

Hvad er fremtiden for GN ReSound? En strategisk analyse



Hovedopgave HD(R) maj 2009 – Copenhagen Business School
Vejleder: Olaf Valentin Kjær

Anne Rustand

Nina Beck Thomsen

1. Indledning	4
1.1 Problemstilling:	4
1.2 Problemformulering	5
1.3 Afgrænsning	5
1.4 Definitioner	6
1.5 Metodevalg	6
1.6 Kildekritik	8
1.7 Fravalg	9
2. Virksomhedsbeskrivelse	9
2.1 GN's historie	9
2.2 GN i dag	9
2.3 Præsentation af ReSound	11
3. STRATEGISK ANALYSE - OMVERDEN	13
3.1 Indledning	13
3.2 Analyse af ReSounds omverdensforhold	13
3.2.1 De 6 markedsvilkår i PESTEL	15
3.2.2 Kort opsummering af omverdensforholdene	22
3.3 Interessenter der påvirker ReSound	23
3.3.1 Stakeholder mapping	23
3.3.2 Kort opsummering af interessenterne	26
3.4 Konkurrence	26
3.4.1 Konkurrenceteori	27
3.4.2 Generelt om fusioner i Danmark	28
3.4.3 Fusionkontrol i Danmark	29
3.4.4 Arbejdsgangene i Danmark i forbindelse med fusioner	30
3.4.5 Forskelle mellem dansk og Tysk lovgivning	32
3.5 Analyse af konkurrencesituationen i branchen	33
3.5.1 De 5 kræfter i Porters Five Forces	34
3.5.2 Kort opsummering af branchen	40
3.6 Delkonklusion	40
4. VIRKSOMHEDEN - ANALYSE	41
4.1 Indledning	41
4.2 ReSounds konkurrencestrategi	41
4.3 Hvad gør ReSound speciel?	43
4.3.1 Strategiske færdigheder	43
4.4 Hvordan skabes der værdi for ReSounds kunder?	47
4.4.1 ReSounds værdikæde	47
4.4.2 Primære funktioner	48
4.4.3 Støtte funktioner	51
4.4.4 Opsummering af værdikæden	52
4.5 Vækststrategier	53
4.6 ReSounds position internt og eksternt	55
4.6.1 SWOT	55
4.7 Delkonklusion	58
5. GN Store Nord – hvad nu?	59
5.1 Indledning	59
5.2 Hvordan GN skaber værdi for aktionærene	59
5.2.1 Shareholder value	59

5.2.2 Fem hoveddele af shareholder value	61
5.2.3 Kort opsummering af shareholder value	66
5.3 Hvilke muligheder er der fremadrettet for ReSound	66
5.3.1 Sælge til anden høreapparatproducent	67
5.3.2 Sælge til kapitalfond	68
5.3.3 Beholde ReSound i GN-familien	68
5.3.4 Udskillelse af ReSound som selvstændigt selskab.....	69
5.4 Delkonklusion	69
6. KONKLUSION	70
LITTERATURLISTE	72
Kildefortegnelse	72
Bilag	74
Bilag 1 – GN´s historie	74
Bilag 2 – ReSounds historie.....	75
Bilag 3 – Spørgsmål til GN.....	76
Bilag 4 – Interview med Bo Andresen.....	77
Bilag 5 – Fordeling af afsnit	79

1. Indledning

Nærværende rapport omhandler en strategisk analyse af høreapparatvirksomheden GN ReSound og ejeren GN Store Nord.

I høreapparatbranchen har man talt meget om, at der snart burde komme en konsolidering blandt de største producenter¹. En sådan konsolidering blev en realitet i 2006, da GN Store Nord solgte GN ReSound til Schweiziske Phonak, nu Sonova for 15,5 mia. kroner. Den 12. april 2007 forbød de tyske konkurrencemyndigheder handlen på trods af, alle andre konkurrencemyndigheder havde godkendt den.² Både Sonova og GN ankede beslutningen, men den tyske appeldomstol stadfæstede afgørelsen i august 2007. Herefter valgte Sonova at ophæve købet med udmeldingen om, at Sonova ikke længere ville forfølge overtagelsen af ReSound.

GN Store Nord havde efter perioden med salgsprocessen og ankesagen nu en forretningsenhed, der var indstillet på salg. Flere medarbejdere var opsagt eller flyttet og udvikling af nye produkter samt kundepleje var mere eller mindre sat på hold. GN Store Nord stod således med en strategisk udfordring, hvad skulle ske med forretningen GN ReSound.

Formålet med opgaven er igennem en række analyser, at vurdere de strategiske muligheder for GN Store Nord og GN ReSound i forhold til omverdenen, konkurrencesituationen og markedet. Hovedvægten er lagt på GN ReSound, da det er vurderingen at udviklingen indenfor dette forretningsområde, vil danne grundlaget for det strategiske fokus.

Forfatterne af denne opgave har ingen direkte relationer til virksomhederne, hvilket er et bevidst valg, da vi ønsker at gribe emnet objektivt an, uden eventuelle forhåndsantagelser.

1.1 Problemstilling:

Problemet er, at GN står med et forretningsområde, GN ReSound, som skulle have været solgt, men som ikke blev det. GN Store Nord har besluttet at beholde GN ReSound i koncernen og er begyndt på en proces, hvor tilliden til GN ReSound skal genoprettes og markedsandelen skal vindes tilbage. I opgaven vil vi analysere, hvordan situationen ser ud for GN og ReSound efter det mislykkede salg.

¹ Interview med GN

² Fondsbørsmeddelelse nr. 14, 2007

1.2 Problemformulering

Med udgangspunkt i problemstillingen, kan problemformuleringen konkretiseres til nedenstående:

Hvad vil den rigtige strategiske beslutning være for GN Store Nord med hensyn til GN ReSounds fremtid?

Ovenstående spørgsmål søges besvaret gennem nedenstående delspørgsmål:

- Hvilken strategisk position befinder GN ReSound sig i på kort sigt?
- På hvilken måde adskiller GN ReSound sig fra konkurrenterne?
- Hvilke strategiske muligheder har GN Store Nord med hensyn til ReSound?

1.3 Afgrænsning

I relation til opgavens omfang er det nødvendigt at foretage en afgrænsning, så det står klart hvilke elementer, der vil blive lagt til grund til besvarelsen af problemformuleringen.

GN Store Nord har adskillige aktiviteter. Denne opgave vil primært fokusere på GN ReSound og dens forretningsområde samt GN Store Nord's strategiske muligheder. Opgaven vil altså ikke behandle koncernens øvrige datterselskaber.

GN ReSound er en internationalt opererende virksomhed. Vi vurderer, at det ikke vil give en dybere forståelse at behandle geografiske markeder hver for sig, hvorfor vi har brugt en bred indgangsvinkel og behandlet omverdenen og konkurrencen under et fælles marked. Vi afgrænser os til kun at se på den danske lovgivning og på hvordan reglerne omkring fusioner er i Danmark, da de ligger sig tæt op af det tyske regelsæt. Grunden til dette er, at denne information er lettere tilgængelig i Danmark.

Opgaven vil koncentrere sig om perioden fra starten af 2006, hvor overvejelserne omkring frasalget af GN ReSound startede frem til nu.

1.4 Definitioner

For at gøre opgaven lettere forståelig og letlæselig, vil der nedenfor blive gennemgået definitioner af relevante ord og betegnelser. På den måde undgås det, at der i opgaven gentagende gange nævnes de samme forklaringer, eller at der opstår tvivl omkring, hvad ordene dækker over.

GN Store Nord A/S

GN Store Nord A/S er navnet på koncernen, med alle forretningsområder inkluderet. I opgaven vil vi omtale koncernen som GN.

GN ReSound A/S

Opgaven vil som udgangspunkt omhandle forretningsdelen GN ReSound A/S. Igennem opgaven vil denne forretningsdel blive omtalt ReSound.

GN Netcom A/S

Forretningsdelen GN Netcom A/S vil i opgaven blive omtalt som Netcom.

Kunder

Når vi i opgaven taler om kunder, tænkes der på forhandlerne, altså distributionskanalerne, af høreapparaterne. Forhandlerne er ReSounds kunder, som er aftager af ReSound-produkterne, der sælges videre til høreapparatbrugeren.

Høreapparatbrugeren

Høreapparatbrugeren vil igennem opgaven blive omtalt som slutbrugeren.

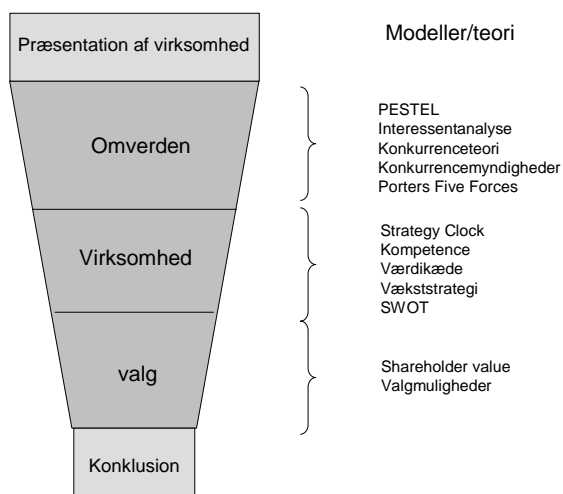
1.5 Metodevalg

Denne opgave henvender sig primært til personer med interesse indenfor faget strategisk ledelse og som har en forudgående viden omkring modeller og teori på området.

Metodevalget i opgaven er baseret på en kombination af interne og eksterne analyser. Interne analyser er baseret på offentligt tilgængeligt materiale, herunder hjemmesider. Derudover har vi indhentet informationer fra nøglepersoner hos GN, via interviews. Derudover vil GN's regnskab samt andre interne tidsskrifter blive anvendt. Eksterne analyser er udarbejdet på baggrund af artikler,

markedsanalyser og statistiske oplysninger. Der er foretaget et interview med aktieanalytiker Bo Andresen fra Nordea, for at få hans vurdering af hvad det mislykkes frasalg af ReSound har haft af effekt på GN. Derudover har vi haft kontakt til Konkurrencestyrelsen for at indhente oplysninger vedrørende fusionsreglerne i Danmark.

Formålet er således, at de overordnede analyser skal danne baggrund og forståelse for de underordnede, metoden kan desuden illustreres som følger:



Kilde: Egen tilvirkning

Opgaven er opbygget systematisk med udgangspunkt i problemformuleringen. Vi har besluttet at udarbejde en kort præsentation af GN og ReSounds forretningsområde og koncernoversigt. Dette afsnit medvirker til, at læser får en overordnet forståelse af virksomheden.

1. delspørgsmål: Hvilken strategisk position befinder ReSound sig i på kort sigt? Dette besvares ved en analyse af omverdenen og konkurrencen. Vi har valgt at benytte PESTEL, interessentanalyse, beskrivelse af konkurrence teori, hvordan de danske konkurrence myndigheder arbejder samt en Porters Five Forces.

2. delspørgsmål: På hvilken måde adskiller ReSound sig fra konkurrenterne? Dette vil blive besvaret ved at gennemgå deres generiske strategi, kompetencer og robustheden af disse, værdikæden og vækstmulighederne. Disse resultater vil blive sammenfattet i en SWOT-analyse.

3. delspørgsmål: Hvilken strategisk beslutning skal GN tage med hensyn til ReSound? Her vil vi gennemgå begrebet shareholder value, hvorvidt de følger denne ledelsesfilosofi og i sidste ende identificere mulighederne for ReSounds fremtid.

Disse tre hoveddele i opgaven vil føre frem til en konklusion af problemformuleringens hovedspørgsmål: Hvad vil den rigtige strategiske beslutning være for GN med hensyn til ReSounds fremtid?

1.6 Kildekritik

Igennem opgaven har vi forsøgt at være kritiske, analytiske og objektive overfor de kilder og data, vi har benyttet. Vi har sorteret i data og brugt det, vi mener, er relevant for opgavens besvarelse. Vi er bevidste om, at nogle af vores kilder kan være farvede med hensyn til holdninger og synspunkter, eksempelvis når vi har interviewet nøglepersoner fra ReSound. Da disse har ledende stillinger i virksomheden, er de ikke objektive i deres udtalelser og argumenter. Dette har vi vurderet, når vi har anvendt data og information fra dette møde i opgaven.

