifikant og udnytte dette til at øge omsætningen, vil projektet som sådan ikke kunne klassificeres som tilfredsstillende. Verificeringen af dette kan være tilgang af nye kunder samt en stigning i salget af produkter til eksisterende kunder. Dette punkt kan til forveksling minde om indikatoren, men hvor indikatoren udelukkende kigger på omsætningen, kigger verificeringen på om det har været muligt at udvikle nye kunder og om prisændringen konkret har gjort at eksisterende kunder køber mere. Endvidere er forudsætningen for denne sammenligning at der ikke må have været ekstraordinære ordrer i tidligere år, tab af større kunder i den mellemliggende periode eller andre forhold der ligner de to. Er dette tilfældet er de pågældende intervaller usammenlignelige og der bør i stedet tages udgangspunkt i et tidligere år eller ses bort fra den ekstraordinære aktivitet for at kunne verificere ud fra et sammenligneligt grundlag.

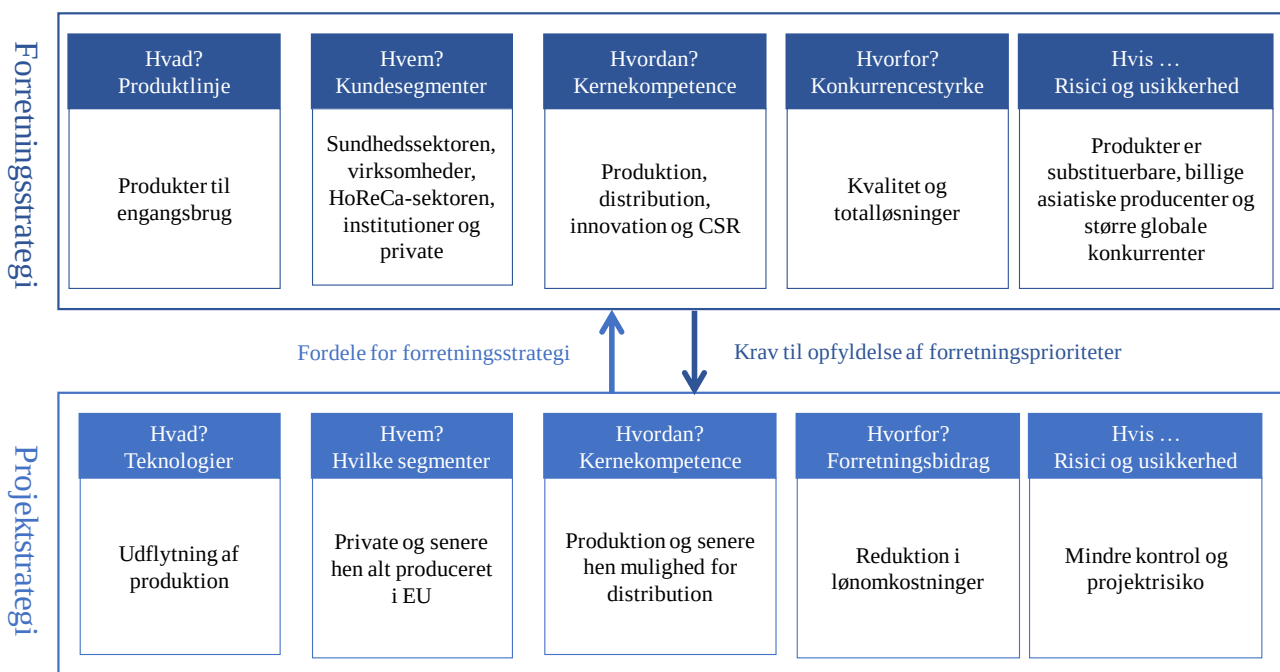
Det ønskede resultat af udflytningen er at nedbringe lønomkostninger i produktionen. Tidligere analyser har vist at det er muligt at reducere lønninger til omkring  $\frac{1}{4}$  af det nuværende niveau. En klar indikator for dette vil være at omkostninger til lønninger kommer til at falde drastisk. For at verificere dette kan der månedsvis laves en opgørelse over lønnen der udbetales pr. arbejdstime hvorefter dette kan sammenlignes med lønninger inden udflytningen blev en realitet. På den måde holdes der skarp kontrol med om den ønskede reduktion af lønomkostninger er opnået. Skal resultatet opnås og overholdes er det en forudsætning at lønniveauet i Polen ikke ændres drastisk. Sker der pludselige udsving i det generelle lønniveau på markedet kan det blive vanskeligt at overholde målsætningen om at nå den høje reduktion i lønomkostninger.

Den altoverskyggende aktivitet for at nå omtalte mål og resultatet, er at produktionen flyttes til Polen. Det vil betyde at projektet kun kan overholde sin tidsplan hvis det forberedes og budgettet godkendes i god tid. Derudover skal ledelsen indvillige i at frigive ressourcer, ikke blot af økonomisk karakter, men også i form af interne ressourcer som det vil blive nødvendigt at inddrage og trække på under projektførelsen. Den vigtigste forudsætning er dog at ledelsen er villig til at påtage den risiko der vil være i forbindelse med projektet. Der vil blive taget højde for et bredt udsnit af strategiske og projektmæssige aspekter i denne undersøgelse, men selv hvis projektet forberedes tilstrækkeligt vil det af natur altid støde på problemer i løbet af processen. Er disse problemer af en tilpas størrelse må ledelsen være opmærksom på at investeringen i værste tilfælde vil gå tabt. Omvendt venter der Abena en stor lønbesparelse hvis projektet er en succes. Yderligere

forhold omkring projektrisici behandles i et senere afsnit. Aktivitetsplanen og ressourceplanlægningen vil være næste skridt i projektet og ved udarbejdelsen af disse kan projektlederen med fordel inddrage Work Breakdown Structure (Norman et al., 2011), også forkortet WBS, og Gantt-diagrammer.

## Strategisk positionering

Som en del af den strategiske positionering (Loch & Kavadias, 2011) defineres virksomhedens overordnede forretningsstrategi hvorpå at projektstrategien undersøges for til sidst at afstemme bestræbelserne internt i organisationen. Dette sker for at identificere hvorvidt der findes et strategisk sammenhold mellem projektet og virksomhedens forretningsstrategi samt hvordan at projektet kan støtte forretningsstrategien som helhed. Til formålet udarbejdes den strategiske positioneringsanalyse som nedenfor.



Figur 4: Strategisk positionering for projekt

Abenas producerer hovedsageligt engangsartikler, fra handsker til plastre og bleer. Fælles for disse produkttyper er at de skal være relativt billige at producere, og ikke mindst anskaffe for forbrugere som typisk skiller sig af med produktet efter brug. Det er derfor nødvendigt at have en så automatiseret produktion som muligt for at et stort antal produkter kan masseproduceres på kort tid. Af kundesegmenter fokuserer Abena generelt bredt, herunder på sundhedssektoren, B2B-



virksomheder, HoReCa-sektoren, institutioner samt private. Dog er der belæg for at mene at Abenas primære fokus er på sundhedssektoren og man anses også for at være en healthcare-koncern.

Virksomhedens kernekompetencer findes primært indenfor produktion og distribution, hvor Abena synes at have lykkedes med at automatisere store dele af sit set-up for at kunne begrænse ens omkostninger. Derudover satser virksomheden meget på innovation, et tiltag som virker fornuftigt i det at de fleste produkter produceres i lande med relativt høje lønomkostninger, hvorfor Abena er nødsaget til at give kunder en større oplevelsesværdi af deres produkter, da prisen formodes at ligge i den højere ende af skalaen i forhold til konkurrenter. I forlængelse af den øgede oplevelsesværdi for kunder kommer en anden kernekompetence i spil – nemlig Corporate Social Responsibility, forkortet CSR. Abena arbejder derfor også på at deres produkter skal være miljørigtige og en stor del af virksomhedens produkter er f.eks. udstyret med Svanemærket<sup>47</sup>.

For nuværende ligger Abenas primære konkurrencestyrke i at producere kvalitetsprodukter der omvendt medfører at virksomheden kan sælge til en anelse højere pris. Derudover er det en stor styrke at Abena leverer totalløsninger til sine kunder. Derved skal kunden ikke selv konsultere hos flere leverandører for at få dækket sit behov. I stedet har Abena en bred vifte af produkter, som tidligere nævnt, med mere end 25.000 relaterede produkter for at kunne servicere kunderne med totalløsninger.

De største risici som Abena menes at står overfor i øjeblikket er at virksomhedens produkter er relativt lette at substituere hvorfor det kan være svært at kommunikere fordelene ved produkterne. Som led i dette opleves Abenas produkter som værende homogene hvilket gør at det kan være svært at få alle kunder til at forstå fordelene ved at betale en højere pris. Konkurrencen på markedet er en anden udfordring som Abena løbende skal forholde sig til. Der eksisterer f.eks. asiatiske producenter der menes at kunne producere tilsvarende produkter langt billigere end Abena kan, men også større lokale og internationale konkurrenter som SCA, Hartmann, Ontex, Attends og TZMO er Abena i konkurrence med<sup>48</sup>. Øget pres fra konkurrenter kan betyde yderligere tryk på Abenas priser hvorfor prisnedsættelser kan blive en nødvendighed for at forblive konkurrencedygtige.

