

Industri-lokomotiver i Danmark

Administrativ leder Niels de Coninck-Smith, McKinsey & Co.

Vi kan dårligt andet end vedkende os, at opbygningen af flere større virksomheder vil være en vigtig del af løsningen på Danmarks strukturproblemer. Europas industri udvikler sig med hast, og de reelle valgmuligheder for dansk industri vil være begrænsede.

For mange virksomheder »kan selv«

Den udfordring, som de fleste danske virksomheder må se sig stillet overfor, er ikke alene »1992«, i endnu større grad handler det om fortsat eksistens i en langt stærkere konkurrence, end vi har kendt til tidligere. Udover 1992-initiativerne, vil mange danske virksomheder, som deltager i den internationale konkurrence i et vist omfang (det vil sige den gruppe, som vi i forskellig sammenhæng har kaldt »risikogruppen«, dvs. typisk selskaber omkring DKK 500 millioner og opefter, uden en dominerende markedsposition) finde det stadigt sværere at konkurrere mod stærkere internationale rivaler, specielt fra USA og Asien. Dette bliver så meget sværere for danske virksomheder givet et generelt svagt dansk udgangspunkt. For at imødekomme disse udfordringer må danske virksomheder tilegne sig nye strategier og roller. Det bliver således i høj grad op til den enkelte virksomheds dristighed og evne at skabe en mere varig konkurrenceposition.

Der er én vigtig faktor at tage i betragtning i forbindelse med 1992 og Danmark: restrukturering i Europa er bagud i forhold til USA og Japan. I USA er en lang række brancher

gået igennem kraftig konsolidation. I Japan finder vi mange industrier domineret af relativt få store spillere. I Europa finder vi derimod fortsat mange nationale virksomheder, der »gør alting selv«, og som ikke har skabt et tvær-europæisk forretningssystem svarende til det som f.eks. Asea-BBC i stor målestok, men også eksempelvis IKEA, har udviklet. Konsolidering og samarbejde har for sådanne selskaber været »fy«-ord. Imidlertid er nationalitetsbaserede totale »vi kan selv« forretningssystemer sårbare i mange industrier, særligt når skala og færdigheder i visse funktioner er svære at opnå og hårde at kæmpe imod.

Efter vor opfattelse er videre restrukturering af dansk og europæisk industri således uundgåelig. Kun få danske virksomheder kan overleve gennem intern vækst alene, og dette er også kun sjældent den bedste strategi for dem selv eller deres aktionærer.

Derudover er restrukturering i gang i en række industrier. Danske virksomheder kan ikke sidde ved sidelinien og lade andre spille ud. Hvis de ikke deltager, risikerer de meget vel at blive tvunget ud i en uholdbar situation og opkøbt, i stedet for selv at spille opkøberens rolle. Naturligvis er fusioner og opkøb/akquisitioner ikke den eneste løsning, men det er en taktik mange virksomheder bør vælge, fordi det er på tide at handle – på trods af diskussionerne om løsere alliancedannelser m.v.

Samfundsøkonomisk er store selskaber en fordel for forbrugerne

Er det ud fra en ressource-/omkostningsmæssig synsvinkel nødvendigt at blive større, er det også ud fra en forbrugersynsvinkel. Et mere åbent Europa betyder mere internationale danske forbrugere, som vil kræve et internationalt niveau, også på de ydelser de køber af danske selskaber. Set med de øjne har større national slagkraft klare fordele. F.eks.:

Nationale strukturløsninger sikrer nationalt orienterede leverandører som fortsat kan være tæt på den danske kunde.

Mange forbrugere vil opleve et forbedret vareudbud, fordi virksomhederne, når de er større, vil opleve resultaterne af forskning og udvikling, distribution og service i en helt anden skala.

I få danske industrier kan der opnås monopollignende hjemmemarkedspositioner til skade for forbrugerne på grund af en allerede stor importkonkurrence.

Stadigt rigtigt at fusionere

Helt generelt kan man sige, at de traditionelle argumenter om, at fusionerede virksomheder udvikler stordriftsfordele, ledelseskapacitet og økonomisk styrke, stadig gælder for mange danske virksomheder. Flere bør overveje at blive »mini-konglomerater«, men med et strategisk indhold. Opkøb af et, to eller tre forretningsområder er en fuldstændig legitim fremgangsmåde for et ledelsesteam, der kan tilføre sådanne virksomheder værdi. Ydermere vil fusioner ud fra ledelsesmæssige betragtninger kunne forekomme ganske relevante i lyset af en svag dansk profil på et sæt grundlæggende erhvervsfremmende faktorer (f.eks. en stiv arbejdsmarkedsstruktur, flittig brug af fondseje, sløret blik for præstationsorientering) og en indu-

stristruktur, som har begrænset ledelsesmæssig uddannelseskapacitet. Med andre ord vil fusioner kunne udnytte knappe ledelsesressourcer og få større styrke til at klare sig bedre i et i øvrigt relativt ugunstigt miljø.