Vi har i stort omfang benyttet GN's årsrapporter fra 2007 og 2008 i opgaven. I denne forbindelse er vi opmærksomme på, at oplysningerne i regnskabet kommer fra virksomheden selv. Eventuelle problemer i den forbindelse kan til en vis grad være bagatelliseret for at få virksomheden til at fremstå som god og stabil over for aktionærene, som i høj grad benytter regnskabet til at vurdere virksomheden ud fra. GN aflægger årsrapport efter de internationale regnskabsstandarder, IFRS³, hvorfor vi må antage, at alle oplysningerne i regnskabet er korrekte.

³ Årsrapport 2008

1.7 Fravalg

Et valg af en løsningsmetode, betyder altid fravalg af en anden.⁴ Som beskrevet har vi valgt at fokusere denne opgave ved en strategisk analyse. Vi har taget et bevidst valg om at benytte pensum og modeller primært fra faget strategisk ledelse. En konsekvens af dette bliver derfor, at der ikke foretages talorienterede analyser, som eksempelvis en regnskabsanalyse eller en reel værdiansættelse. Desuden har vi fravalgt at inddrage Netcom i analysen, selvom det er en ligeværdig forretning i GN-koncernen.

2. Virksomhedsbeskrivelse

For nemmere at forstå en koncern, som GN, er det en fordel at kende til virksomhedens historie og få en fornemmelse af, hvorfor forretningen ser ud, som den gør i dag. Efter en kort gennemgang af historien vil vi beskrive, hvordan GN organisationen ser ud i dag. Efterfølgende vil forretningsdelen ReSound blive præsenteret.

2.1 GN's historie

GN blev stiftet af C.F. Tietgen den første juni 1869 under navnet Nordisk Telegraf selskab. I januar 1872 åbnede man officielt den første telegrafforbindelse mellem Europa og fjernøsten via Rusland. I årene fra 1940 til 1970 blev der investeret i nye forretningsområder, som f.eks. Laurits Knudsen (El artikler), Hellesens (batterier), Elmi (måleudstyr), Telematic (telefoner) og Danavox (høreapparater). Alle disse investeringer har været med til at gøre GN til det selskab, vi kender i dag. I 1987 udskilte man Netcom fra Danavox og begyndte udviklingen af headsets. Op igennem 1990erne kom der mere fokus på globaliseringen, hvilket også påvirkede GN. I oktober 2003 etablerede GN en fabrik i Xiamen i Kina, hvor en stor del af deres produktion foregår i dag. Den primære årsag for udflytningen af produktionen til Kina var de markant lavere lønomkostninger i forhold til Europa.

2.2 GN i dag

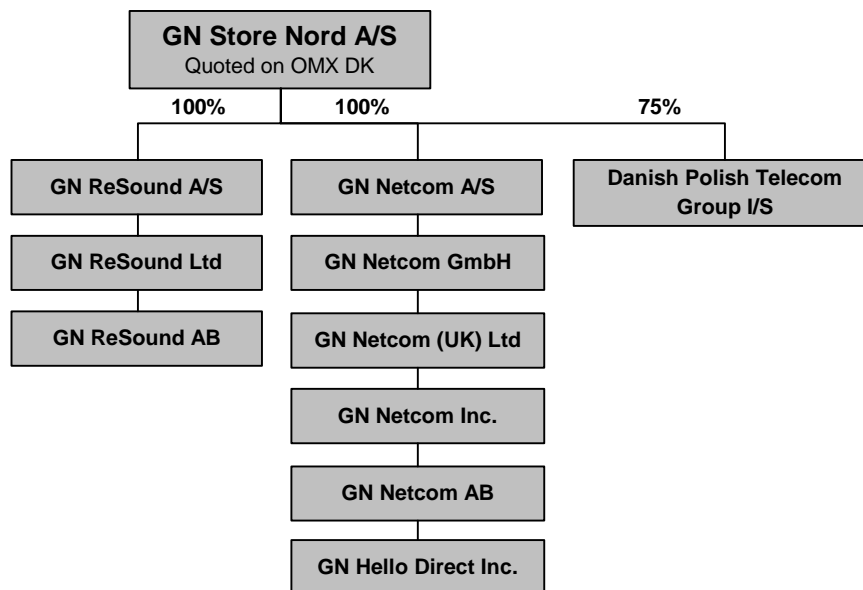
I dag er GN primært koncentreret om 2 forskellige forretningsområder, henholdsvis Netcom og ReSound. Netcom har speciale indenfor udvikling og markedsføring af headsets og beskæftiger ca.

⁴ Den skinbarlige virkelighed, side 55

1.000 ansatte. ReSound har med sine 3.775 ansatte en central position indenfor udvikling og markedsføring af avancerede høreapparater⁵. GN's andre mindre aktiviteter udgør så lille en del af den samlede forretning og vil derfor ikke blive omtalt yderligere her.

Organisationen ser ud som nedenstående diagram viser

Organisationsdiagram for GN



Kilde: Udleveret af GN

GN's aktiefordeling

Den samlede aktiekapital hos GN udgjorde i 2008 833.441.052 DKK fordelt på 208.360.263 aktier. Hver aktie har fire stemmer. Der er én aktieklasse, hvor alle aktier har samme antal stemmer på generalforsamlingen. Ultimo 2008 havde GN ca. 45.000 navnenoterede aktionærer, der tilsammen ejer ca. 75% af aktiekapitalen. Omkring 30 % af GN's aktier anslås at være ejet af udenlandske aktionærer. De ti største navnenoterede aktionærer ejer i alt ca. 33 % af GN's aktie kapital. GN ejer 2,3 % egne aktier primært til dækning af de langsigtede incitamentsprogrammer i GN. Der er ingen dominerende aktionærer i GN. ATP i Hillerød har dog anmeldt en aktieandel på mere end 10 %, mens Marathon Asset Management LLP, London har anmeldt en aktieandel på mere end 5 % af GN's samlede aktiekapital⁶.

⁵ Årsrapport 2008 side 2

⁶ Årsrapport 2008, side 24

GN's overordnede mål er som følger

En markedsorienteret tilgang med fokus på høj kvalitet og innovative løsninger er central for GN's forretninger. Endvidere vil GN vedblive at være en attraktiv arbejdsgiver, der sikrer medarbejderne globale udviklingsmuligheder⁷.

GN's finansielle mål

GN's overordnede finansielle mål er at sikre konkurrencedygtig lønsomhed, skabe et attraktivt afkast på den investerede kapital inden for alle forretningsområder, samt at sikre, at GN's aktiekurs afspejler selskabets resultater og strategiske potentiale⁸.

Da vores opgave hovedsageligt vil omhandle forretningsområdet GN ReSound, vil dette område blive præsenteret yderligere nedenfor.

2.3 Præsentation af ReSound

ReSound er verdens fjerde største høreapparatproducent og har en global markedsandel på 17 % i 2008 målt på den samlede volume⁹. I fjerde kvartal 2008 udgjorde Europa og Nordamerika 81 % af ReSounds samlede omsætning og 19 % kom fra Asien og resten af verden.

ReSounds mission

To Create innovative hearing solutions that constantly increase user satisfaction and acceptance-making ReSound the natural choice for hearing care professionals¹⁰.

ReSounds Vision

Every day sounds are lost for millions of people with hearing challenges. ReSound will continuously develop solutions to help these people rediscover hearing, so they can live rich, active and fulfilling lives¹¹.

⁷ Årsrapport 2007, side 5

⁸ Årsrapport 2007, side 5

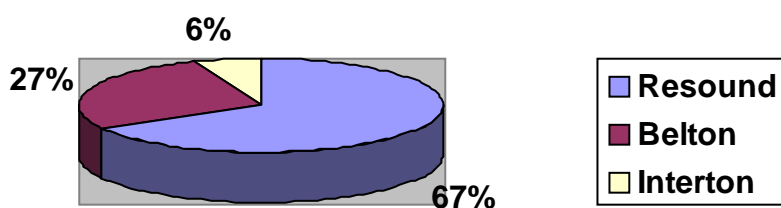
⁹ Årsrapport 2008, side 13

¹⁰ <http://www.ReSound.com/aboutus/mission.asp>

¹¹ <http://www.ReSound.com/aboutus/mission.asp>

ReSound har en central position i verden indenfor udvikling og markedsføring af avancerede høreapparater og audiologisk diagnoseudstyr. Selve produktionen af høreapparater foregår primært i Xiamen i Kina. I forbindelse med nye produktserier, bliver disse som det første produceret i Præstø i Danmark, for på den måde at udrydde børnesygdommene, før masseproduktionen bliver sat i gang i Kina¹². Præstø producerer dog også stadig en mindre del af masseproduktionen for at holde erfaringerne på dette område oppe. Høreapparaterne sælges under mærkerne ReSound, Beltone og Interton.

Omsætning fordelt på de forskellige høreapparatmærker



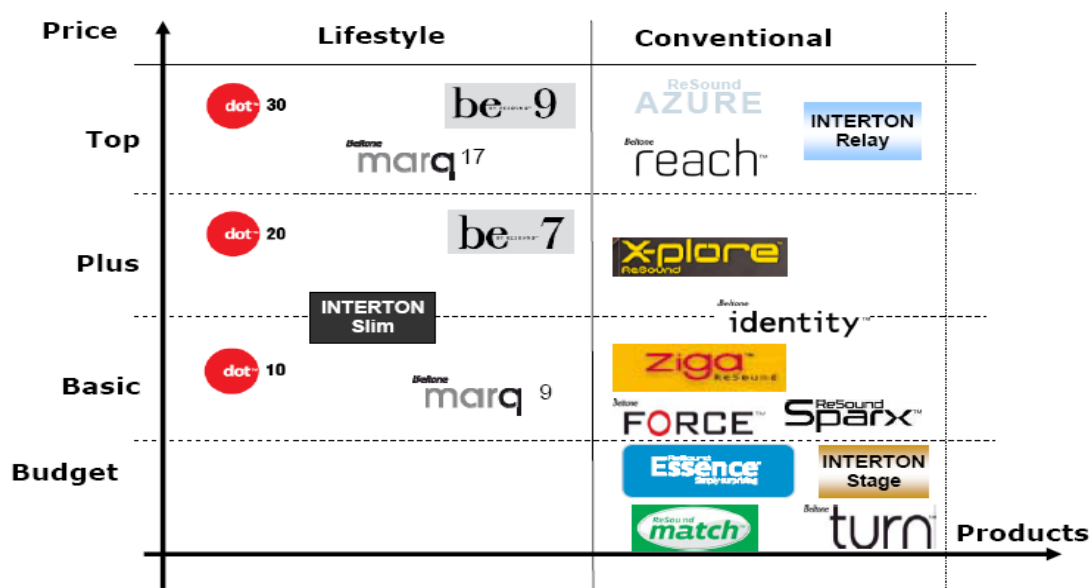
Kilde: Tal i diagram oplyst fra årsrapporten 2008, side 16

Markedet for høreapparater kan opdeles i fire prissegmenter; Top, Plus, Basic og Budget. ReSounds portefølje af produkter dækker alle segmenter, for at kunne imødekomme så mange kunder som muligt. I 2008 lancerede ReSound endnu et nyt produkt, ”dot by ReSound™”, som er verdens mindste bag-øret-høreapparat på markedet™. ”be by ReSound™” er et revolutionerende produkt, som kombinerer de væsentlige fordele fra almindelige høreapparater og samtidig er lige så usynligt som markedets mindste høreapparat, der sidder langt inde i ørekanalen. Produktet er specielt udviklet til den voksende gruppe af hørehæmmede, der fører en aktiv tilværelse og retter sig samtidig mod et nyt væsentligt markedssegment. ”be by ReSound™” har desuden modtaget den prestigefyldte Dansk Designerpris 2008/2009, der anses for at være en af de mest prestigefyldte udmærkelser indenfor nyt produktdesign¹³.

¹² <http://www.erhvervsbladet.dk/article/20050811/news07/108110158/>

¹³ Årsrapport 2008, side 15

Nedenstående figur giver et overblik over ReSounds produkter fordelt på prissegmenter og design.