Projektstrategien omfatter i første omgang at teknologier i form af produktionsapparat skal flyttes til Polen. Det vurderes at det vil være for stor en satsning at flytte samtlige produktionsapparater på én gang og derfor menes det at man bør lægge ud med et pilotprojekt hvorfor produktionen af

---

<sup>47</sup> [www.ecolabel.dk](http://www.ecolabel.dk)

<sup>48</sup> Bilag 6: Interview med Maria Terp-Nielsen

produkter som ligger udenfor Abenas kerneområder udflyttes. I henhold til førnævnte kundesegmenter kan det derfor argumenteres at produkter som fortrinsvis sælges til private ligger, eller bør ligge, i periferien af hvilke produkttyper at Abena bør fokusere på nu og her, og det er netop denne type af produkter som Rul-let producerer. Grunden til dette er at B2C-markedet er mere prisfølsomt end B2B-markedet. I den henseende vil det derfor være ideelt at forme pilotprojektet til denne kundegruppe, også med henblik på at projektet som helhed kan gøre Abena mere konkurrencedygtige på prisen.

I forhold til kernekompetencer tilbyder projektet i første omgang at overtage produktionsleddet. Efterfølgende vil det være logisk at distributionen til Abenas logistikcentre, især de som er i Europa, håndteres fra Stettin. En udvidelse af distributionscenteret i Stettin er dog ikke en del af dette projekt og bør vurderes separat. Det som projektet i første omgang kan gøre for den overordnede forretningsstrategi er at få optimeret produktionen yderligere. Dette vil primært medføre lønbesparelser, men det må også forventes at der vil kunne dyrkes stordriftsfordele ved at samle produktioner. Derudover vurderes det ikke at udflytningen vil gå ud leveringssikkerhed og kvalitet, da produktionsanlæggene er automatiserede. Der vil dog altid være risici ved produktionsudflytningen hvorfor risici i projektet f.eks. vil være at Abena har mindre kontrol over produkter som på nuværende tidspunkt produceres i Danmark. Omvendt producerer Abena allerede i udlandet, hvorfor opfattelsen af kontrol bør ses som værende på et niveau som virksomheden allerede kender.

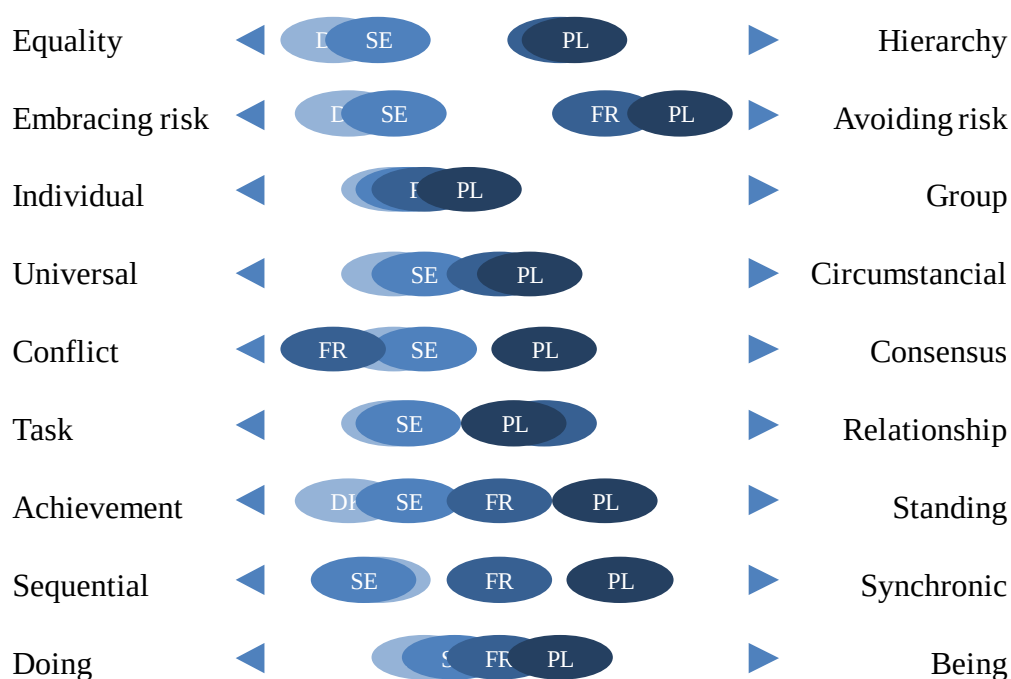
Det bærende punkt hvortil projektet giver fordele i henhold til den overordnede forretningsstrategi er gennem en optimering af lønomkostningerne i produktionen så Abena kan fremstå som mere konkurrencedygtig. Denne faktor har en god sammenhæng med et af de krav forretningsstrategien har til projektstrategien – nemlig at kunne dæmme op for konkurrenter, især de asiatiske, der må forventes at tilbyde en lavere pris på deres produkter.

## **Kulturforskelle**

Kulturkløftsanalysen benyttes under projektformuleringen og planlægningsforløbet for at undersøge i hvilken grad at kulturelle forskelle mellem markederne vil have indvirkning på projektet.

Analysen vil derfor kunne påpege de kritiske faktorer som vil få indflydelse under udflytningsforløbet og som Abena skal være opmærksomme på i løbet af processen. Da grundlaget for analysen primært er baseret på vurderingsskøn skal der tages forbehold for at placeringen af de

enkelte lande i det dertil udarbejdede skema nedenfor kan afvige fra realiteterne da der selvsagt kan være usikkerheder forbundet hermed. For at opveje dette er Hofstedes landesammenligninger<sup>49</sup> og The GLOBE Study (House et al., 2004) anvendt fra et teoretisk perspektiv for at begrunde de overvejelser som lægges til grund for udarbejdelsen af analysen. I og med at Abenas produktioner er spredt over flere lande forsøges det for så vidt muligt at holde landene op samlet overfor Polen, mens at markante forskelle indbyrdes mellem landene diskuteres yderligere i de enkelte afsnit.



Figur 5: Kulturkløftsanalyse for udflytningsprojekt

Ser man overordnet på arbejdsmiljøet i Polen så er der væsentlig forskel på ligestilling og hierarki i forhold til de nordiske lande. På det polske marked opleves især et større hierarki end hvad man oplever i Danmark og Sverige, mens Frankrig er på linje med Polen hvad angår magtdistance. Baggrunden for forskellen menes at være de nordiske landes mere sociale tilgang til forholdet mellem ledere og ansatte da femininitet er mere fremherskende end maskulinitet når det kommer til kulturforståelse på arbejdsmarkedet. Derimod ligger Polen, som et østeuropæisk land, mere jævnt hvad angår maskulinitet og oplever derfor et mere distanceret forhold mellem ledere og ansatte. Dette dog uden at det er markant som man f.eks. ser det i nogle lande i Asien hvor at distancen mellem førnævnte er meget tydelig. Den polske medarbejder forventer på baggrund af ovenstående ofte at få besked fra sin overordnede på hvilket stykke arbejde som skal udføres, mens at

<sup>49</sup> [geert-hofstede.com](http://geert-hofstede.com)

medarbejdere i Danmark som regel ved hvad der forventes på arbejdspladsen og derfor er klar over hvilket arbejde der skal udføres – selv sagt med forbehold. Ved risici og ansattes tilgang til sådanne er der noget større forskel på landene individuelt. I Polen vil man gå meget langt i bestræbelserne på at undgå risici hvilket også gør sig gældende for Frankrig hvorimod at man i de nordiske lande er bedre til at tage imod og omgå risici så at sige. Derfor vil man i Danmark og Sverige arbejde konkret med de risici som opstår ved f.eks. at mitigere eller helt fjerne risici frem for blot at flytte dem fra et sted til et andet hvilket der er større sandsynlighed for vil ske i en fransk eller polsk organisation. I sidstnævnte lande vil man derfor være meget påpasselige med risici og for så vidt muligt forsøge at anticipere disse tidligt i forløbet så sandsynligheden for at de opstår minimeres mest muligt.

Ser man på individualismen landene imellem så er der større tilbøjelighed til at fokusere på individet i de vesteuropæiske lande, som ligger på linje med hinanden, end i tilfældet for Polen som dog også generelt set bør betegnes som værende et individualistisk samfund. Forskellene mellem landene er derfor også markant mindre hvad angår individualisme end i tilfældet for hierarki samt risici. Den individualistiske tendens menes at stamme fra menneskets behov for selvrealisme men er jævn da mennesket også af natur har behov for at være en del af et fællesskab da individer meget sjældent kan stå alene. Dertil kommer at enkeltpersoner i et individualistisk samfund som udgangspunkt kun forventes at tage sig af sig selv og deres nærmeste familier og et arbejdsforhold baseres på gensidige fordele arbejdsgiver og medarbejder imellem. Forskellen på universelle og omstændelige medarbejdere er sværere at påpege, men her menes individer i de nordiske lande at være mere universelle, mens at medarbejdere i hhv. Frankrig og Polen ligger på mellemlig hånd – måske med en svag tendens til at være omstændelige. Forskellen på de to yderligheder er at den universelle tilgang baseres meget på planlægning hvorimod den omstændelige indfaldsvinkel er præget af mindre samt overordnet planlægning af aktiviteter hvor fleksibilitet er et nøgleord.