Ydermere giver større virksomheder flere muligheder for at udvikle ledelseskapacitet og ledelseshorisont. Et mellemstort firma med en omsætning på DKK 300-400 millioner vil finde det vanskeligt selv at udvikle ledelsesmæssige ressourcer. Det er mere spændende hvis virksomheden kan tilbyde de ansatte nogle rammer, der åbner mulighed for forfremmelse, udvikling, professionel træning og møde med internationale ledere. Alene af denne grund er det vores opfattelse, at en vis størrelse er nødvendig – en størrelse som det kan blive vanskeligt at opnå i blot én nicheindustri, hvilket er den position de fleste danske virksomheder befinder sig i.

Endelig tilsikrer den udvikling, der nu er igang, at selv om opkøb måske ikke er den optimale løsning, bliver mange aftaler truffet, fordi virksomhederne ved, at hvis de ikke selv slår til, så vil deres konkurrenter gøre det. Så snart en virksomhed er blevet købt af en anden, er muligheden for alliancedannelse tabt. Virksomhederne må spille med i spillet. De kan måske få købt lidt for meget, men kan så eventuelt senere sælge noget fra igen, og få vil efter vor opfattelse kunne undsige sig og arbejde videre på egen hånd.

Den enkelte virksomhed er drivkraften

Som vi har givet udtryk for er det i høj grad op til den enkelte virksomhed – på trods af en række hæmmende faktorer, herunder en stadig meget svar politisk ledelse – at tage initiativer.

I Danmark har vi få industrier. Selv den højt besungne fødevarerindustri består af et fåtal

lokomotiver, for ikke at tale om et område som elektronik, hvor de fleste vel er enige om, at Danmark knap har en position overhovedet. Dynamikken må således komme fra den enkeltstående organisation – det er efter vor opfattelse urealistisk at forestille sig, at vidtfavnende »industrikomplekser« med en mængde støtteordninger kan drive udviklingen eller bredt formulere kapitaltilførselsstrategier. Dermed være ikke sagt, at der ikke kan skabes et positivt miljø omkring visse industrigrene, f.eks. ved i langt højere grad at koordinere og fokusere den offentligt støttede forsknings- og udviklingsindsats på få væsentlige områder – også enkelte kompetencecentre (i modsætning til det klassiske »lidt til alle« princip), som vi f.eks. tidligere har peget på i vort arbejde for Akademiet for Tekniske Videnskaber omkring et center for mikroelektronik.

Udlandets dynamik og aktive ejere ofte afgørende

Den enkelte virksomhed kan meget vel ofte være tjent med at koble sig på udlandets trækraft – ved at lade en stærk udenlandsk partner deltage, ved at flytte visse nøgleaktiviteter til andre dele af Europa, og så videre. Det er forældet tænkning, at dansk industri og danske arbejdspladser er bedst tjent med at være dansk ejet eller dansk ledet på topplan under alle forhold.

Med en stigende konkurrenceintensitet og et fremdeles liberalistisk Europa vil ikke-konkurrencedygtige virksomheder før eller siden forsvinde, og arbejdspladsen er således bedst beskyttet ved at tilhøre den ejer, der kan sikre den størst mulige effektivitet og den højest mulige værditilvækst inden for den pågældende industri.

Derfor, være det sig udland eller indland, private eller institutionelle investorer – så bliver det efter vor opfattelse det aktive ejerskab

som bliver en afgørende faktor i at støtte op omkring skabelsen af mere slagkraftige industrivirksomheder med kritisk masse og international konkurrenceevne. Aktivt ejerskab udøves af *bestyrelsen*, som i en kapitalistisk økonomi har til hovedopgave at sikre maksimal økonomisk værdi for aktionærerne. Normalt vil denne målsætning også lede til en sund udvikling for virksomheden i øvrigt med hensyn til vækst og personaleudvikling. Figur 1 viser elementer af det aktive ejerskab.

Figur 1. Aktivt ejerskab

Løbende forbedring af økonomiske resultater	- Gode ejere stiller krav og forslag og tilfører dermed målbar værdi til de enkelte forretningsområder samt sikrer konkurrencedygtigheden
Fornyelse af forretningsporteføljen	- Gode ejere presser til stadighed på for at finde nye områder hvor virksomheden bedre end andre kan skabe en position
Omplacering af aktivmassen	- Gode ejere ser tidligt hvilke enheder eller områder der bør frasælges, og kapitaliserer på det ofte betydelige værdiskabespotentiale som ligger i en betimelig restrukturering af porteføljen
Finansieringsstrategi	- Gode ejere tilsikrer lavest mulige kapitalomkostninger ved aktiv brug af kapitalmarkeder, egenkapital og gældssammensætning, osv.
Kommunikation med omverdenen	- Aktiv kommunikation skaber gode arbejdsbetingelser for virksomheden og sikrer at virksomhedens markedsværdi reflekterer værdiskabespotentialet.

Efter vor opfattelse er størrelse og dynamik helt nødvendige for en positiv udvikling af dansk industri og dermed den nationale indtjeningsevne. Vindene blæser ofte imod, f.eks. i form af et sløvende fondseje eller snærende belønningssystemer. Den enkelte virksomhed må trods disse forhindringer finde sin plads i Europa. For mange virksomheder kan svaret ligge i at udnytte national masse som springbræt til et internationalt partnerskab.