Kilde: Præsentation fra www.gn.com, side 16

3. STRATEGISK ANALYSE - OMVERDEN

3.1 Indledning

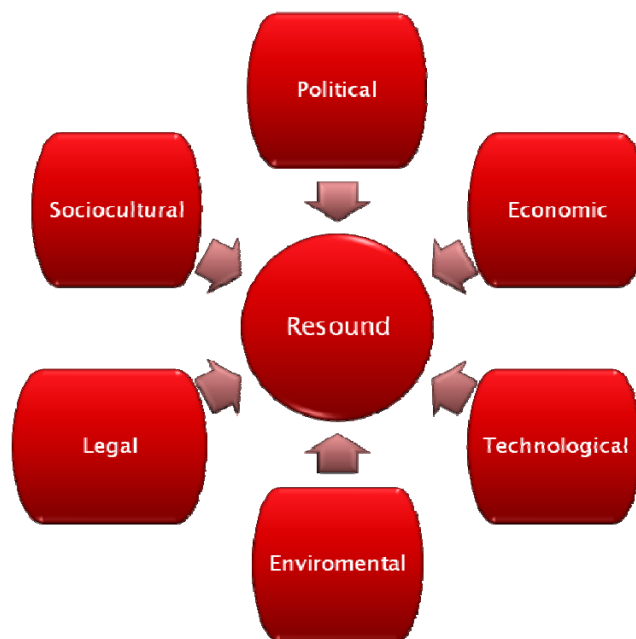
En strategisk analyse af ReSound er vigtig for at synliggøre den verden, virksomheden opererer i og hvilke forhold, denne er underlagt. Da verden er dynamisk, bør man løbende lave analyser og identificere markedsforholdene, for at få det bedst mulige billede. ReSound skal have fokus på omverdensforholdene, for at kunne agere på den mest hensigtsmæssige måde, når forholdene ændres over tid. Som led i den strategiske analyse vil vi belyse hvilke interessenter, der er relevante i forbindelse med ReSound, herunder hvordan de påvirker virksomheden. Til en strategisk analyse hører også en analyse af konkurrencesituationen, for at få en ide om konkurrenceintensiteten i branchen.

3.2 Analyse af ReSounds omverdensforhold

PESTEL-modellen benyttes til at afdække de faktorer i makroomverden, der påvirker forretningsdelen ReSound. Modellen viser hvilke ydre påvirkninger, ReSound står overfor og hvordan disse påvirker virksomheden. Da der er tale om påvirkninger fra makroomverdenen i

modellen, er det yderst begrænset, hvor stor indflydelse ReSound har for at påvirke de enkelte faktorer. Det er dog vigtigt, at ReSound har kendskab til forholdene i omverdenen, så virksomhedens strategi og handlingsvalg kan tilpasses.

PESTEL-modellen er valgt frem for PEST-modellen, da der i PESTEL-modellen er medtaget en analyse af de miljømæssige og lovgivningsmæssige forhold. Især sidstnævnte er særdeles relevant i GN's situation i forbindelse med ReSound og påvirker derfor svaret på opgaven.



Kilde: Egen tilvirkning

En af PESTEL-modellens stærke sider er et godt kendskab og overblik over de eksterne påvirkninger, så der kan handles ud fra dette. Derudover hjælper modellen til at forstå det miljø, virksomheden befinder sig i, så den kan tage de forholdsregler, der eventuelt måtte være nødvendige. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at modellen er statisk og kun ser på øjebliksbilledet. Dette bevirker, at den skal opdateres forholdsvis ofte for at have den ønskede effekt, da verden meget sjældent er statisk. Kun i meget stabile og simple omgivelser vil en virksomhed kunne gøre sig håb om at kunne fremskrive PESTEL-analysen til et forecast om fremtiden.

PESTEL-modellen arbejder, som illustreret ovenfor, med 6 analyseområder, som vil blive behandlet i det følgende.

3.2.1 De 6 markedsvilkår i PESTEL

Political

Arbejdsmarkedspolitikken i Kina er et centralt punkt for ReSound, da størstedelen af produktionen af høreapparater fremstilles på virksomhedens fabrik i Xiamen i Kina¹⁴. Den kinesiske politik giver udenlandske virksomheder tilladelse til at sætte fabrikker op i Kina, hvilket ReSound nyder godt af. ReSound har valgt at lægge en stor del af deres produktion i et land, hvor produktionsomkostningerne er lave og effektiviteten er høj. I Kina er der adgang til veluddannede, fleksible og loyale medarbejdere, som desuden har en overlegen effektivitet¹⁵. Samtidig er lønomkostningerne markant lavere end USA og Europa, en basis månedsløn er på 850 DKK¹⁶ til en kinesisk medarbejder og en nyuddannet ingeniør i Kina skal have en månedsløn på 3.500 DKK.

Velfærdspolitikken har også en påvirkning på ReSounds virke. Mange mennesker kan måske have problemer med at høre, men at bestille et høreapparat har, ud over det psykiske, også et økonomisk aspekt. Eksempelvis i Danmark er offentligt tilskud til høreapparater en positiv grund til, at folk har mere interesse i at købe et høreapparat. Hvis der ydes tilskud fra det offentlige har folk givetvis lettere ved at bestille et høreapparat. Fra den 1. januar 2009 ligger tilskuddet på 6.010 DKK pr. høreapparat til alle personer over 18 år¹⁷. ReSound vil blive negativt påvirket, hvis det offentlige tilskud bliver fjernet.

Economic

Traditionelt siger man, at høreapparatbranchen ikke er konjunkturfølsom¹⁸. Dog har den seneste tids finanskriser alligevel haft en negativ påvirkning på ReSound. Især i USA har man mærket, at efterspørgslen efter høreapparater ikke er så stor som tidligere. Dette skyldes, at pensionister i disse lande selv sparer op til deres pensioner og investerer en stor del af disse i aktier. Eftersom aktiemarkedet er styrtdykket under finanskrisen, har dette haft en stor effekt på disse pensionisters rådighedsbeløb og dermed deres evne til at købe et høreapparat. I disse lande bliver der heller ikke

¹⁴ <http://www.electronic-supply.dk/article/view.html?id=17417>

¹⁵ http://www.gn.com/SiteCollectionImages/Investor/Presentations/2004/Alm_brand_brs_presentation_in_danish.pdf

¹⁶ http://www.gn.com/SiteCollectionImages/Investor/Presentations/2004/Alm_brand_brs_presentation_in_danish.pdf

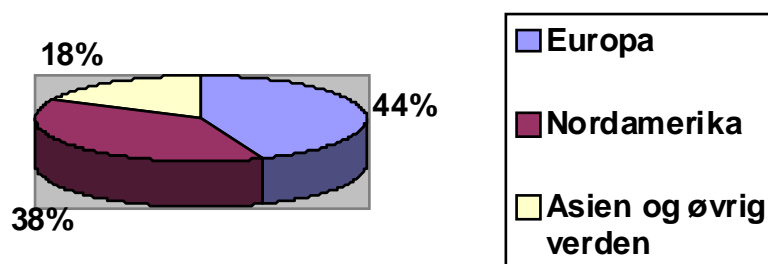
¹⁷ <http://www.dkhc.dk/58>

¹⁸ Interview med GN

bevilliget tilskud til at købe et høreapparat fra det offentlige¹⁹. Dette er privat finansieret og er altså afhængigt af, om folk har råd til at købe et høreapparat.

ReSound har registreret denne negative udvikling, da godt 40 % af deres salg går til USA.

ReSounds omsætning fordelt på områder



Kilde: Årsrapporten 2008, side 13

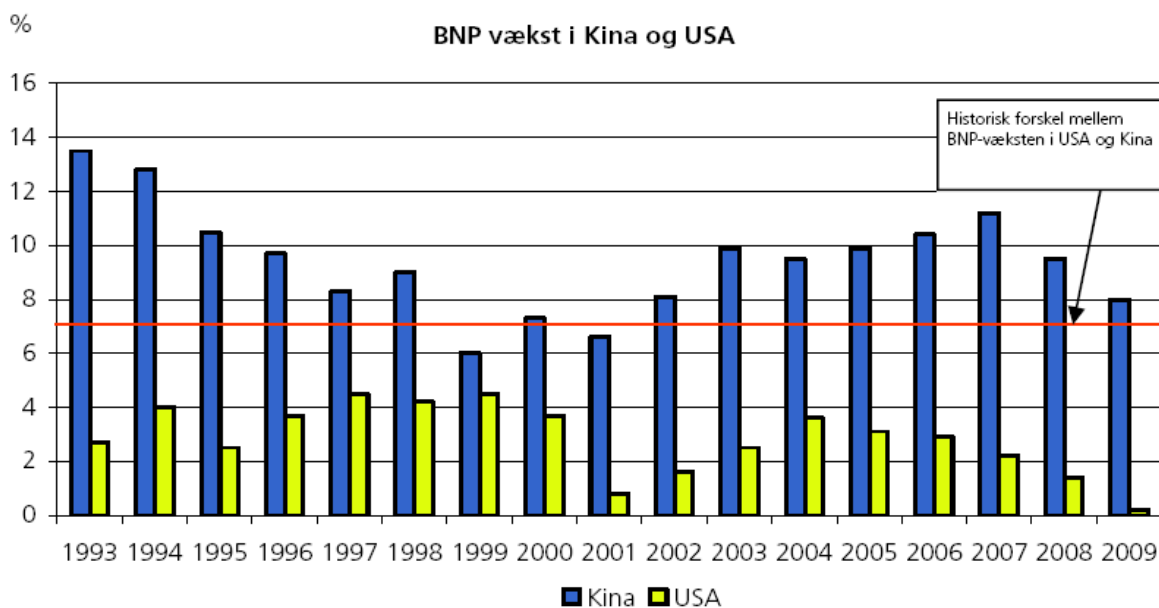
I Europa har effekten af finanskrisen ikke været så markant. Det offentlige i Nordeuropa betaler en stor del af pensionerne, hvorfor pensionisterne har et grundbeløb til rådighed uanset konjunktursvingninger. Derudover bliver der, som tidligere nævnt, i Danmark også bevilliget tilskud fra det offentlige til høreapparater. Dermed er der stort set ikke nogen egenbetaling for dem der skal have høreapparat og dermed vil det at købe et høreapparat ikke være så kostbart for den enkelte. Dog har ReSound erfaret, at forbrugerne i Europa er en smule mere tilbageholdende og eventuelt køber deres høreapparater i de lavere prissegmenter²⁰.

Kina har en stor befolkning og er et af de mest dynamiske og hurtigst udviklende lande i verden. På baggrund af dette ser ReSound en stor afsætningsmulighed på dette marked²¹.

¹⁹ Interview med GN

²⁰ Interview med GN

²¹ Interview med GN



Kilde: Egnsinvest, nyhedsbrev december 2008²²

Ovenstående diagram viser den historiske udvikling af BNP i henholdsvis Kina og USA. Det er tydeligt at se, at Kina har en langt større BNP-vækst årligt i forhold til USA, hvilket viser den enorme udvikling, Kina oplever selv på nuværende tidspunkt. Tallene for 2009 er et skøn, som viser, at Kinas såvel som USA's vækstprocent vil falde grundet den økonomiske krise. Dog forventes en stadig og positiv vækst i Kina på 8 %, som kan være en fordelagtig faktor for ReSound.

ReSound har i starten af 2009, været nødt til at afskedige godt 200 medarbejdere globalt²³. Afskedigelserne sker primært som et middel til omkostningsminimering. Den administrerende direktør i ReSound Mike Van der Wallen udtaler følgende:

*"I 2008 genvandt ReSound både forretning og markedsandele, og vi fokuserede på at stabilisere forretningen og organisationen. I 2009 skal vi fortsat styrke grundlaget for bæredygtig profitabel vækst, på trods af en forværret udsigt for den globale økonomi. Vi vil derfor øge bestræbelserne på at blive mere omkostningseffektive og forbedre vores cash flow"*²⁴.