Franskmænd anses generelt som værende meget konfliktsøgende rent adfærdsmæssigt og selvom befolkningerne i de nordiske lande også typisk opleves som mere konfliktsøgende end gennemsnittet er der alligevel afstand til Frankrig. Omvendt menes polske ansatte at være en mellemting som vil søge enighed og afstemning i nogle situationer samt konflikter og diskussioner i andre. Dertil kommer at man i de nordiske lande er meget opgaveorienteret i det at den almene dansker eller svensker stort set kun vil fokusere på det arbejde eller den proces som man er blevet sat til at løse. I Frankrig er medarbejdere mere orienteret mod relationen til kollegaer om end at man

stadig befinder sig midt på akse for opgave- eller relationsorientering. Polen menes at være på linje med Frankrig i midten om end at polske ansatte er en smule mere opgavefokuserede end førnævnte. Dette begrundes med at man i Polen typisk er mere gruppeorienteret end ansatte i de nordiske lande, men ikke i et omfang som gør at arbejdsopgaver ikke har prioritet frem for sammenholdet med f.eks. kollegaer. Derudover vægtes præstationen som man ligger i sit arbejde meget højt i Danmark hvor at man vil følge de udlagte processer for at nå sine mål, mens at man i Polen fokuserer mere på om man rent faktisk formår at gennemføre arbejdet for på den måde at sikre sin status – derfor kan man også opleve at polske ansatte vil have separate agendaer så at sige hvilket betyder at man ikke nødvendigvis arbejder konkret for at projektmålet opnås, men at målet kan være et alternativ.

I de nordiske lande arbejder man som udgangspunkt også meget sekventielt med hvilket menes at man opererer ud fra en bestemt rækkefølge – at én ting fører til en anden og så fremdeles. Man vil derfor, for så vidt muligt, forsøge at fuldføre en opgave før man går til den næste, mens at projektelementer såsom tidsestimeringer, omkostningskontrol og ressource tilgængelighed skal håndteres omhyggeligt under processen. Omvendt menes det at man i Polen er mere fokuseret på at arbejde synkront – opgaverne må derfor godt være i flertal så de kan løses på samme tid og at der kan multitaskes, mens der er mindre fokus på sekvensen i arbejdet generelt uden at det tages til det ekstreme. Slutteligt er befolkningen i Polen hovedsageligt fokuserede på at være til – at eksistere, mens at danskere og svenskere hælder mere til opfattelsen af at der bør være et formål med at være til. I denne forbindelse er det nærliggende at mene at formålet med at leve for sidstnævnte er at arbejde og på den måde gå igennem livet hvorimod polakker har en smule mere fokus end de nordiske medarbejdere på livet udenfor arbejdspladsen – dog uden at der bør generaliseres på dette område.

Som følge af analysen – og selvom der er væsentlige forskelle mellem de vesteuropæiske lande, dog i mindre grad mellem de nordiske, og Polen så er der ikke som sådan elementer som er direkte faretruende for at projektet kan fuldføres. Man kan tilmed mene at den almene polske medarbejders forhold til f.eks. risici vil klæde Abena godt på til at kunne gennemføre projektet succesfuldt.

## Projektstruktur

Under projektforsløbet er det nødvendigt at etablere holdstrukturer som gør at projektmedarbejdere har konkrete ledere at rapportere til under processen og i forhold til dette emne behandles de forskellige former for projektteams (Christiansen & Kreiner, 2011). Disse teams, eller hold om man

vil, er hhv. det funktionelle team, letvægtsteamet, sværvægtsteamet og det autonome team, som behandles for at finde den projektstruktur- eller form som er hensigtsmæssig under udflytningsprojektet.

Det funktionelle team tager et organisatorisk hierarkisk udgangspunkt i at lederen af den afdeling som projektet tildeles påtager sig rollen som projektleder. Trækkes der tråde til Abenas udflytningsprojekt til Polen, vil det i så fald betyde at den ansvarlige for produktionen, produktionsdirektøren, vil være project champion, eller projektsponsor om man vil, og udpege projektlederen hos en afdelingsleder som vil sidde med det daglige produktionsarbejde fremover – her menes en kommende afdelingsleder i Polen at være en foretrukken kandidat. Bliver det nødvendigt at inddrage ressourcer fra andre afdelinger i organisationen, vil projektlederen i så fald skulle indkalde ledere fra de øvrige afdelinger for at sammensætte et projektteam med de nødvendige ressourcer og viden. Projektlederen vil på den baggrund altid skulle involvere den overordnede ledelse i virksomheden, her fortrinsvis den produktionsansvarlige. Fordelen ved en funktionel struktur er at der under projektet vil være en stor mængde af kontrol da ledelsen vil være involveret gennem hele projektet hvilket medfører at det er forholdsvist let at vægte projektet i forhold til andre opgaver. Dog gør ledelsens høje involvering at projektmedarbejdere ikke vil føle samme ejerskab over projektet som hvis ledelsen var mere tilbageholdende – et forhold som skyldes at de udelukkende vil blive involveret hvor lederen mener de kan byde ind med noget.

Letsvægtsteamet og sværvægtsteamet tager begge udgangspunkt i matrixstrukturen. Projektformen er kendetegnet ved at projektlederen ikke nødvendigvis behøver at være en del af den eksisterende funktionelle organisation. Projektlederen udvælger efter sin udnævnelse sit team på tværs af organisationen ud fra kompetencer og tilgængelige ressourcer. Fordele ved matrixstrukturen er at den er effektiv og fleksibel da det er muligt at inddrage ressourcer efterhånden som der bliver brug for dem. Omvendt er en ulempe at der stort set altid vil være en konflikt mellem projektansattes organisatoriske roller samt deres funktion i projektet, da man ofte må finde frem til en prioritet af disse andesteds. Derudover kan matrixstrukturen være uigennemsigtig og ressourcekrævende som helhed. Forskellen på de to matrixteams er at letsvægtsteamet ofte har en projektleder som også samtidig er en del af den funktionelle organisation samt at teamet i de fleste tilfælde er sammensat af ansatte der er lavere i det organisatoriske hierarki. Sværvægtsteamet har derimod oftest en projektleder tildelt som udelukkende fokuserer på projektet og på den baggrund står udenfor den

funktionelle organisation. Derudover er sværvægtsteamet sammensat af ansatte fra de højere lag i det organisatoriske hierarki.

Kendetegnende for det autonome team er at projektteamet ikke er en del af den funktionelle organisatoriske struktur, men i stedet er en separat forretningsenhed. Denne form for projektstruktur gør at projekter som udgangspunkt er hurtigere at gennemføre og generelt er mere effektive. Dog vil det være omkostningstungt at have et separat team og dertil kommer at under et større projekt kan et sådan team nemt opbruge ressourcerne fra den eksisterende organisationsstruktur. Dette betyder omvendt at ansatte bliver fritaget fra normale arbejdsopgaver i organisationen for at skulle arbejde fuld tid på projektet, hvorfor de efterlader et hul i organisationen som skal udfyldes af kollegaer, eller at arbejde må udskydes.

Som følge af ovenstående og i relation til Abenas udflytningsprojekt vil et udgangspunkt i det autonome team være det foretrukne valg. Projektet er yderst vigtigt for Abenas fremtidige drift og da projektet bevæger sig indenfor Abenas kernekompetencer er det vigtigt at det bliver udført med størst muligt fokus fra de involverede projektansatte. Projektet er derudover af en karakter hvor det i sidste ende kan betyde at mange af de involverede ansatte skal afskediges efterfølgende. Derfor vil det autonome team også være mest hensigtsmæssigt i det at projektstrukturen vil medføre at der ikke spredes for mange detaljer om projektet hvilket kan demotivere virksomhedens øvrige ansatte. Dog bør teamet ikke som sådan udelukkende arbejde autonomt da ledelsen bør informeres jævnligt for at sikre at projektplanen overholdes og projektlederen har også brug for sparring internt i virksomheden da denne står med meget ansvar i en sådan organisation. Det vil endvidere være gavnligt at nedsætte en steering committee, eller styringskomité, hvor medlemmer af topledelsen deltager og denne vil også understrege vigtigheden af projektet. Det vil ligeledes give projektet som helhed mulighed for at konsultere medlemmer af ledelsen i tilfælde af presserende ressourcemangler eller andre problemer som direktionen har mandat til at afhjælpe på kort tid.