²² http://www.egnsinvest.dk/uploadedFiles/Forsiden/nyheds_box/Kina%20godt%20rustet%20til%20krise.pdf

²³ <http://www.electronic-supply.dk/portal-b2b/article/view.html?id=30505>

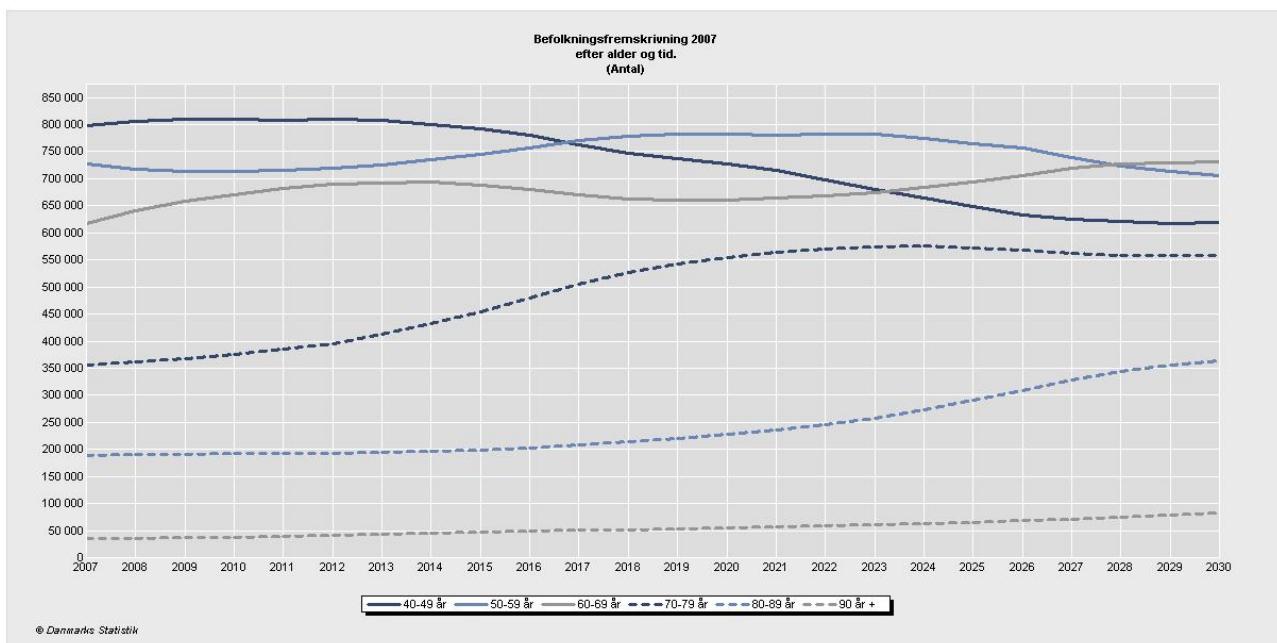
²⁴ <http://www.electronic-supply.dk/portal-b2b/article/view.html?id=30505>

I første kvartal 2009, vil der blive foretaget yderligere tiltag for at reducere omkostninger og arbejdskapital i ReSound²⁵.

Sociocultural

De demografiske forhold har stor betydning for ReSound, især alderssammensætningen af befolkningen har betydning for fremtidsudsigterne.

Der er eksempelvis kommet flere ældre i Danmark og færre unge, hvilket diagrammet nedenfor viser. I aldersgruppen 70-79 årige ses det alene fra 2007 til 2009, at der er en stigning på godt 25.000.



Kilde: Danmarks statistik²⁶

Diagrammet viser tilmed, at udviklingen af ældre befolkningsmedlemmer stiger markant over de næste 20 år, både i aldersgruppen 70-79 årige, men også i aldersgruppen 80-89 årige og +90 årige. Udviklingen i dette demografiske forhold ser dermed særdeles attraktiv ud for ReSound, da der sandsynligvis vil blive flere, der har behov for høreapparat, idet folk bliver ældre. Derudover er der

²⁵ <http://www.electronic-supply.dk/portal-b2b/article/view.html?id=30505>

²⁶ www.danmarksstatistik.dk -

http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/Graphics/MakeGraph.asp?gr_type=0&gr_width=1200&gr_height=600&gr_fontsize=11&menu=y&PLanguage=0&pxfile=20095420373454108482PROG107.px&wonload=600&honload=400&rotate=

tale om en meget købedygtig del af befolkningen, der nu går på pension. At levealderen bliver højere vil også betyde, at folk vil have brug for høreapparater i en længere periode end tidligere og dermed også behov for at skifte dem ud.

ReSound står over for en udfordring hvor det er svært at få unge til at gå med høreapparat, da det

”i bund og grund ikke er accepteret at gå med høreapparat”²⁷.

I USA og Vesteuropa, som har de højeste anvendelsesrater for høreapparater, er det kun hver femte person med høretab der har et høreapparat²⁸. Folk forbinder det at gå med høreapparat med at være gammel, handicappet eller syg, hvorfor det er særdeles svært at ”fange” slutbrugerne i en tidlig alder. Producenterne håber på, at det i fremtiden vil blive accepteret at have en hørenedsættelse og at folk vil være positive overfor høreapparatbrugen. Jens Bille fra GN udtrykker det således:

”Enhver producents drøm er, at det skal blive lige så almindeligt at gå med høreapparat, som det er at gå med briller”.

Det er netop også derfor, at ReSound lancerer små og smarte høreapparater i håbet om, at folk vil ændre deres opfattelse af høreapparatet. Derudover håber ReSound også, at folk i en tidligere alder vil acceptere deres hørenedsættelse og give sig selv lov til at få en bedre høreelse og dermed en forhøjet livskvalitet.

På sigt og i takt med den teknologiske udvikling, forventer man i GN at gennemsnitsalderen for slutbrugerne vil blive lavere²⁹. På den måde opstår muligheden for ReSound at sælge flere apparater, da de yngre mennesker vil have mulighed for at skifte apparatet ud indtil flere gange i deres levetid. At overbevise de yngre personer om, at det er i orden og accepteret at gå med høreapparat, er rigtig svært og det vil være en langsommelig proces. Optikerforretninger ligger på et hvert gadehjørne og man kan få en gratis synsprøve og prøve de nye brilleprodukter. Hvis man skal have høreapparat, skal man til speciallæge og have konstateret et høretab eller hørenedsættelse, hvilket gør det langt mere sygdomspræget.

²⁷ Interview med GN

²⁸ Årsrapport 2008, side 15

²⁹ Årsrapport 2007, side 17

Et forhold, som bør nævnes i forbindelse med livsstilsudviklingen og samfundet i dag vedrører, fortrinsvis den yngre del af befolkningen. Flere yngre mennesker i dag benytter sig af MP3 afspillere til dagligt, så man kan forvente, der vil komme flere høreskader og hørenedsættelser blandt den yngre del af befolkningen end tidligere i de kommende år³⁰, hvilket også vil være en fremtidig salgsmulighed for ReSound.

Kulturen omkring daginstitutioner i Danmark, kan også have en påvirkning på ReSounds forretning. I Danmark er det almindeligt at børnene sendes i institutioner, fra de er helt små. Støjniveauet i skoler og børnehaver kan være ekstremt voldsomt og forårsage forringet hørelse hos børnene, pædagoger og lærere. Støjen kan både skyldes støj fra trafikken tæt på institutionerne, men også fra børnene når de leger³¹. Både de kortvarige og langvarige høje lyde, kan være skadelige og kan have høretab som følge³². Her ses endnu et udefrakommende forhold, som kan påvirke ReSounds fremtid.

Mikkel Danvold fra GN fortalte om de store vækstpotentialer i lande som eksempelvis Kina, som tidligere nævnt. En sociologisk og demografisk faktor, som kan påvirke ReSound, er den øgede globalisering og det øgede velstands- og levestandardniveau i de tidligere fattige lande. Flere dele af verden vil derfor sandsynligvis i fremtiden få bedre råd til at købe et høreapparat end tidligere og dermed afhjælpe hørenedsættelse.

Technological

De teknologiske krav fra omverdenen er af stor betydning for GN og det er altafgørende, at R&D er i top for at kunne følge med markedet.

*” Vi er meget opmærksomme på, at vi helt generelt må lancere nye og innovative produkter indenfor alle prissegmenter i et højt tempo ”*³³.

Som computere, mobiltelefoner og anden elektronik, er der hurtig forældelsehastighed og høj teknologisk udviklingshastighed på høreapparater. Forbrugerne bliver mere krævende og vil ikke gå

³⁰ http://www.gnReSound.dk/sadan_beskytter_du_din_h_ørse.pdf

³¹ <http://jp.dk/indland/kbh/article1226845.ece>

³² http://www.stoej.bar-sosu.dk/Fakta_om_stoej/Stoej_kan_skade/Hoereskader.aspx

³³ GN-magasin august 2006

på kompromis med hverken kvalitet eller funktionalitet. Derfor er det vigtigt og altafgørende, at ReSound er hurtig til at produktudvikle og skabe produkter, som imødekommer kundernes behov og ønsker. At udviklingen af nye produkter skal gå hurtigt, har bevirket, at ReSound har sat ekstra meget fokus på udvikling af produkter og teknologier og der bliver brugt mange ressourcer i den retning. Tidligere lå udviklingen af nye produkter på fire til fem år, men allerede nu arbejdes der med en tidshorisont på to til tre år. Dog arbejder man på, at gennemsnitstiden, fra den første idéskitse kommer på bordet, til et nyt gennemtestet høreapparat rammer markedet, kommer helt ned på 15 måneder³⁴. I 2008 udgjorde de samlede R&D omkostninger 282 mio. kr.³⁵

Hos ReSound ser man som nævnt i afsnit 2.3, at der er lanceret en ekstra bred vifte af produkter inden for høreapparater³⁶. Dette viser, at de søger at møde kundernes behov og ønsker og dermed forsøger at imødekomme forældelsehastigheden eller i det mindste følge med den. Det er særdeles vigtigt, at der udbydes forskellige former for høreapparater, da slutbrugerne har forskellige ønsker og behov.

Kravene omkring den hurtige teknologiske udvikling udmønter sig også i designet og udseendet af høreapparaterne. Eksempelvis har størrelsen af høreapparatet stor betydning. Hvis høreapparatet er lille og diskret, kan det muligvis få folk til at skifte deres gamle høreapparat ud. Samtidig kan det måske få folk med mindre høreproblemer til at vælge høreapparatet til, da det ikke længere vil være så synligt. På den måde kan man øge sin potentielle kundegruppe eller i hvert fald appellere til denne ved hjælp af ny teknologi. Samtidig skal høreapparatet specielt til den yngre målgruppe se godt ud, så man ikke føler sig gammel, foruden at høreapparatet selvfølgelig skal have en høj lyd kvalitet³⁷.

Enviromental

På miljøområdet er der i dag stor fokus på naturen og mindskelse af forurening. Derfor er det vigtigt for ReSound at være miljøbevidste og kommunikere ud til forbrugerne, at der tænkes på miljøforholdene og at der ikke forbruges unødvendige ressourcer. ReSound har eksempelvis lanceret et høreapparat, ReSound Pulse³⁸, som er det første genopladelige høreapparat. På den måde

³⁴ GN-magasin august 2006

³⁵ Årsrapport 2008, side 13

³⁶ GN-magasin 4. udgave 2008

³⁷ GN-magasinet november 2006

³⁸ <http://www.ReSoundpulse.dk/>

slipper slutbrugeren for, at skulle skille sig af med de brugte batterier fra høreapparatet og man kan samtidig passe på miljøet. Dette tiltag kan både være gjort for at mindske besværet for kunden, da mange anser det at bruge høreapparat som en belastning i sig selv, men måske også for at vise, at der aktivt tages stilling til hvordan miljøet skånes.

Legal

GN stødte på Monopollovgivningen i Tyskland i forbindelse med frasalget af ReSound til Sonova. Den tyske appeldomstol (Oberlandesgericht) i Düsseldorf nedlagde forbud mod, at salget mellem ReSound og Sonova blev gennemført på grund af konkurrencesituationen på det tyske marked. Denne udefrakommende påvirkning påvirkede altså GN og satte en stopper for det strategiske tiltag, de havde gang i med forretningsdelen ReSound. Dette forbud har både kostet penge og kundetilid og at rette op på denne situation igen kan være særdeles udfordrende og langtrukket. ReSound er klar over denne udfordring, som de står overfor med hensyn til situationen efter det mislykkedes frasalg. Det, at vinde mistede kunder og ordrer tilbage, er i sig selv et fokusområde i ReSounds specifikke forretningsmål³⁹.

Reglerne omkring monopoldannelse og dominans minder meget om hinanden på det danske og det tyske marked, da begge lande følge reglerne fra EU-direktivet. Tyskland har dog et noget større fokus på dominerende aktører⁴⁰.

I Danmark siger konkurrenceloven følgende:

Om en fusion godkendes eller forbydes afhænger af, om fusionen ”hæmmer den effektive konkurrence betydeligt, navnlig som følge af skabelsen eller styrkelsen af en dominerende stilling”. Jf. konkurrenceloven §12 c, stk 2⁴¹. Se uddybning i afsnit 3.4.2.

3.2.2 Kort opsummering af omverdensforholdene

Ud fra PESTEL-analysen må det konkluderes, at der er en stor udfordring inden for det teknologiske område. Det er her vigtigt for ReSound at være på forkant og hele tiden udvikle nye produkter for at leve op til kundernes behov og den hurtige forældelseshastighed. Denne innovative

³⁹ Årsrapport 2007, side 5.