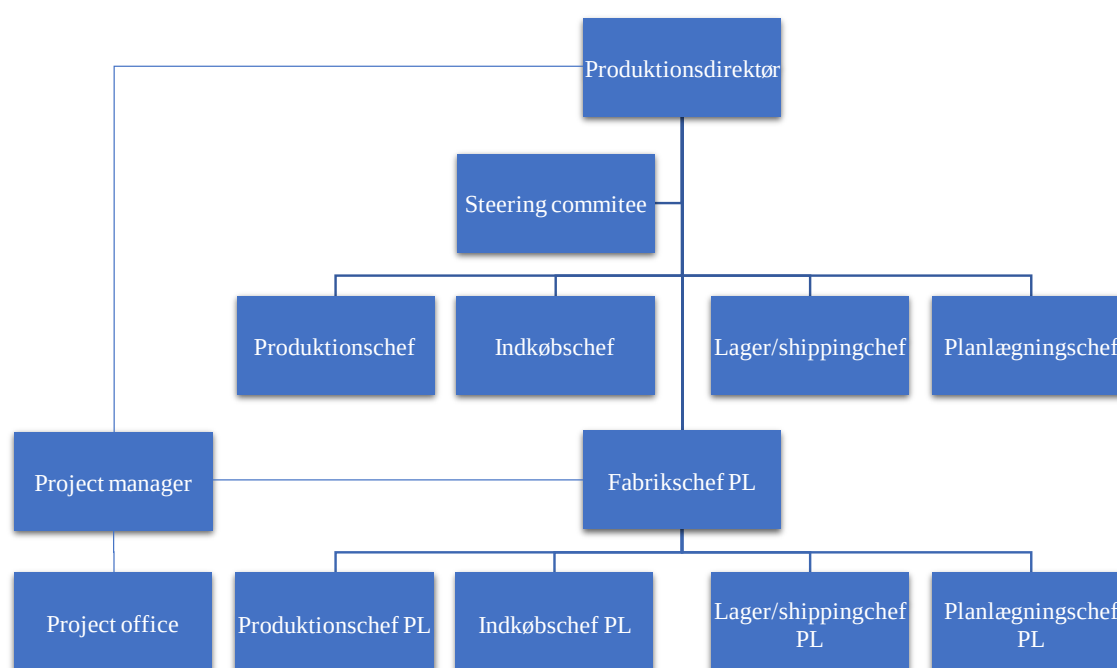
Som opfølgning på ovenstående vil det være gavnligt, at lade den overordnede produktionsansvarlige, her produktionsdirektøren, være project champion, man kunne dog også udpege den øverste instans, direktøren for virksomheden. I et projekt som dette, hvor produktionen skal flyttes til et andet land, og som følge af organisationsstrukturen kunne man også oprette dual leadership<sup>50</sup>. Et dual leadership vil medføre at projektet håndteres fra begge lande således at man mindsker forsinkelser eller misforståelser i projektet. I forbindelse med Abenas udflytning af

---

<sup>50</sup> International Project Management: K. Köster (2010), s. 172

produktionen til Polen, vil produktionsdirektøren som project champion udpege en projektleder i Danmark såfremt denne metode anvendes, mens den polske projektleder fortsat vil have det overordnede ansvar for projektet i Polen, men indtil projektet når et punkt tættere på initiering fortsætter forløbet med kun en projektleder. Da projektet udføres på tværs af landegrænser menes der også at være et element af virtuel struktur i projektorganisationen.

Projektets ledelses- og organisationsform vil hjælpe til at specificere strukturen yderligere jf. forrige afsnit. Udflytningen af Abenas produktion vil i første omgang berøre Rul-let og som følge deraf vil resten af Abenas organisation ikke være involveret i projektet i første omgang, dog anbefales det at topledelsen fører tilsyn med projektets udførelse da det, som tidligere analyseret, kan have endog meget stor indvirkning på virksomheden. Enheden har en overordnet leder i Danmark som står med ansvaret for projektet ligesom denne overvåger de funktionelle ledere i Danmark indenfor hver proces samt lederen i Polen, mens de funktionelle ledere i Polen rapporterer lokalt. Dermed dannes en strukturform som fremhævet i organisationsdiagrammet nedenfor.



**Figur 6: Organisationsdiagram for udflytningsprojekt**

Projektlederen vurderes at have størst indflydelse på projektets udførelse ved sin tilstedeværelse lokalt i Polen. Omvendt modtager projektlederen anvisninger og retningslinjer fra Danmark og det vurderes derfor også at projektlederen vil have størst udbytte ved at rapportere funktionelt til den overordnede leder i Danmark frem for den polske leder som denne vil rapportere til lokalt, hvilket fremgår af diagrammet. Projektlederen vil derudover have adgang til et project office, men da det



menes at der vil være andre sideløbende projekter på samme tid, og derved projektlag, vælges det at indføre en steering committee under den danske leder som også vil have beføjelse til at frigive ressourcer samt indkalde øvrige topledere i organisationen såfremt nødvendigt. Dele af udflytningen vil kræve træning, herunder bl.a. indenfor opsætning, omstilling og fejlfinding af maskiner, men andre dele af projektet vil selvsagt også kræve vidensoverførsler. Dertil vil der være brug for flere specialister, eller Subject Matter Experts (SME), som primært skal findes internt i den danske produktion og skal videreføre viden omkring processer og optimeringer til det nye personale i Polen. Da Abena allerede har opnået erfaringer i Danmark, Sverige og Frankrig bør den samlede organisation dog gøre sit til at projektet leverer en så gnidningsfri overgang som muligt samt for at mindske risikoen for tab af viden i processen.

Som en del af det overordnede projekt for udflytningen af Abenas produktion til Polen vil der være en del mindre projekter og på den baggrund menes det at være en mulighed at inddеле disse i sub-projekter for at lære af erfaringer fra foregående projekter. Det vil være nødvendigt at involvere forskellige ressourcer i projekterne, f.eks. efter hvorvidt udflytning af de fysiske produktionsfaciliteter eller funktionærarbejdspladser er i fokus. Derfor kan Program Management komme på tale som styringsværktøj til de forskellige projekter alt efter størrelsen på disse.

De kulturelle forskelle vil også have indvirkning på organisationsstrukturen. Dette ses især ved magtdistance, arbejdsmetoder og orientering, ligesom at organisationen i sig selv til dels også påvirker kulturen. I og med at Abena allerede har gjort sig erfaringer i Polen gennem distributionscenteret har virksomheden opbygget viden om markedet som vil være nyttig ved en intensivering af aktiviteterne i landet på et senere tidspunkt.

## Risikoregister

I forbindelse med klarlægningen af de forskellige risici i projektet er der blevet opstillet en PESTEL-analyse<sup>51</sup>. For at differentiere hvor stor påvirkning hver faktor har på projektet er der i analysen anvendt et karaktersystem hvor at jo højere karakter en given faktor har modtaget, des større risiko har faktoren for at påvirke udflytningsprojektet som helhed.

Efter identifikation af de eksogene risici prioriteres de væsentligste risici i risikoregistret der har til hensigt at give et konkret overblik over hvilke risici der kræver opmærksomhed under

---

<sup>51</sup> Bilag 1: PESTEL-analyse

projektforløbet, og som har den største risiko for at påvirke projektet negativt. Risikoregistret er udarbejdet som nedenfor.

| # | Klassifikation                                                                                                                                                  | Udløser             | Antagelse     | Ejer           | Forudsigelse                                                                                                                         |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Polen har ikke fastkurspolitik overfor euroen, hvilket medfører usikkerhed omkring udsving i valutaen der f.eks. led af devaluering i 2008/2009 <sup>52</sup> . | Ekstern og politisk | Sandsynlig    | Økonomisk      | Valutakursen har historisk set svunget meget i Polen. Derfor bør kursen overvåges for at kunne træffe hurtige valg ved udsving.      |
| 2 | Polen er ikke godt organiseret hvad angår fagforeninger, hvor ca. 12 % af den arbejdsdygtige befolkning er organiseret <sup>53</sup> .                          | Eksogen og politisk | Usandsynlig   | Politisk       | Risikoen ligger i hvorvidt en øget organisering af arbejdsstyrken vil påvirke lønnen.                                                |
| 3 | Magtdistancen er større i Polen end Danmark og beslutningsprocesser tager længere tid da mere skal godkendes af ledere eller overordnede.                       | Eksogen og kulturel | Næsten sikker | Socio-Kulturel | Når projektbudgettet udarbejdes skal det inddrages at projektet kan forsinkes og evaluering afventer efter projektets gennemførelse. |
| 4 | Selskabsskatten er 19 % i Polen, hvilket er under EU-gennemsnit <sup>54</sup> .                                                                                 | Ekstern og politisk | Usandsynlig   | Lovmæssig      | Stiger selskabsskatten vil det medføre lavere nettoindtjening i Polen.                                                               |

Tabel 9: Risikoregister for udflytningsprojekt

<sup>52</sup> [www.nationalbanken.dk](http://www.nationalbanken.dk)

<sup>53</sup> [stats.oecd.org](http://stats.oecd.org) (2)

<sup>54</sup> [home.kpmg.com](http://home.kpmg.com)

Tager man udgangspunkt i risikoregistret vil en devaluering af den polske valuta overfor euroen betyde at varer som produceres i Polen bliver billigere i Danmark og eurolande som måtte have en fastkurspolitik overfor euroen. Omvendt vil det også betyde at en polsk virksomhed vil skulle betale flere złoty for sine varer. Det vurderes dog at hvis Abena starter produktion i Polen vil datterselskabet udelukkende handle med den danske organisation hvorfor transaktioner internt i Abena-gruppen vil registreres i euro. Derved vil Abenas polske selskab have en valutabeholdning i euro som kan benyttes til at betale udenlandske leverandører hvorved det polske selskab i store træk ikke vil blive berørt af en devaluering af den polske valuta.

En styrkelse af den polske valuta overfor euroen vil omvendt betyde at de polskproducerede varer bliver dyrere i eurozonen. Dertil kommer at som tidligere nævnt forventes det at de fleste transaktioner med moderselskabet eller udenlandske leverandører vil foregå i euro eller anden hård valuta, hvorfor en styrkelse af den polske złoty primært vil kunne ses i forhold til hvor meget Abena udbetaler i lønninger til ansatte. Netop lønnen er det primære argument for udflytningen af Abenas produktion til Polen og en revaluering af złoty overfor euro på 10 % vil have betydning. Dog vil forskellen mellem vesteuropæiske og polske lønninger i det tilfælde stadig være så stor at det ikke vil have nogen praktisk betydning for om udflytningen fortsat vil være lønsom.

Ser man på organisationen i fagforeninger for polske ansatte er denne ikke høj på nuværende tidspunkt, men omvendt vil yderligere organisering af den polske arbejdsstyrke i landets fagforeninger være en trussel mod Abenas udflytningsprojekt til Polen. Det skyldes primært det forhold at arbejdskraft organiseret i fagforeninger ofte presser lønniveauet i vejret som det er set i f.eks. Danmark hvor at man har lang tradition for fagforeninger. Da lønomkostninger er et vigtigt argument i forbindelse med udflytningen, kan en forøget tilmelding i de polske fagforeninger være et fremtidigt problem for rentabiliteten af projektet. Dog har Polen ikke større traditioner for indmeldelser i fagforeninger hvorfor det forventes at der først engang i fremtiden vil ske en markant ændring i lønnen for arbejderklassen. Derudover vurderes det at den primære arbejdskraft som Abena har behov for i Polen, er administrative ansatte, for hvem lønnen i højere grad vil være bestemt af udbud og efterspørgsel frem for overenskomster.

Det er derudover kendetegnende for polske ansatte at de sjældent træffer beslutninger på egen hånd, dvs. der findes en større magtdistance mellem ledere og ansatte hvilket også var et tema i forbindelse med kulturkløftsanalysen og generelt er kendetegnende dog uden at være markant. Derfor må det forventes at ansatte i højere grad end i visse vesteuropæiske lande, såsom Danmark,

ønsker at en leder eller overordnet skal godkende forskellige beslutninger. Det er dermed noget Abena skal være opmærksom på både i projektforsløbet hvor at en polsk projektleder f.eks. vil være foretrukket i kraft af at denne vil have et lokalt nærvær, men også efterfølgende når den polske produktion er etableret.

Slutteligt ligger selskabsskatten i Polen, som tidligere omtalt, på 19 %. Det bemærkes i denne sammenhæng at der er ved at ske en harmonisering af virksomhedsskatter i EU hvor at flere lande nu har en beskatning på ca. 19 % for virksomheder og her kan det også nævnes at bl.a. den danske selskabsskat har været faldende de senere år. Da denne harmonisering formentlig er sket på baggrund af at dette er et konkurrenceparameter landene imellem, forventes det ikke at den polske virksomhedsskat stiger foreløbigt. Derimod kunne landet skille sig ud fra konkurrerende lande ved at nedsætte virksomhedsskatten yderligere for at tiltrække flere udenlandske virksomheder.

### **Delkonklusion: Opstilling af projekt**

Den interne forankring i projekter af denne karakter er essentiel da det vil blive svært at gennemføre et projekt der strider imod Abenas vision og mission. Derudover bør den samlede udflytning af produktionsfaciliteter ske i form af mindre projekter startende med et pilotprojekt udelukkende for Rul-let, for derigennem at skabe erfaring og læring inden næste delprojekt initieres.

I et projekt af denne størrelsesorden vil der naturligt være mange interessenter. Det er derfor vigtigt at have en plan for disse samt klare roller for at klarlægge incitament og motivationer for den enkelte stakeholder. Dette gør det nemmere at forudse hvornår de enkelte interessenter bør involveres for at tilføre projektet værdi. Til planlægning af projektet menes det også at være nødvendigt at dele projektet op i mindre problemer hvilket giver overblik og en projektstruktur.

Hvad angår kulturforskelle er Polen ikke markant anderledes fra de lande hvor at Abena allerede har produktion. Der vil være forskelle som projektet skal tage højde for, men ikke skarpe kontraster som Abena ikke vil kunne håndtere med den internationale erfaring som virksomheden nu engang har.

Den generelle struktur for projektet bør være et autonomt team for at sikre størst muligt fokus fra de involverede ansatte. Projektlederen vil skulle referere både til produktionsdirektøren i Danmark samt den polske fabrikschef for at sikre en gnidningsfri overgang og for at komme så mange problemer som muligt i forkøbet.

Af risici der vil kunne true projektet og dets rentabilitet, fremhæves valutaudsving og lønstigninger i Polen. Det konkluderes dog at disse hverken på kort eller mellemlang sigt vil kunne true projektet og dermed udflytningens relevans.

## Konklusion

Rapportens teoretiske grundlag samt inddragelse af relevante kvantitative data har gjort det muligt at træffe en begrundet beslutning om, hvilket østeuropæisk land som rapporten skal tage udgangspunkt i for de efterfølgende undersøgelser. Til formålet blev et område i hvert land udvalgt; Stettin i Polen, Ústí nad Labem i Tjekkiet samt Győr i Ungarn da de hver især udmærker sig ved at have gode logistikmuligheder til Abenas centrale logistikcenter i Aabenraa, de har adgang til kvalificeret arbejdskraft og derudover hører områderne til de lønmæssigt billigste i de pågældende lande. Gennemsnitlønningerne i de udvalgte områder sammenlignet med gennemsnitlønninger i Abenas nuværende produktionslande viser at lønomkostningerne i de østeuropæiske lande er på mellem 19-32 % af den tilsvarende for Danmark, Sverige og Frankrig. Valget af område for udflytning af Abenas produktion faldt på Stettin i Polen, da området var det lønmæssigt billigste målt på gennemsnitløn, byen er større end de øvrige byer og har dertil flere uddannelsesinstitutioner og yderligere kvalificeret arbejdskraft. Derudover adskiller området sig ved at være placeret tættest på Aabenraa og derudover har Abena allerede aktiviteter i området i form af et distributionscenter. Netop det faktum at Abena allerede har aktiviteter i samme område gør at virksomheden har erfaringer i landet der vil være brugbare når en yderligere investering forekommer.

Med en samlet besparelse på omkring kr. 193 millioner årligt i lønomkostninger ved udflytningen af Abenas fire produktionsenheder til Polen, har virksomheden mulighed for at sænke priserne hvorved konkurrenceevnen styrkes. Dertil skal lægges øgede besparelser ved synergieffekter der opnås ved at samle produktionsenhederne ét sted. Det konkluderes at netop salgsprisen har en signifikant betydning for Abena da salget af engangsartikler vil være relativt homogent om end virksomheden forsøger at skabe ekstra fordele for sine produkter bl.a. gennem innovation.

Det tilrådes at etablere et helejet produktionsselskab i Polen, hvorved der bibeholdes mest mulig kontrol over essentielle punkter som leveringssikkerhed og innovation, hvilket giver de bedste vilkår for fastholdelse af konkurrenceevnen på disse. Det konkluderes at en gradvis udflytning af produktionsfaciliteterne vil gøre det muligt at efterprøve denne teoretiske analyse i praksis hvorefter

det kan evalueres hvorvidt næste delprojekt bør gennemføres. Det bemærkes her at især Abena Produktion A/S er forholdsvis automatiseret hvorfor omkring 10 % af omkostningerne er personaleomkostninger. Andre produktionsvirksomheder under Abenas organisation virker mindre automatiserede og personalemæssigt mere overkommelige hvorfor disse bør være de første delprojekter der initieres.

At udflytningen af produktionsfaciliteterne udføres gradvist giver Abena mulighed for at opbygge erfaring gennem et pilotprojekt hvorfra virksomheden kan skabe viden og læring til fordel for at næste delprojekt forløber gnidningsfrit. Som pilotprojekt er det vurderet at Rul-let A/S vil være ideelt til dette formål, da det er en mindre virksomhed der producerer produkter udenfor Abenas fokusområde og dertil kommer at virksomheden kører med underskud.

En klar struktur er essentielt for projektet hvorfor forskellige værktøjer bør inkluderes. Der bør være klarhed over incitamenter og motivation for de forskellige roller i projektet så disse kan aktiveres når de skaber mest mulig værdi for projektet. Projektet bør struktureres med et autonomt team der tilfører mest mulig fokus fra de involverede medarbejdere for at sikre en gnidningsfri proces. Produktionsdirektøren i Danmark og fabrikschefen i Polen vil begge modtage reference fra projektlederen hvilket har til hensigt at sikre en problemfri overgang for at kunne komme mulige stridspunkter i forkøbet da projektet følges fra flere vinkler på nært hold. At dele projektet op i mindre problemer der kan true en succesfuld udflytning har til formål at skabe overblik over projektet hvilket tilfører et grundlag for udvælgelse af problemer som Abena har indflydelse på samt holder samling på problemer der ligger udenfor projektet eller som Abena ikke har indflydelse på, så der kan tages forbehold for disse ved udførelsen af projektet.

Derudover spiller projektets forankring i organisationen en stor rolle, da et projekt der ikke lever op til virksomhedens vision og mission vil blive vanskeligt at få gennemført. Det vil derfor være essentielt at projektet bakkes op af både ledere og medarbejdere for at opnå succes.

Risici ved produktionsudflytningen til Polen anses som relativt begrænsede når der tages udgangspunkt i at der skal være en signifikant besparelse i omkostningerne ved dette. En yderligere begrænsning af risici stammer fra det aspekt at Abena allerede har gode erfaringer i at begå sig med internationale udfordringer på baggrund af de nuværende produktionsfaciliteter som virksomheden ejer.