⁴⁰ Telefonsamtale med fuldmægtig Lotte Bredahl Fogh Tlf. 72 26 81 77, konkurrencestyrelsen

⁴¹ Rapport om fusionskontrol fra konkurrencestyrelsen.

ageren vil kunne betyde, at flere mennesker der ikke tidligere har brugt høreapparat, men som i princippet burde gøre det, vil være åbne for det. En udfordring i forhold til dette, er den generelle accept af det at bruge høreapparat. At få vendt folks opfattelse til noget positivt i forbindelse med høreapparater er svært, men på sigt vil det kunne lade sig gøre og det at gå med høreapparat vil kunne blive mere normaliseret. En anden faktor, som fremgår af PESTEL og er særdeles vigtigt for ReSound, er i forbindelse med lovgivningen vedrørende fusion og konkurrence. PESTEL-analysen giver herudover også en indikation af, at der rent demografisk, er et stort potentiale indenfor høreapparatmarkedet grundet den øgede levealder i dag. Samtidig har sammensætningen af befolkningen en positiv indvirkning på ReSound, da andelen af ældre i Danmark, ud fra statistikken, vil komme til at stige i fremtiden. Høreindustrien er alt i alt rimelig god og på sigt er der gode vækstpoterentialer.

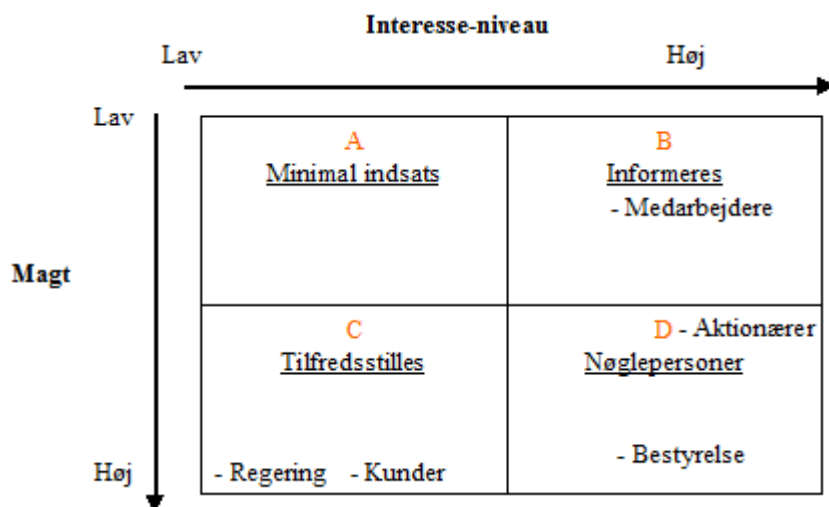
3.3 Interessenter der påvirker ReSound

3.3.1 Stakeholder mapping

For en virksomhed er det essentielt at se på, hvilke interessenter der er involveret i virksomhedens virke. Interessenterne, som har relation til virksomheden, bør identificeres og der skal skabes overblik over, hvordan de påvirker virksomheden hver især. På den måde vil virksomheden kunne agere og tage sine forholdsregler overfor interessenterne og håndtere dem på den rigtige måde.

Stakeholder mappning er en metode til fastlæggelse af interessenterne i forbindelse med GN. På den måde gør man det klart hvilke interessenter, som skal tilfredsstilles og hvilke, der blot skal være informerede om eventuelle tiltag. For at gøre den strategiske analyse mere fuldkommen for ReSound bør man derfor tage et kig på interessenterne.

Stakeholder-mapping



Kilde: *Exploring Corporate Strategy*, side 182

En af modellens stærke sider er at give et godt overblik over, i hvilken grad interessenter har interesse og magt overfor GN. På den måde kan virksomheden holde øje med hvilke interessenter der er relevante og som der bør være ekstra fokus, samt hvilken indflydelse de enkelte interessenter har og hvordan deres magtposition ser ud. I stakeholder-mapping generaliseres interessentgrupperne i høj grad. Dette er en væsentlig ulempe ved modellen, da interessenter sjældent er homogene. En interessentgruppe kan ofte bestå af mange forskellige individer, som har forskellige præferencer, holdninger og til tider forskellige roller i interessentgruppen. Interessenterne i en gruppe kan meget vel have forskellige magtniveauer, samtidig med at de kan have forskellige forventninger.

De vigtigste interessenter i forbindelse med strategiske beslutninger er listet op nedenfor og deres position og interesse for GN er beskrevet. Interessenterne er ligeledes sat ind i den ovenstående model for at give et billede af, hvor de enkelte interessenter er placeret i modellen. Det er her yderst vigtigt at pointere, at vi i modellen tager udgangspunkt i *hele* grupper og dermed ser den enkelte gruppe som én enhed. Det vil sige, vi ikke ser på den enkelte interessent, men på den samlede gruppe. Analyse er baseret på interessenternes magt i forbindelse med ledelsens strategiske beslutninger

Aktionærerne har høj interesse i, hvad der sker i GN og de har forholdsvis meget magt. Derfor er denne interessentgruppe placeret i kasse D mod midten af figuren. Idet aktionærerne ejer

virksomheden, har de naturligvis interesse for, hvad der sker og følger også med i virksomhedens udvikling. Aktionærerne har valgt bestyrelsen til at repræsentere deres holdninger og det er derfor bestyrelsen, der har magten på aktionærernes vegne. Aktionærerne bliver dog i høj grad tilgodeset af GN, da aktionærerne er medejere af firmaet og derfor vigtige for GN-forretningen. Efter det mislykkede frasalg af ReSound, skal GN vurdere, hvad der skal stilles op med forretningsområdet og der er stor fokus på, at det skal være en løsning, som skal komme aktionærerne til gode⁴².

Kunderne er placeret i kasse C. Kunderne har særdeles stor magt, da de kan lade være med at købe produkterne, hvis ReSound ikke lever op til deres forventninger og ønsker. ReSound er derfor nødsaget til at tilfredsstille kundernes behov, for at være sikker på at forretningen kan overleve i fremtiden. Men en egentlig interesse for firmaet, har kunderne som regel ikke. Ikke desto mindre betaler de for varerne, som er altafgørende for indtjeningen hos ReSound. ReSound er klar over, at kunderne er vigtige, hvilket fremgår af følgende udtalelse fra manager i marketing Strategy, Katja H. Nielsen:

*”Flere og mere tilfredse kunder er målet”*⁴³

Medarbejderne er placeret i kasse B og nærmer sig midten af figuren, da de er karakteriseret ved høj interesse og mindre magt. Medarbejderne vil have stor interesse i, hvad der sker af forandringer i ReSound, men vil ikke have nogen større indflydelse på hvilke strategiske beslutninger, der bliver foretaget i virksomheden. Medarbejderne skal dog være informerede om, hvad der sker i ReSound, da det er vigtigt, at medarbejderne har et indblik i, hvilken vej ReSound bevæger sig.

Medarbejderne er GN's vigtigste ressource, da de leverer arbejdskraft til virksomheden og derfor er altafgørende for forretningens fremtid. Det er derfor vigtigt, at virksomheden tilfredsstiller medarbejderne og har stor fokus på dem. Hvis GN ikke tilfredsstiller medarbejderne, med eksempelvis acceptabel løn, arbejdsforhold og meningsfulde jobs, risikerer virksomheden at miste specialiserede og dygtige medarbejdere. Det er vigtigt, at virksomheden gør, hvad de kan for at fastholde deres medarbejdere, da det er svært at finde gode medarbejdere med de fornødne kompetencer. Desuden vil det være forbundet med omkostninger at ansætte nye folk.

Medarbejderne har en form for magt, da de kan vælge at strejke eller sige deres job op, hvilket dog vil være en kortsigtet løsning for medarbejderne.

⁴² GN-magasinet 2006

⁴³ GN-magasin november 2006

Bestyrelsen ligger som tidligere nævnt i kasse D med høj magt og høj interesse. Bestyrelsen er valgt af aktionærerne for at repræsentere deres interesser, nemlig at øge virksomhedens omsætning og derved skabe afkast for aktionærerne. Bestyrelsens opgave, er at sørge for virksomheden drives forsvarligt af ledelsen således at målene opfyldes. Derudover udstikker bestyrelsen også retningslinjer for ledelsen. Bestyrelsen har ansvaret for at ledelsen er kvalificerede til deres opgave. I det tilfælde en professionel bestyrelse ikke er tilfredse med ledelsen, vil den udskifte den.

Det offentlige og regeringen er placeret i C kassen. De har meget stor magt, da det er dem, der sætter reglerne og lovgivningen op for, hvad virksomheden må og ikke må og de kan i høj grad påvirke virksomheden. Dog har de lav interesse overfor den enkelte virksomhed. I GN's tilfælde kan regeringen eksempelvis sætte miljøregler eller konkurrencelovgivning op, som skal overholdes. Det er ikke sikkert, at disse regler er fordelagtige i forhold til indtjeningen hos GN. Et andet eksempel er, hvis regeringen eksempelvis beslutter, at de offentlige tilskud til høreapparater fjernes. Dette vil have en meget negativ påvirkning på ReSounds indtjening, men ReSound vil som udgangspunkt ikke have nogen mulighed for at gøre noget ved det, og må derfor indrette sig efter de love og regler, der bliver fastlagt.

3.3.2 Kort opsummering af interessenterne

De vigtigste interessenter for ReSound er således ud fra ovenstående, aktionærerne og bestyrelse. Som opsummering af stakeholder-mapping, skal det nævnes, at det er en udfordring for ledelsen i GN og ReSound at tilfredsstille alle relevante interessenter i et acceptabelt omfang. Som virksomhed skal man kunne afveje de forskellige gruppers krav.

3.4 Konkurrence

Indledning

Da GN ville frasælge forretningsdelen ReSound, stødte de ind i problemer fra de tyske myndigheders side. De tyske monopolmyndigheder forbød salget, på trods af at GN efter forbuddet lavede de ønskede tilsagn.

Vi vil i dette afsnit belyse den danske konkurrencemyndigheds regler omkring fusionskontrol, for at få en forståelse for de overordnede regler omkring fusioner. De danske regler ligger sig tæt op af EU-direktivet omkring fusioner og dermed op af de tyske⁴⁴. Fusionskontrol i Danmark blev indført den 1. oktober 2000⁴⁵.

Indledningsvis vil vi i kort gennemgå konkurrence teori for at synliggøre konkurrenceformen på de markeder, ReSound befinder sig i. Dermed vil vi få en bedre forståelse for, hvorfor de tyske myndigheder ikke tillod salget.

3.4.1 Konkurrence teori

På verdensplan er der seks store aktører: Siemens, William Demant, Sonova, ReSound, Starkey og Widex. Det vil sige, at der er oligopol lignende tilstande. Der findes mindre producenter, men de er størrelsesmæssigt ikke i stand til at true de store på nuværende tidspunkt.

Nedenfor viser en opsummering af de teoretiske konkurrenceformer.

Oversigt over markeds- eller konkurrenceformer

	1 udbyder	1 stor og flere små	2 udbydere	Få	Mange
Homogent marked	Monopol	Delvis monopol	Duopol	Oligopol	Fuldkommen konkurrence
Heterogent marked	Monopol	Diff. delvis monopol	Diff. duopol	Diff. oligopol	Monopolistisk konkurrence

Kilde: *Grundlæggende erhvervsøkonomi*, side 140

Det kan desuden diskuteres, om det er et homogent eller heterogent marked, altså: har kunderne en præference for det ene produkt frem for det andet? Ser man på slutbrugeren, er det sandsynligt, det er et homogent marked. Slutbrugerne vil have et høreapparat, der virker og passer, om der så står ReSound eller Oticon på er af mindre betydning. Ser man i stedet kunderne som distributørerne, er der tale om et heterogent marked, da disse vil have stor fokus på hvilket produkt, der sælges til slutbrugeren og dermed også hvilket mærke.

Man kan derfor med rette også diskutere, om en yderligere konsolidering blandt de store, vil medføre duopol tilstande, som yderligere kan udvikle sig afhængigt af markedsandele. Dette kan

⁴⁴ <http://www.skat.dk/SKAT.aspx?oID=176060>, og telefon samtale med konkurrencestyrelsen

⁴⁵ <http://www.ks.dk/service-menu/publikationer/konkurrencenytt/arkiv/5/konkurrencenytt-nr-9-oktober/dansk-fusionskontrol-indfoert-fra-1-oktober/>

måske forklare de tyske myndigheders beslutning, selvom det dog stadig må undre, at ingen af de andre landes myndigheder reagerede.