## Litteraturliste

### Bøger:

- Andersen, I. (2013). Den skinbarlige virkelighed – Vidensproduktion i samfundsvidenskaberne, 5. udgave. Samfundslitteratur.
- Bartlett, C. A., Beamish, P. W. (2014). Transnational Management, Seventh Edition. McGraw-Hill Education.
- Galbraith, J. R. (2002). Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process, new and revised. CA: Jossey-Bass.
- Gullestrup, H. (2006). Cultural Analysis - Towards cross-cultural understanding. Aalborg University Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks, CA Sage.
- Köster, K. (2010). International Project Management. SAGE Publications Ltd.
- Morris, P., Pinto, J. & Söderlund, J. (2010). The Oxford Handbook of Project Management. Oxford University Press.
- Norman, E. S., Brotherton, S. A. & Fried, R. T. (2011). Work Breakdown Structures: The Foundation for Project Management Excellence. John Wiley & Sons.
- Nygaard, C. (2012). Samfundsvidenskabelige analysemetoder, 2. udgave. Samfundslitteratur.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, 2<sup>nd</sup> edition. McGraw-Hill.

### Videnskabelige artikler:

- Christiansen, S. & Kreiner, K. (2011). Projektledelse i en ufuldkommen verden. Projektstyringens problemer og værktøjer: Fra kaos til resultat. Djøf / Jurist- og Økonomforbundet: 195-213.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. Journal of International Business Studies, 19(1): 1-31.
- Dunning, J. H. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? Journal of International Business Studies, 29(1): 45-66.
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters – The Hard Reality of Global Expansion. Harvard Business Review, 79(8): 137-147.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1985). Do You Really Have a Global Strategy? Harvard Business Review, 63(4): 139-49.
- Hennart, J.-F. (2009). Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. Journal of International Business Studies, 40: 1432-1454.
- Hill, C. W. L., Hwang, P. & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry Mode. Strategic Management Journal, 11: 117-128.

- Hirsch, S. & Meshulach, A. (1991). Towards a Unified Theory of Internationalization, Business and Economic Studies on European Integration Working Paper no. 10-91, Copenhagen, Institute of International Economics and Management.
- Hout, T., Porter, M. E. & Rudden, E. (1982). How Global Companies Win Out. *Harvard Business Review*, 60(5): 98-109.
- Jensen, P. D. Ø. & Petersen, B. (2013). Global Sourcing of Services – Risk, Process and Collaborative Architecture. *Global Strategy Journal*, 3(1): 67-87.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1411-1431.
- Keil, M., Wallace, L., Turk, D., Dixon-Randall, G. & Nulden, U. (2000). An investigation of risk perception and risk propensity on the decision to continue a software development project. *The Journal of Systems and Software*, 53(2): 145-157.
- Knight, G. & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm, *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61(3): 92-102.
- Levy, D. L. (1995). International Sourcing and Supply Chain Stability. *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, 1995: 343-360.
- Loch, C. & Kavadias, S. (2011). Implementing Strategy through Projects, *The Oxford Handbook of Project Management*. Oxford University Press: 221-54.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.
- Petersen, B., Welch, L. S. & Benito, G. R. G. (2010). Managing the Internalisation Process. *Management International Review*, 50(2): 137-154.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June 1990: 79-91.
- Sartorius, R. H. (1991). The Logical Framework Approach to Project Design and Management. *American Journal of Evaluation*, 12(2): 139-147.
- Stringfellow, A., Teagarden, M. B., & Nie, W. (2008). Invisible Costs in Offshoring Services Work. *Journal of Operations Management*, 26(2): 164–179.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the Liability of Foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2): 341-363.



Hjemmesider:

3F - Fagligt Fælles Forbund. Industriens overenskomst mellem 3F, DI/CO.

<https://www.3f.dk/fagforening/fag/industri/industriens-overenskomst-mellem-3f-di-og-co>. 3F - Fagligt Fælles Forbund. Lokaliseret d. 23/4-17.

Abena. Abena Nova. <http://www.abenanova.dk/>. Abena Holding A/S. Lokaliseret d. 22/4-17.

Abena (1). Find a subsidiary or distributor. <http://www.abena.com/contact/abena-worldwide>. Abena. Lokaliseret d. 27/4-17.

Abena (2). Own production. <http://www.abena.com/about-abena/own-production>. Abena. Lokaliseret d. 27/4-17.

Abena. Yellowone Handsafe – Vinder af Danish Design award 2016. <https://www.abena.dk/nyheder/yelloeone>. Abena. Lokaliseret d. 22/4-17.

Arbetsmiljöverket (2017). Collective Agreement, Industrifacket Metall. <https://www.av.se/globalassets/filer/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/working-in-sweden/collective-agreement-ifmetall.pdf?hl=collective%20agreement%20metall>. Arbetsmiljöverket. Lokaliseret d. 23/4-17.

Central Statistical Office of Poland (2017). Regional Statistics. <http://stat.gov.pl/en/regional-statistics/>. Central Statistical Office of Poland. Lokaliseret d. 25/4-17.

Czech Statistical Office (2017). Average wages - 4. quarter of 2016. <https://www.czso.cz/csu/czso/ari/average-wages-4-quarter-of-2016>. Czech Statistical Office. Lokaliseret d. 25/4-17.

Danmarks Nationalbank (2017). Valutakurser. <http://www.nationalbanken.dk/da/statistik/valutakurs/Sider/default.aspx>. Danmarks Nationalbank. Lokaliseret d. 26/4-17.

Dansk Erhverv. Erstatning og produktansvar. <https://www.danskerhverv.dk/Raadgivning/Erhvervsjura/Erstatning-og-produktansvar/Sider/Erstatning-og-produktansvar.aspx>. Dansk Erhverv. Lokaliseret d. 3/5-17.

Dansk Industri (2017). Økonomiske tendenser - Markedsfokus på Polen. <http://di.dk/SiteCollectionDocuments/Opinion/Konjunktur/Markedfokus/Polen.PDF>. Dansk Industri. Lokaliseret d. 10/5-17.

Engineer the future. Massiv ingeniørmangel. <http://engineerthefuture.dk/ingeniormangel>. Engineer the future. Lokaliseret d. 12/4-17.

Erhvervsstyrelsen. Generelt om årsrapporter. <https://erhvervsstyrelsen.dk/generelt-om-aarsrapporter>. Erhvervsstyrelsen. Lokaliseret d. 6/4-17.

Eurofound (2017). Statutory minimum wages in the EU 2017. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/statutory-minimum-wages-in-the-eu-2017>. Eurofound. Lokaliseret d. 2/5-17.

Europa-Kommissionen (2012) (1). Europeans and their Languages. [http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/eb\\_special\\_399\\_380\\_en.htm#386](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/eb_special_399_380_en.htm#386). Europa-Kommissionen. Lokaliseret d. 11/5-17.

Europa-Kommissionen (2014). Kommissionens forordning (EU) nr. 651/2014 af 17. juni 2014 om visse kategorier af støttes forenelighed med det indre marked i henhold til traktatens artikel 107 og 108 EØS-relevant tekst. <http://publications.europa.eu/da/publication-detail/-/publication/1291bb4c-fcfe-11e3-831f-01aa75ed71a1/language-da>. Europa-Kommissionen. Lokaliseret d. 4/5-17.

Europa-Kommissionen (2017) (2). VAT rates. [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/business/vat/eu-vat-rules-topic/vat-rates\\_en](http://ec.europa.eu/taxation_customs/business/vat/eu-vat-rules-topic/vat-rates_en). Europa-Kommissionen. Lokaliseret d. 20/4-17.

European Values Study (2008). Church attendance - Confidence in the church - Importance of God - Traditional beliefs. <http://www.europeanvaluesstudy.eu/page/religion.html>. European Values Study. Lokaliseret d. 21/4-17.

Eurostat (2017) (3). ECU/EUR exchange rates versus national currencies. <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tec00033>. Eurostat. Lokaliseret d. 26/4-17.

Eurostat (2014) (4). Foreign language learning statistics. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Foreign\\_language\\_learning\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Foreign_language_learning_statistics). Eurostat. Lokaliseret d. 11/5-17.

Hofstede, G. Country comparison. <https://geert-hofstede.com/countries.html>. Geert Hofstede. Lokaliseret d. 8/4-17.

Hungarian Central Statistical Office (2017). Main data of labour of national economy. <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/themeSelector.jsp?page=2&szst=QLI&lang=en>. Hungarian Central Statistical Office. Lokaliseret d. 25/4-17.

Industriens Uddannelser (2014). Ny teknologi holder Abena konkurrencedygtige. <https://iu.dk/aktuelt/abena-ny-teknologi.html>. Industriens Uddannelser. Lokaliseret d. 16/3-17.

Kjærgaard, H. (2005). Protestantisk kristendom. <https://www.religion.dk/kristendom/protestantisk-kristendom>. Kristeligt Dagblad. Lokaliseret d. 9/5-17.

KPMG. Corporate tax rates table. <https://home.kpmg.com/dk/en/home/insights/2016/11/tax-rates-online/corporate-tax-rates-table.html>. KPMG P/S. Lokaliseret d. 20/4-17.

Lassen, L. H. (2013). Produktion i Østeuropa er et hit. <http://www.business.dk/global/produktion-i-oesteuropa-er-et-hit>. Berlingske Business. Lokaliseret d. 11/4-17.

Miljømærkning Danmark. Tre hurtige om Svanemærket til Abena. <http://www.ecolabel.dk/da/virksomheder/cases/tre-hurtige-om-svanemaerket-til-direktoer-arne-terp-nielsen-abena>. Miljømærkning Danmark. Lokaliseret d. 19/4-17.

Nordsieck, W. (2017). Parties and Elections in Europe. <http://www.parties-and-elections.eu/>. Parties and Elections in Europe. Lokaliseret d. 15/4-17.

OECD (2016). FDI in figures - FDI gains momentum in second half of 2014. <http://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/investmentnews.htm>. OECD. Lokaliseret d. 2/5-17.

OECD iLibrary. Education at a glance. [http://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance\\_19991487](http://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance_19991487). OECD. Lokaliseret d. 11/5-17.

OECD.Stat (2017) (1). Average annual wages. [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AV\\_AN\\_WAGE](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AV_AN_WAGE). OECD. Lokaliseret d. 4/5-17.

OECD.Stat (2017) (2). Trade Union Density. [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN\\_DEN](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN_DEN). OECD. Lokaliseret d. 6/5-17.

polennu.dk (2015). Veje. <http://polennu.dk/veje>. polennu.dk. Lokaliseret d. 2/5-17.

ProjectZero (2014). Abena. <http://www.projectzero.dk/da-DK/Virksomheder/ZEROcompany/Deltagere-i-ZEROcompany-programmet/Abena.aspx>. ProjectZero. Lokaliseret d. 27/3-17.

Rul-let A/S (2011). Troværdige løsninger i dialog med kunderne. [http://www.rul-let.dk/Elementer\\_news\\_front.aspx?ID=14572&Action=1&NewsId=1420&M=NewsV2&PID=26520](http://www.rul-let.dk/Elementer_news_front.aspx?ID=14572&Action=1&NewsId=1420&M=NewsV2&PID=26520). Rul-let A/S. Lokaliseret d. 8/4-17.

SKAT. Antal arbejdsdage. <https://www.skat.dk/SKAT.aspx?oID=171299>. SKAT. Lokaliseret d. 20/4-17.

Virk Data (1). Abena Produktion A/S. <https://datacvr.virk.dk/data/visenhed?enhedstype=virksomhed&id=66015017>. Virk. Lokaliseret d. 4/5-17.

Virk Data (2). Rul-let A/S. <https://datacvr.virk.dk/data/visenhed?enhedstype=virksomhed&id=11826342>. Virk. Lokaliseret d. 4/5-17.

## Bilag 1: PESTEL-analyse

| Faktorer         |                                                                                                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Politiske        | Den politiske stabilitet er udmærket i Polen. Landet er EU-medlem, om end regeringen er EU-skeptisk.                                                                       | x |   |   |   |   |
|                  | Sikkerheden i Polen er god. Dog har situationen mellem Rusland og Ukraine gjort at landet har været i en risikozone. Polen er dog medlem af NATO i modsætning til Ukraine. |   | x |   |   |   |
|                  | Polen er ikke godt organiseret hvad angår fagforeninger, hvor ca. 12 % af den arbejdsdygtige befolkning er organiseret <sup>55</sup> .                                     |   |   | x |   |   |
| Økonomiske       | Polen har ikke fastkurspolitik overfor euroen, hvilket medfører usikkerhed omkring udsving i valutaen der f.eks. led af devaluering i 2008/2009 <sup>56</sup> .            |   |   |   | x |   |
|                  | Polens vækstrater er i et leje på ca. 3,5 %, mens landet har en gæld på ca. 50 % af BNP <sup>57</sup> .                                                                    |   | x |   |   |   |
| Socio-Kulturelle | Magtdistancen er større i Polen end Danmark og beslutningsprocesser tager længere tid da mere skal godkendes af ledere eller overordnede.                                  |   |   |   | x |   |
|                  | Fremmedsprog som engelsk er stigende i Polen. Dog er niveauet begrænset blandt den ældre befolkning.                                                                       |   |   |   | x |   |
| Teknologiske     | Infrastrukturen i Polen er forbedret som følge af EU-støtte <sup>58</sup> .                                                                                                |   | x |   |   |   |
| Miljømæssige     | Da Polen er EU-medlem menes landets miljøkrav at være tæt på EU's. Befolkningens bevidsthed på området er dog mindre end danskernes.                                       |   | x |   |   |   |
| Lovmæssige       | Selskabsskatten er 19 % i Polen, hvilket er under EU-gennemsnit <sup>59</sup> .                                                                                            |   | x |   |   |   |

<sup>55</sup> [stats.oecd.org](https://stats.oecd.org) (2)

<sup>56</sup> [www.nationalbanken.dk](http://www.nationalbanken.dk)

<sup>57</sup> [di.dk](http://di.dk)

<sup>58</sup> [polennu.dk](http://polennu.dk)

<sup>59</sup> [home.kpmg.com](http://home.kpmg.com)

|  |                                                                                                                              |  |  |   |  |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|---|--|--|
|  | Momsen er 23 % i Polen, hvilket er et normalt niveau i EU, moms er dog reduceret til 5 % for nogle fødevarer <sup>60</sup> . |  |  | x |  |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|---|--|--|

---

<sup>60</sup> [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu) (2)

## Bilag 2: Uddrag af årsregnskab 15/16 for Finess Hygiene AB

Finess Hygiene AB  
556280-0044

3(13)

2016/192011211

### Resultatutrækning

| Beløp i kkr                                                          | Not  | 2015-05-01-<br>2016-04-30 | 2014-05-01-<br>2015-04-30 |
|----------------------------------------------------------------------|------|---------------------------|---------------------------|
| Nettoomsætning                                                       | 2    | 190 263                   | 187 453                   |
| Övriga rörelseindtægter                                              | 3    | 2 929                     | 3 482                     |
|                                                                      |      | 193 192                   | 190 935                   |
| <b>Rörelsens kostnader</b>                                           |      |                           |                           |
| Råvaror och förnödenheter                                            |      | -120 269                  | -119 041                  |
| Övriga externa kostnader                                             | 1,10 | -19 241                   | -18 954                   |
| Personalkostnader                                                    | 4    | -50 011                   | -47 719                   |
| Avskrivningar och nedskrivningar av materielle anläggningstillgångar | 5    | -1 972                    | -1 813                    |
| Övriga rörelsekostnader                                              | 6    | -949                      | -819                      |
| <b>Rörelseresultat</b>                                               |      | 750                       | 2 589                     |
| <b>Resultat från finansiella poster</b>                              |      |                           |                           |
| Ränteindtægter och liknande resultatposter                           | 7    | 24                        | 16                        |
| Räntekostnader och liknande resultatposter                           | 8    | -166                      | -504                      |
| <b>Resultat efter finansiella poster</b>                             |      | 608                       | 2 101                     |
| Bokslutsdispositioner                                                | 9    | -675                      | -1 599                    |
| <b>Resultat före skatt</b>                                           |      | -67                       | 502                       |
| Skatt på årets resultat                                              | 11   | -                         | -130                      |
| <b>Årets resultat</b>                                                |      | -67                       | 372                       |

### Not 4 Anställda och personalkostnader

#### Medelantalet anställda

|               | 2015-05-01-<br>2016-04-30 | 2014-05-01-<br>2015-04-30 |
|---------------|---------------------------|---------------------------|
| Män           | 47                        | 48                        |
| Kvinnor       | 46                        | 47                        |
| <b>Totalt</b> | <b>93</b>                 | <b>95</b>                 |

### Bilag 3: Uddrag af årsregnskab 15/16 for Abena-Frantex SA

#### ABENA-FRANTEX

Société Anonyme

Au capital de 1 032 750 Euros

Siège social: ZI Sud - 5 Rue Thomas Edidon - 60180 Nogent s/Oise

RCS Compiègne: 998 299 804

| Tableau Financier sur 5 exercices                | 30/04/2016 | 30/04/2015 | 30/04/2014 | 30/04/2013 | 30/04/2012 |
|--------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Capital social                                   | 1 032 750  | 1 032 750  | 1 032 750  | 1 032 750  | 1 032 750  |
| Nombre d'actions ordinaires                      | 6 750      | 6 750      | 6 750      | 6 750      | 6 750      |
| Nombre d'actions à dividende prioritaire         | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Nombre maximum d'actions futures à créer         | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Nombre maximum d'obligations                     | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Par conversion d'obligations                     | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Par exercice de droits de souscription           | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Chiffre d'affaires HT                            | 60 713 970 | 55 708 285 | 48 435 935 | 44 272 751 | 42 549 856 |
| Impôt sur les bénéfices                          | 4 267      | 484 958    | 676 223    | 420 314    | 392 537    |
| Participation des salariés                       | 0          | 159 164    | 227 277    | 144 577    | 136 711    |
| Résultat après Impôts, participation et dotation | 118 420    | 869 945    | 1 080 981  | 586 029    | 639 326    |
| Résultat distribué                               | 452 250    | 533 250    | 449 955    | 625 050    | 0          |
| Réserves distribuées                             |            |            |            |            | 1 400 000  |
| Par action-résultat après Impôts avant dotations | 69,14      | 162,15     | 169,71     | 110,70     | 99,06      |
| Par action-résultat après Impôts et dotations    | 17,54      | 128,88     | 160,15     | 86,82      | 94,71      |
| Effectif moyen des salariés de l'exercice        | 112        | 102        | 89         | 81         | 76         |
| Montant de la masse salariale                    | 4 074 524  | 3 815 430  | 3 377 336  | 2 970 318  | 2 761 402  |
| Cotisations sociales et avantages sociaux        | 2 122 930  | 2 036 850  | 1 752 461  | 1 487 778  | 1 391 076  |