3.4.2 Generelt om fusioner i Danmark

Formålet med fusionskontrol er at sikre, at fusioner ikke hæmmer den effektive konkurrence betydeligt jf. konkurrenceloven §12 c, stk. 2. Fusioner kan medføre strukturelle konkurrenceproblemer, som konkurrencemyndighederne ikke efterfølgende vil kunne gå ind og afhjælpe med hjemmel i konkurrencelovens almindelige forudbestemmelser. Fusionskontrolreglerne skal give konkurrencemyndighederne mulighed for at vurdere en fusions konkurrencemæssige konsekvenser, før den kan godkendes⁴⁶.

Hvis fusionen vurderes at hæmme den effektive konkurrence på markedet, skal fusionen som udgangspunkt forbydes jf. konkurrenceloven §12 c⁴⁷.

Virkninger af en fusion

Nogle fusioner vil ikke have betydning for konkurrencen på markedet, eksempelvis når der er tale om virksomheder i forskellige brancher, som alene ønsker en risikospredning og dermed giver parterne en større robusthed overfor markedsændringer. Andre fusioner kan hæmme konkurrencen og dermed skade forbrugeren eksempelvis gennem højere priser eller et mindre varieret produktudbud. Hovedsageligt er det, hvis fusionen sker mellem virksomheder i samme branche og med samme omsætningsled at konkurrencesituationen påvirkes⁴⁸.

Dominerende stilling

En fusion kan skade eller styrke en dominerende stilling og dette vil i sig selv kunne svække konkurrencen. Dette gælder også selvom, den fusionerede virksomhed ikke overtræder forbuddet mod konkurrencebegrænsede aftaler eller forbuddet mod misbrug af dominans⁴⁹.

Fusion kan også skade eller forstærke en høj koncentrationsgrad på et marked, uden at den fusionerede virksomhed opnår en dominerende stilling. Det skyldes, at på et marked med få udbydere, vil hver enkel virksomheds dispositioner have betydelig effekt på konkurrenterne.

⁴⁶ Rapport om fusionskontrol, kapitel 3, afsnit 3.1, side 25

⁴⁷ Rapport om fusionskontrol, kapitel 3, afsnit 3.1, side 26

⁴⁸ Rapport om fusionskontrol, kapitel 3, afsnit 3.3, side 28

⁴⁹ Rapport om fusionskontrol, kapitel 3, afsnit 3.3, side 28

Virksomhederne bliver dermed mere gensidige afhængige. For at maksimere indtjeningen må virksomhederne ved fastlæggelsen af egne konkurrencemæssige dispositioner tage højde for konkurrenternes forventede reaktioner. Dette kan føre til, at få store virksomheder i vidt omfang tilsammen agerer på markedet på samme måde som en monopolist (denne situation kaldes også for kollektiv dominans). Denne type adfærd kan også kaldes for stiltiende koordineret adfærd og opstår uden nogen form for aftaler eller kontakt i øvrigt mellem virksomhederne på markedet⁵⁰.

Koncentrationsgraden på et marked har betydning for, hvor stor risikoen for konkurrenceproblemer bliver som følge af fusionen. Jo større koncentrationsgrad, jo større risiko⁵¹.

3.4.3 Fusionkontrol i Danmark

Om en fusion skal anmeldes til konkurrencemyndighederne afhænger af virksomhedernes tærskelværdier jf. §12, stk. 1. Alle fusioner, som overstiger tærskelværdierne skal anmeldes og godkendes af konkurrencemyndighederne før fusionen må gennemføres jf. §12 c, stk. 5⁵².

Boksen nedenfor viser tærskelværdierne i Danmark.

Konkurrencelovens §12, stk 1, fastsætter de såkaldte tærskelværdier:

”Bestemmelser i dette kapitel finder anvendelse på fusioner, hvor:

1. de deltagende virksomheder tilsammen har en samlet årlig omsætning i Danmark på mindst 3,8 mia. kr., og mindste to af de deltagende virksomheder hver især har en samlet omsætning i Danmark på mindst 300 mio. kr. eller

2. mindst én af de deltagende virksomheder har en samlet årlig omsætning i Danmark på 3,8 mia. kr., og mindst én af de øvrige deltagende virksomheder har en samlet årlig omsætning på verdens plan på mindst 3,8 mia. kr.”

Kilde: Rapport om fusionskontrol, afsnit 4.1, boks 4.1, side 32

⁵⁰ Rapport om fusionskontrol, kapitel 3, afsnit 3.3, side 28

⁵¹ Rapport om fusionskontrol, kapitel 3, afsnit 3.3, side 29

⁵² Rapport om fusionskontrol, kapitel 4, afsnit 4.1, side 32

Det materielle fusionskriterium

Kriteriet for vurdering af en fusion fremgår som følger:

Konkurrencelovens §12 c, stk. 2. ”En fusion, der ikke hæmmer den effektive konkurrence betydeligt, navnlig som følge af skabelsen eller styrkelsen af en dominerende stilling, skal godkendes. En fusion, der hæmmer den effektive konkurrence betydeligt, navnlig som følge af skabelsen eller styrkelsen af en dominerende stilling, skal forbydes.”⁵³ Bestemmelsen skal fortolkes i overensstemmelse med EU praksis. Kommissionens vejledninger og retningslinjer på fusionsområdet er vejledende for fortolkningen af de danske regler om fusionskontrol⁵⁴.

Hvis en fusion forbydes, da den hæmmer den effektive konkurrence i markedet, kan de involverede parter tilbyde tilsagn, der kan imødekomme myndighedernes betænkeligheder ved fusionen.

Fusionen kan dermed godkendes, hvis parterne opfylder disse tilsagn, jf. konkurrencelovens §12 e⁵⁵.

3.4.4 Arbejdsgangene i Danmark i forbindelse med fusioner

Prænotifikation

Med en prænotifikation forstås en indledende og uformel henvendelse til konkurrencemyndighederne. På den måde kan myndighederne rådgive parterne inden en egentlig anmeldelse. Myndighederne kan derved også oplyse parterne om oplysningskravene i forbindelse med anmeldelsen. Som regel er fusionsanmeldelser underlagt stramme tidsfrister, derfor er alle parter interesseret i at komme hurtigt i gang og gerne lidt før den egentlige anmeldelse indgives⁵⁶.

Anmeldelse

Anmeldelsespligtige fusioner skal anmeldes til konkurrencemyndighederne jf. konkurrenceloven §12 b, stk. 1. Efter anmeldelsen offentliggøres fusionsanmeldelsen på myndighedernes hjemmeside, så der kan indgives bemærkninger fra interesserede, jf. konkurrenceloven §12 b, stk. 2.

Forhåndsgodkendelser kan forekomme jf. konkurrenceloven §12 c, stk. 7⁵⁷.

⁵³ Rapport om fusionskontrol, kapitel 4, afsnit 4.2, side 34

⁵⁴ Rapport om fusionskontrol, kapitel 4, afsnit 4.2, side 34

⁵⁵ Rapport om fusionskontrol, kapitel 4, afsnit 4.2, side 34

⁵⁶ Rapport om fusionskontrol, kapitel 4, afsnit 4.3.1, side 35

⁵⁷ Rapport om fusionskontrol, kapitel 4, afsnit 4.3.2, side 36

Oplysningskrav ved anmeldelse

En anmeldelse skal indeholde nogle foruddefinerede krav og oplysninger. Disse ses i anmeldesskemaet K2⁵⁸. Myndighederne skal have modtaget alle oplysninger, før anmeldelsen kan erklæres fuldstændig.

Frister for konkurrencemyndighedernes behandling af anmeldelse

Fristerne for konkurrencemyndighedernes behandling af fusionsmeddelelser findes i konkurrencelovens §12 d⁵⁹.

Sagsbehandling

Når myndighederne har erklæret anmeldelsen fuldstændig, begynder sagsbehandlingen samtidig med, at tidsfristerne for sagens behandling begynder at løbe.

Sagsbehandlingen indeholder blandt andet en analyse af de markeder, der vil blive berørt af fusionen og sammenholdes med hvordan, disse markeder forventes at fungere efter den påtænkte fusion er gennemført. Hvis de løbende undersøgelser viser, at fusionen vil komme til at hæmme den effektive konkurrence, har de involverede parter mulighed for at tilbyde tilsagn. Det vurderes herefter om tilsagnene vil løse de konkurrencemæssige problemer. Formålet med at godkende fusionen på baggrund af tilsagn er at sikre fortsat tilstedeværelse af den konkurrence, der var inden fusionen. Tilsagn kan både være af strukturelle og adfærdsmæssig karakter. De fusionerende parter skal så tidligt som muligt i forløbet have besked, om der er konkurrencemæssige problemer i forbindelse med fusionen, så parterne tidligt i processen kan vurdere, hvilke tilsagn de vil tilbyde med henblik på at imødekomme myndighedernes betænkeligheder ved fusionen⁶⁰.

Arbejdsprocesser

Myndighederne skal foretage afgrænsning af relevante markeder. Ofte kan der komme uenighed mellem parterne og myndighederne om, hvordan det eller de relevante markeder ser ud. Derudover laves der spørgeskemaer til de involverende interessenter, som f.eks. leverandører, kunder og konkurrenter, som skal inddrages i markedsundersøgelsen. Møder med udvalgte eksterne parter kan også være en del af sagsbehandlingen. Sagsbehandlingen kan være meget langtrukket, da det er nødvendigt for myndighederne at få de rigtige oplysninger om markedet. Der er derfor nogen gange

⁵⁸ Rapport om fusionskontrol kapitel 4, afsnit 4.3 boks 4.6., side 37

⁵⁹ Rapport om fusionskontrol kapitel 4, afsnit 4.3.4, boks 4.7, side 38

⁶⁰ Rapport om fusionskontrol, kapitel 4, afsnit 4.3 5, side 39

nødvendigt, eksempelvis at sende spørgeskemaer ud igen hvis der ikke bliver svaret, eller bede om uddybende kommentarer til hvad der er svaret på spørgeskemaet. Derudover kan der være problemer med de fusionerende parter, hvis de er uenige i, hvad myndighederne beslutter omkring markedet⁶¹. De fusionerende parter vil altid argumentere for, at fusionen skal godkendes. I forbindelse med konkurrencemyndighedernes vurdering af sådanne argumenter vil det oftest være nødvendigt for myndighederne at stille en række opklarende spørgsmål og at føre drøftelser med parterne⁶².

Klager

Afgørelser omkring fusioner kan indgives til konkurrenceankenævnet⁶³. Ankenævnets afgørelser kan indbringes for domstolene, jf. konkurrencelovens §20, stk. 3⁶⁴.

3.4.5 Forskelle mellem dansk og Tysk lovgivning

Både Danmarks og Tysklands fusionskontrolregler er baseret på EU-fusionsdirektivet. Det vil sige at begge landes regler som udgangspunkt hører under EU-reglerne og skal indordne sig under disse. Der er derfor ikke stor forskel mellem de danske regler, der er beskrevet ovenfor og EU-reglerne. Dermed er der også få forskelle mellem Danmarks og Tysklands fusionsregler. Der kan dog være enkelte små undtagelser i reglerne EU-landene imellem. Eksempelvis opererer Tyskland med tærskelværdier, der er baseret på, at mindst én af de deltagende virksomheder har en vis omsætning på verdensplan, hvor der i de øvrige lande opereres med omsætningstærskler, der er baseret på virksomhedernes samlede omsætning på nationalt plan⁶⁵. Derudover adskiller Tyskland sig også sammen med Finland og Holland, ved ikke at operere med forenklet anmeldelsesprocedurer. I Tyskland er oplysningskravene ved den almindelige anmeldelsesprocedure dog knap så omfangsrige som de danske oplysningskrav ved fuld anmeldelse⁶⁶.

I forbindelse med tidsfrister for konkurrencemyndighedernes behandling af fusioner kan denne variere fra land til land. De fleste lande har dog mulighed for at forlænge tidsfristerne under visse omstændigheder, eksempelvis hvis de fusionerende parter ikke har indgivet tilstrækkelige

⁶¹ Rapport om fusionskontrol, kapitel 4, afsnit 4.3.6, side 42

⁶² Rapport om fusionskontrol, kapitel 4, afsnit 4.3.6, side 42

⁶³ Rapport om fusionskontrol, kapitel 4, afsnit 4.4, boks 4.13, side 46

⁶⁴ Rapport om fusionskontrol, kapitel 4, afsnit 4.4, side 46

⁶⁵ Rapport om fusionskontrol, kapitel 5, afsnit 5.3, side 67

⁶⁶ Rapport om fusionskontrol, kapitel 5, afsnit 5.3, side 68

oplysninger ved anmeldelsen. Tysklands tidsfrist på 4 måneder kan forlænges, hvis virksomhederne samtykker heri⁶⁷.