## Bilag 4: Mellemregninger for datterselskaber

### - Rul-let A/S

Antal medarbejdere: 33

Totale personaleomkostninger: kr. 12.979.000

Gennemsnitlig månedsløn:  $\frac{(\frac{12.979.000}{12})}{33} = \text{kr. } 32.775,25$

Gennemsnitstimeløn:  $\frac{(\frac{32.775,25}{7,45})}{(18 * (\frac{37}{5}))} = \text{€ } 33,03$

Antal timer benyttet regnskabsår 15/16 i Rul-let A/S:  $\frac{(\frac{12.979.000}{7,45})}{33,03} = 52.744 \text{ timer}$

### - Finess Hygiene AB

Antal medarbejdere: 93

Totale personaleomkostninger: Svenske kroner: 50.011.000. Danske kroner: 38.568.483,20

Gennemsnitlig månedsløn:  $\frac{(\frac{38.568.483,20}{12})}{93} = \text{kr. } 34.559,57$

Gennemsnitstimeløn:  $\frac{(\frac{34.559,57}{7,45})}{(18 * (\frac{40}{5}))} = \text{€ } 32,21$

Antal timer benyttet regnskabsår 15/16 i Finess Hygiene AB:  $\frac{(\frac{38.568.483,20}{7,45})}{32,21} = 160.726 \text{ timer}$

### - Abena Frantex SA

Antal medarbejdere: 112

Totale personaleomkostninger: Euro: 4.074.524. Danske kroner: 30.355.203,80

Gennemsnitlig månedsløn:  $\frac{(\frac{30.355.203,80}{12})}{112} = \text{kr. } 22.585,72$

Gennemsnitstimeløn:  $\frac{(\frac{22.585,72}{7,45})}{(18 * (\frac{35}{5}))} = \text{€ } 24,06$

Antal timer benyttet regnskabsår 15/16 i Abena Frantex SA:  $\frac{(\frac{30.355.203,80}{7,45})}{24,06} = 169.348 \text{ timer}$



## Bilag 5: Interview med Jiri Fusek

Sammendrag af e-mail interview med Jiri Fusek, repræsentant for Skandinavien hos Czech Invest. E-mail-korrespondancen er foregået i tidsintervallet mellem 5/3-17 og 11/4-17.

*- We would be interested to know what this incentive is based on and if it is higher for some parts of the country than other, etc. I have found a very good overview for Poland, but I am struggling a little bit to have a full picture of Czech Rep.*

As for the Investment Incentives, please see [the brochure](#) and [matrix](#) – most likely the part focusing on manufacturing is the most important. I am not sure if your client is thinking of relocating also some of their R&D activities; then we would discuss different options.

For the manufacturing industry, the conditions are the following:

- 20 new jobs
- CZK 100 mil. / 50 mil. (approx. EUR 3.7 mil. / 1.85 mil.) investment in assets depending on the region of the country
- At least 50% must be invested in new machinery

The matrix (its second page) explains the differences between the regions of the Czech Republic in terms of the minimum investment and forms of investment incentives (basic form: tax relief; possibility of cash grants in some regions). For large investments, please see the “Strategic Investment” section. Everything mentioned in the documents is guaranteed by a law on Investment Incentives in the Czech Republic.

Now I should probably stress one aspect of the investment incentives that might be quite essential – based on the EU regulation (which I believe is the same for Poland and Hungary as our competitors in this respect), there is an assumption you do not close down your activities elsewhere in EU. If there is a significant loss of jobs in the EU area in order to relocate, we need to know the details so that we see if this specific case qualifies. Again, I believe there is no significant difference in the conditions of the investment incentives scheme anywhere in Europe.

*- I revisited your last e-mail where you inform that based on EU regulations, there would not be basis for an incentive to move the production if it causes a significant loss of jobs in the EU country the production is moved from. This is quite interesting information which I did not receive from any of the representatives in the other countries. This means that for instance the production that Bang & Olufsen moved to Czech Rep. did not receive any incentives of this kind? Would you by any chance know what was the main incentives for B&O to move the production to Czech Rep.?*

Investment incentives & relocation – I must say it depends on each specific case, its details and also on the reasons to relocate. For instance we have been discussing this matter lately with a Finnish company having the same experience both in Poland and in the Czech Republic with the investment incentives system. Even

though they are closing a part of their operations in Finland, it does not prevent them from receiving the support as it is impossible to transport their products to the same markets they used to cover from Finland and they focus on the CEE region with their new manufacturing site.

Definition of “closing-down” is the following:

*“Regional aid ... shall not apply to: ... (d) individual regional investment aid to a beneficiary that has closed down the same or a similar activity in the European Economic Area in the two years preceding its application for regional investment aid or which, at the time of the aid application, has concrete plans to close down such an activity within a period of up to two years after the initial investment for which aid is requested is completed in the area concerned.”* The same or similar activity means an activity falling under the same class (four-digit numerical code) of the NACE statistical classification of economic activities.

The concept of closing down means that the activity is fully (100%) closed at the establishment concerned or that the activity is partially closed when this results in substantial job losses (losses of at least 100 jobs or as a job reduction of at least 50% of the workforce in the establishment on the date of the application).

Of course we would be pleased to give a detailed consultation in this matter as we have a department to handle investment incentives.

Bang & Olufsen – yes, these information are publicly available. The rules (meaning the law on investment incentives) were different back then as the company applied in 2004, though. The company invested 1,682 mil. CZK (today EUR 63.5 mil.), created 200 new jobs, and was granted incentives with the ceiling of state aid 814 mil. CZK (today EUR 30.7 mil.) in the form of corporate income tax relief, job creation grants, and training and retraining grants.

*- For now I only have one question, could you share with me the source where you got the "definition of closing down" and the information that the company would not be able to obtain the incentive if producing products with the same NACE code,etc.?*

Please find enclosed a declaration the applicant has to sign. The reason for this is our Act on Investment Incentives which incorporates European law – specifically “COMMISSION REGULATION (EU) No 651/2014 of 17 June 2014“ (page 37, article 13). I hope it will clarify this matter; I will be pleased to find out more if necessary, though.

## Bilag 6: Interview med Maria Terp-Nielsen

Sammendrag af e-mail interview med Maria Terp-Nielsen, bestyrelsesmedlem hos Abena Holding A/S og Abena Global Supply A/S. E-mail-korrespondancen er foregået i tidsintervallet mellem 1/5-17 og 4/5-17.

*- Vi vil meget gerne spørge dig, med meget bedre kendskab til Abena, hvad du umiddelbart vil se som de største barrierer ved en eventuel udflytning af Abenas produktion?*

Det der vil være svært er at vores fabrik i (specielt i DK) kører det hele fuldautomatisk (produktion og logistik) så vi er meget effektive med et bredt og dybt sortiment. Dvs. vi har en meget lille lagerbeholdning og vi har en høj omsætningshastighed på varerne. Hvis vi flytter produktionen, skal vi have varerne retur til DK eller til vores lager i Tyskland.

Man vil skulle bruge mange år for at komme op på samme effektivitetsniveau som vi har i DK. Vi har over 80 % oppe tid i produktionen. Det vil tage omkring 10 år at opbygge dette og opnå det samme i udlandet. Det eneste der adskiller DK og Østeuropa er lønninger. Vores lønninger til timelønnende udgør 10 % af fremstillingsprisen. Vi har 50 teknikere ansat med mange års anciennitet, de ved lige hvad de skal gøre når maskinen går i stå, i stykker eller skal justeres. Det at køre en ble maskine er meget kompleks. Man skal hele tiden optimere, justere etc.

*- Er der nogen interne aftaler eller mål der blokerer for et sådan projekt?*

Nej det er der ikke. Vi har overvejet det.

Men vi vil gerne producere top kvalitetsprodukter og det er lidt en udfordring i Østeuropa.

*- Og vil der umiddelbart være noget der gør det teknisk umuligt at flytte store dele af produktionen?*

Nej kun at vores erfarne folk ved lige hvad der skal til, det gør de ikke i Østeuropa

*- Vi har i rapporten vurderet at Abenas primære kundegruppe er sundhedssektoren med størst fokus på inkontinens, men ellers totalløsninger. Dog har vi haft problemer med at identificere jeres direkte konkurrenter på dette. Kan du være behjælpelig med noget viden omkring dette?*

- SCA

- Hartmann

- Ontex

- Attends

- TZMO (Polsk virksomhed)

*- Vi har forgæves søgt efter ledelsens mission og vision, så hvis du har mulighed for at dele dette, vil det helt klart hjælpe os.*

Abena producerer livskvalitet (vores overliggende mission)

Vi er familieejet, vi investerer altid i det bedste og mest moderne højteknologiske udstyr generelt

Vi ligger i den øverste tredje del kvalitetsmæssigt.

vi har fokus på kvalitet, miljø og social ansvarlighed.