Et andet punkt, hvor Tyskland adskiller sig fra EU-landene og dermed Danmark, er i forbindelse med dominans. Tyskland har nemlig en langt større formodning om dominans⁶⁸, hvilket også viste sig i forbindelse med salget af ReSound.

”Ifølge de tyske myndigheder, er det udsigten til, at Phonak med købet af ReSound vil skabe såkaldt kollektiv dominans på det tyske marked, der er begrundelsen for forbuddet”⁶⁹.

3.5 Analyse af konkurrencesituationen i branchen

Det er afgørende for en virksomhed at få indsigt i og forstå de konkurrencemæssige forhold i den pågældende branche, her høreapparatbranchen.

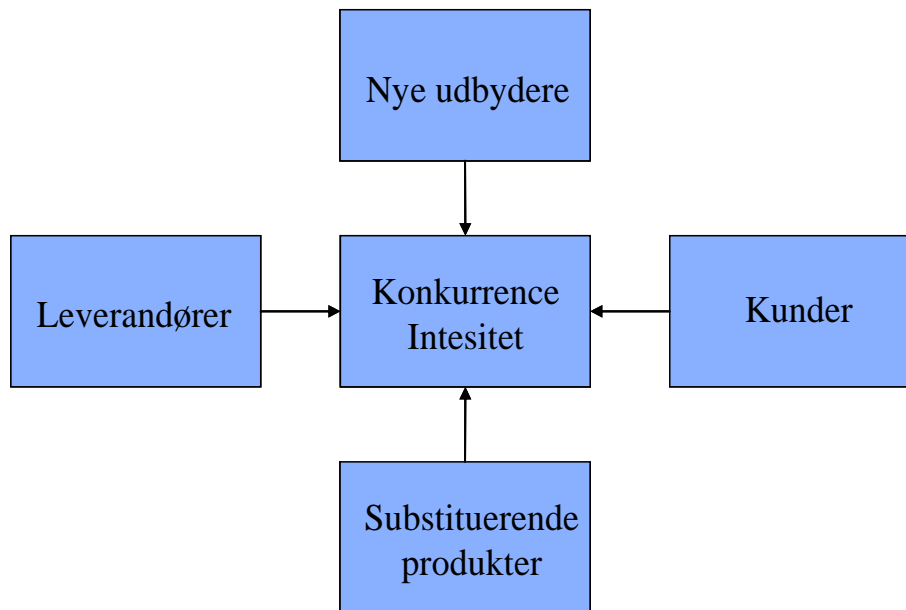
Analysen vil være baseret på Michael E. Porters teoretiske referenceramme⁷⁰, Porters five forces. Målet er igennem en vurdering af leverandørernes, potentielle nye udbydere, kundernes og erstatningsprodukternes styrke i den pågældende branche at belyse selve konkurrenceintensiteten. Hvor attraktivt er markedet?

⁶⁷ Rapport om fusionskontrol, kapitel 5, afsnit 5.3, side 69

⁶⁸ Telefonsamtale med konkurrencestyrelsen

⁶⁹ <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2007/04/12/091700.htm>

⁷⁰ Exploring Corporate Strategy, side 80



Kilde: *Exploring Corporate Strategy*, side 80

Styrken ved modellen er altså, at man analyserer nogle eksterne faktorer ud fra et objektivt synspunkt og dermed fastslår konkurrenceintensiteten.

Svagheden ved Porters Five Forces er, at man analyserer branchen ud fra et statisk synspunkt, og ikke tager hensyn til den dynamiske omverden, der til enhver tid vil påvirke en virksomhed på markedet. Det er også væsentligt at forholde sig til, at Porters Five Forces som analyseværktøj generelt er anvendelig for alle virksomheder i en given branche, hvorfor man som virksomhed ikke må forvente at drage unikke fordele af analysen i forhold til konkurrenterne.

3.5.1 De 5 kræfter i Porters Five Forces

Nye udbydere

Denne risiko vil være størst, når branchen er (eller har ry for at være) særlig lukrativ eller skønnes at udgøre et fremtidigt vækstområde. Nye aktører udgør en potentiel trussel mod eksisterende virksomheder og det er derfor vigtigt for GN ReSound at styrke sin egen position.

Dette kan gøres enten internt, gennem effektivisering, eller eksternt, ved at opbygge barrierer.

Barrierer⁷¹:

⁷¹ Exploring Corporate Strategy, side 81

- Differentiering
- Stort kapitalbehov til etablering
- Manglende adgang til knowhow
- Konservativt marked på grund af Præferencer/loyalitet
- Opnåelse af nødvendige tilladelser
- Offentlig godkendelse af metoder/produkt mm.
- Vanskeligt at få adgang til nødvendig distribution
- Forventet konkurrence

Branchen for høreapparater opererer med en god indtjeningsmargin og der er en forventet vækst i branchen.⁷² Dermed er branchen umiddelbart attraktiv for nye udbydere.

De største økonomiske adgangsbarrierer vil være adgang til knowhow og distribution. En eventuel ny udbyder vil stå overfor et stort kapitalbehov. Det er nødvendigt med investeringer i form af især teknologi og medarbejdere. Derudover vil der være en udfordring i at få etableret et godt varemærke og føre god markedsføring, for at kunne gøre kunderne opmærksomme på en ny aktør på markedet.

De nuværende aktører har indgået aftaler med eller opkøbt flere distributionskanaler, der sikrer dem eksklusivaftaler. I forbindelse med knowhow og produktudvikling er der også en stor udfordring i at finde de rette medarbejdere. Der er stor rift om de dygtige medarbejdere med de rette kompetencer inden for branchen. Det kræver store teknologiske kompetencer at kunne hamle op med de øvrige aktører på markedet. Immaterielle aktiver i regnskabet 2008 kunne være en indikation på, at GN har bogført en stor mængde knowhow.

En ny potentiel udbyder skal have en vis størrelse og handlekraft for at være en egentlig konkurrent til de store markedsaktører. Ud fra ovenstående må man konstatere, at ReSound ikke umiddelbart står overfor en stor trussel fra nye indtrængere.

⁷² Interview med GN

Kunder

Som beskrevet i definitionsafsnittet, er kunderne i dette tilfælde forhandlerne af høreapparater. Altså er distributionsleddet i dette tilfælde analysens hovedemne, da det må antages, at slutbrugerne ikke har den nødvendige viden og indsigt i de forskellige produkter.

Distributionen deles som hovedregel op i høreapparatkæder og hospitaler. Der er meget stor forskel på hvordan, distributionen fungerer i de forskellige lande og derfor flere mulige styrker. Som eksempler kan nævnes: I England og USA bliver indkøb lagt i licitation, hvorimod Danmark og Tyskland lader det være op til den enkelte forhandler/læge, hvilket produkt der skal sælges til slutbrugeren.

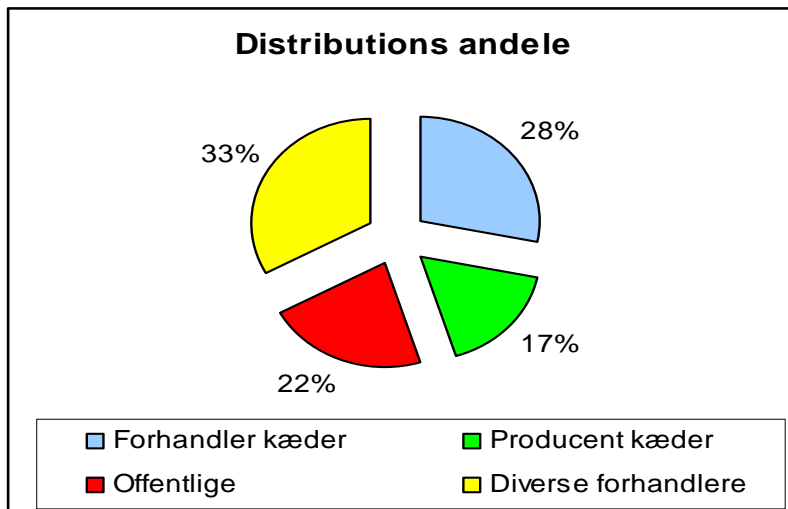
England og især USA er store markeder, og det er derfor vigtigt at være konkurrencedygtig i forbindelse med licitationer. Kunden må derfor siges, at have en stærk position overfor ReSound. Omvendt sikrer en vundet licitation en forholdsvis sikker afsætning i perioden. I Danmark og Tyskland, er der ikke fast definerede aftaler og forhandleren kan som udgangspunkt frit skifte producent. Da den enkelte forhandler således ikke garanterer omsætning, vurderes forhandleren at have en middel styrke.

For at få mere kontrol over de mindre forhandlere, er der opstået flere joint ventures, hvor producenten søger at få øget kontrol over distributionen. I nogle tilfælde sker dette gennem decideret opkøb af forhandlerkæder.⁷³

Alle høreapparatproducenterne kæmper om at få disse forhandlere og det offentlige som kunder. Netop på grund af ovennævnte beskyldes producenterne for at betale sig ind i en kæde for at få lov til at afsætte sine produkter. Dette er naturligvis ikke til slutbrugernes fordel, idet forhandlerne derfor ikke er helt uvildige, når de anbefaler et høreapparat til en slutbruger.

⁷³ Interview med GN

Et godt overblik over ReSounds kundefordeling ses i nedenstående figur.



Kilde: Præsentationsmateriale hentet fra www.ReSound.com

Således kan det fastslås, at der er stor forskel på kunderne styrke alt efter hvilket marked, ReSound befinder sig i og at det er vigtigt, de agerer herefter.

Substituerende produkter

Substituerende produkter skal opfattes som et alternativ til høreapparater. Da der ikke pt. findes noget alternativ til et høreapparat, er der således ikke umiddelbart andre muligheder til at afhjælpe slutbrugerens hørehæmmethed. Dog skal det nævnes, at der forskes i både kirurgiske og medicinske indgreb for at hjælpe mennesker med hørenedsættelse, men på nuværende tidspunkt er det ikke et muligt alternativ.

En trussel i form af kopiproducter fra eksempelvis østen, er en mulighed, men ReSound ser endnu ingen kopiproducter, som nævneværdige trusler. Det er som tidligere beskrevet en videnstung teknologi, så det er ikke fordelagtigt at producere billige produkter, som historien viser, ingen vil købe⁷⁴.

På nuværende tidspunkt er der dermed ingen identificerbar trussel overfor ReSound med hensyn til substituerende produkter. I fremtiden er det muligt, der vil komme alternativer til høreapparatet, men udsigterne hertil forventes at være lange.

⁷⁴ Interview med GN

Leverandører

For at kunne vurdere leverandørernes styrkeposition på markedet er det nødvendigt at undersøge, hvilke komponenter slutproduktet, altså høreapparatet, består af. Et høreapparat består som udgangspunkt af en mikrofon, transistorer og en højttaler til at formidle lyden med. Disse standardkomponenter er masseproducerede og anvendes af de forskellige høreapparatproducenter. Da der er flere leverandører, er konkurrencen hård. Som udgangspunkt må det antages, det er forholdsvis nemt for ReSound at skifte leverandør. Ovenstående medfører, at leverandørerne ikke står så stærkt i en forhandlingssituation, da slutproduktet består af standardkomponenter.

Udover standardkomponenterne kræver produktionen af høreapparat digitale chips til at behandle lyden.

Grundet det store krav til strømforbrug og regnekraft, er det ikke muligt for de førende producenter at anvende standard chips. ReSound vurderer, der på verdensplan blot eksisterer 2-3 virksomheder, som er i stand til at levere disse teknologikomponenter⁷⁵. Udover at være meget specialiserede enheder er der tale om små oplæg, hvilket gør enhedsomkostningerne meget høje. Da egenproduktion til chips ikke anses at være rentabelt, er ReSound afhængig af eksterne leverandører til denne del af apparatet. Det er afgørende, at de kan levere til tiden og efter indgåede serviceaftaler. Deres styrke er vurderet til medium, da det er en form for gensidig afhængighed.

Konkurrenceintensiteten

Den forventede vækst er afgørende for, hvor attraktiv branchen er. Historisk set har markedet for høreapparater oplevet en årlig vækst på 5-6%⁷⁶. Dette må siges, at være fornuftig vækst i en forholdsvis lille branche med en global værdi anslået til 18 mia. kroner.⁷⁷

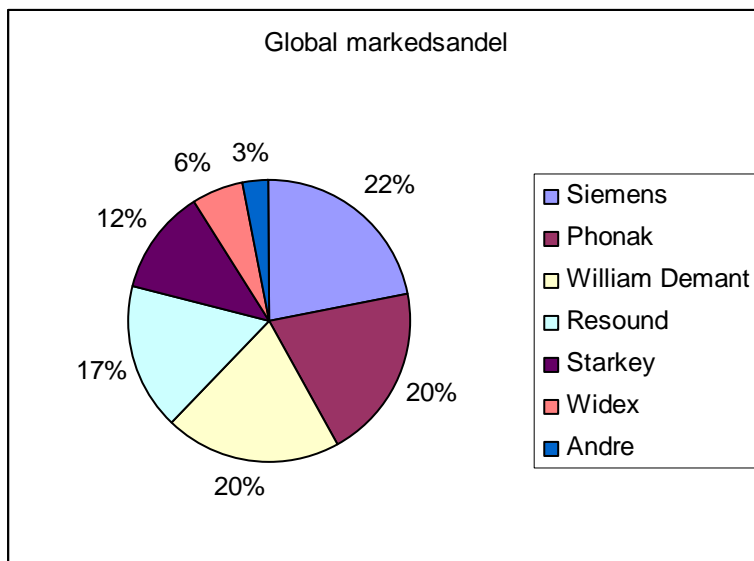
Markedet er forholdsvis lige fordelt mellem de største fem udbydere, hvoraf alle er globalt opererende. Dette gør dels, at man har konkurrence på alle geografiske områder, men gør det også svært for nye aktører at etablere sig.

⁷⁵ Interview med GN

⁷⁶ Årsrapport 2008, side 13

⁷⁷ Interview med GN

Nedenstående figur viser en anslået fordeling af markedsandele på verdensplan.



Kilde: Interview med ReSound

Et vigtigt konkurrenceparameter i høreapparatbranchen er teknologi. Ved at være først med nye produkter og teknologi i sin produktportefølje er der mulighed for at erobre markedsandele fra konkurrenterne. Det er vigtigt for ReSound med fortsat fokus på produktudvikling og den nyeste teknologi, for at kunne opretholde konkurrencepositionen og beskytte markedsandele.

Omkostningsstrukturen har ligeledes betydning for hvor attraktiv høreapparatbranchen vurderes. Andelen af variable omkostninger indikerer, virksomhedens sårbarhed overfor aktivitetsudsving. GN specificerer ikke alle detaljer i ReSounds regnskab, og det er derfor vanskeligt at vurdere fordelingen mellem faste og variable omkostninger.

Konkurrencesituationen beskrevet ud fra ovenstående analyse indikerer et marked, hvor dynamikken uden tvivl findes. Der er grobund for udvikling, opkøb og differentiering. Aktørernes evne til enten at konsolidere sig og/eller forbedre deres konkurrenceevne vil være afgørende for succes. Dog skal det nævnes, at med blokeringen fra de tyske myndigheder kan situationen udvikle sig således, at yderligere konsolidering i form af opkøb af konkurrenter ikke er mulig.

3.5.2 Kort opsummering af branchen

Ud fra ovenstående analyse kan det konkluderes, at konkurrenceintensiteten på høreapparatmarkedet er hård. De store aktører på markedet har for øje at forbedre deres konkurrencemæssige fordele og der er en evig konkurrence om hele tiden at være bedst. Det er derfor vigtigt for ReSound fortsat at have stor fokus på den teknologiske udvikling, for hele tiden at være på forkant med udviklingen og med nye produkter på markedet, for at kunne forsvare deres konkurrencemæssige position.

Da høreapparatbranchen har gode vækstpotentialer i fremtiden vil det også være oplagt for nye aktører at forsøge at komme ind i branchen. Truslen herfra vurderes at være begrænset, da det vil kræve meget for en ny spiller at konkurrere med ReSound og de øvrige store aktører. Det er dog vigtigt for ReSound eksempelvis at pleje sine salgskanaler og samarbejdspartnere, så risikoen er mindre for, at forhandlerne skifter leverandør. Ved at sikre salgskanalerne vil det gøre det nemmere for ReSound at forsvare deres markedsandele og være konkurrencedygtige på markedet.

3.6 Delkonklusion

Vi har i ovenstående afsnit foretaget en analyse af den strategiske position, som ReSound befinder sig i.

En af de eksterne faktorer, der har størst betydning for ReSounds nuværende position er udviklingen i markedet. Ud fra den demografiske udvikling forventes et stigende marked, da andelen af ældre er stigende. Desuden vil den ændrede livsstil blandt unge også kunne påvirke ReSound positivt. ReSounds afsætning blev, mod forventet, påvirket af de økonomiske konjunkturer, især på grund af USA, der er blandt de største markeder i branchen.

ReSound har flere interessentgrupper at tage hensyn til og disse kan have modsatrettede interesser. De vigtigste interessenter, ReSound skal tilgodese, er dog aktionærene og bestyrelsen.

ReSound befinder sig i en branche med oligopol, hvor de største producenter repræsenterer op mod 97 % af markedet. Der er en intensiv konkurrence mellem disse førende producenter. Dette oligopol ser ikke ud til at blive ændret på grund af de tyske myndigheders beslutning om forbud mod salget.

Konkurrenceintensiteten vurderes at være hård blandt de eksisterende producenter. Der er gode vækstpotentialer i høreapparatbranchen, men truslen for nye udbydere er ikke stor på grund af de høje indtrængningsbarrierer. Der er ingen trussel om substituerende produkter i den nærmeste fremtid og der er et gensidigt fornuftigt afhængighedsforhold med både leverandører og kunder.

ReSound strategiske position i omverdenen ser således fordelagtig ud på kort sigt.

4. VIRKSOMHEDEN - ANALYSE

4.1 Indledning

Efter at have gennemgået og analyseret hvilke markedsvilkår ReSound opererer under, vil vi i dette afsnit beskrive, hvordan virksomheden fungerer internt. Vi vil analysere konkurrencestrategien hos ReSound, for på den måde at finde ud af hvor virksomheden har placeret sig strategisk. Derudover vil vi se på ressourcer og kompetencer for at afdække hvad, der gør ReSound speciel i forhold til konkurrenterne. Værdikæden vil blive anvendt for at lokalisere, hvor værdien skabes for kunden og på hvilke områder ReSound kan adskille sig fra de øvrige høreapparatproducenter. Da konkurrenceintensiteten i branchen er hård, er det afgørende at skabe værdi for kunderne for at fastholde dem. Det er vigtigt for virksomheden at sætte ekstra ressourcer ind på de områder, hvor de kan fastholde deres konkurrencemæssige fordele. SWOT-analysen vil samle op på ReSounds stærke og svage sider og vil komme ind på, hvilke muligheder og trusler virksomheden står overfor.

4.2 ReSounds konkurrencestrategi

Strategy Clock

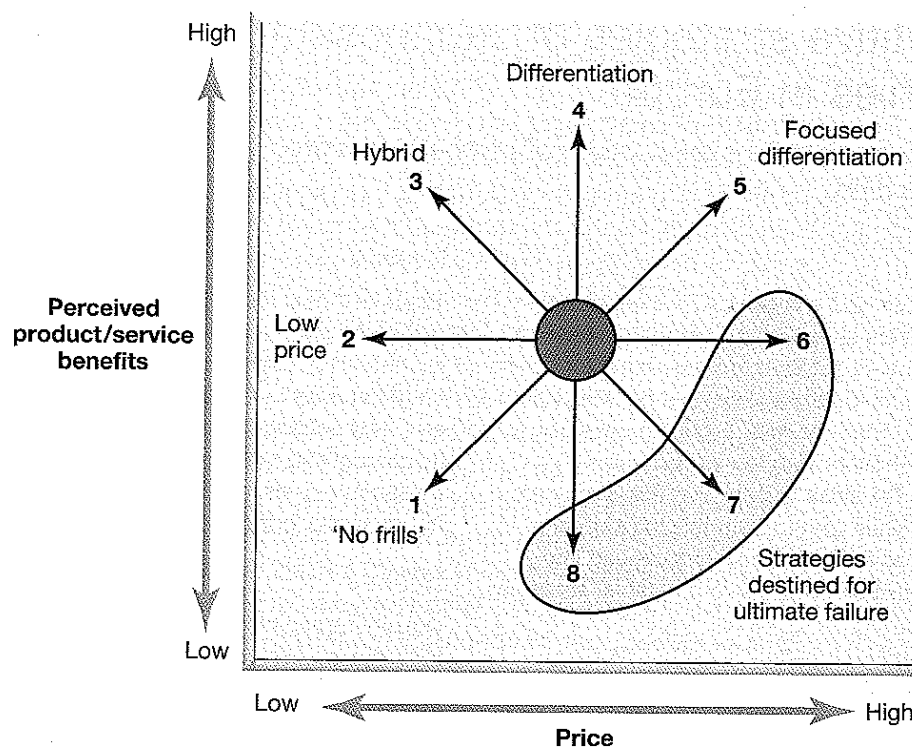
En konkurrencestrategi er grundlaget for at opnå konkurrencemæssige fordele i et marked.

Michael Porters ”Competitive strategy” tager udgangspunkt i, at hvis produkter fra forskellige producenter er rimelig ens tilgængelige, så vil kunderne vælge den, som enten: Har den laveste pris eller giver den største værdi.

Ud fra denne grundholdning kan ReSound vælge mellem forskellige generiske strategier, jævnfør Bowmans "the strategy clock". Denne model anviser otte forskellige strategiske retninger i relation til pris og kundens opfattelse af produktfordele eller værdi. Ikke alle otte retninger er reelle muligheder, retning seks, syv og otte er det man kalder fejlslagne strategier – ingen kunder vil betale en høj pris for en lav værdi. Man kan derfor tale om fire overordnet retninger⁷⁸:

- Omkostningslederskab (retning 1+2)
- Prisbaseret differentieringsstrategi; hybrid (retning 3)
- Differentieringsstrategi; value added (retning 4)
- Fokuseret strategi (retning 5)

Nedenstående figur, giver et overblik over teorien.



Kilde: *Exploring Corporate Strategy*, side 243

At analysere ReSunds produkter kan gribes an på to måder, enten at placere samtlige høreapparater i strategy clock eller tage ReSound som helhed. For at identificere den retning ReSound følger, giver det i denne sammenhæng mening at kigge på ReSound som helhed.

⁷⁸ Exploring Corporate Strategy, side 243

Samlet set følger ReSound en differentieringsstrategi, som er uløseligt forbundet med deres kernekompetence. De søger at gøre deres produkter unikke og anderledes i forhold til konkurrenternes, hvilket er værdsat af kunderne. Man vil med andre ord give køberne mere værdi for pengene end konkurrenterne.

4.3 Hvad gør ReSound speciel?

4.3.1 Strategiske færdigheder

For at sikre en succesfuld virksomhed i et konkurrencepræget marked, er det afgørende at have strategiske færdigheder, som adskiller sig fra konkurrenterne.

Det betyder, at ReSound skal have forståelse for: Hvad kunderne ønsker; hvad der skal til, for at opfylde de ønsker og dermed have de rigtige kernekompetencer. Eksempelvis kan en høreapparatproducent udelukkende fokusere på den nyeste teknologi, men hvis kundens kritiske succesfaktorer handler om design og størrelse, er det ikke tilstrækkeligt at have det bedste apparat. De ressourcer og kompetencer som tilsammen skaber en kernekompetence, der er bedre end konkurrenterne, er en del af de strategiske færdigheder, som er afgørende for ReSound.

Strategiske færdigheder kan opsummeres til nedenstående:

- Evnen til at yde den nødvendige indsats, der fører til succes
- Forudsætter en forståelse af hvilke produkter og kritiske succesfaktorer, som kunderne sætter pris på
- Virksomhedens ressourcer og kompetencer ”fit” i forhold til kunders værdisæt.

Ressourcer

En ressource er noget, som virksomheden ejer eller råder over til at underbygge dens strategier.

Ressourcer kan opdeles i⁷⁹:

- Fysiske (materielle)
- Medarbejdere

⁷⁹ Exploring Corporate Strategy, side 118

- Finansielle
- Immaterielle.

Generelt er immaterielle ressourcer ofte det vigtigste aktiv for en højteknologi virksomhed, da det som udgangspunkt er vanskeligt for konkurrenterne at kopiere.

ReSounds vigtigste ressource i denne sammenhæng er uden tvivl medarbejderne. Det er afgørende at have ansat det rigtige personale og den rette ledelse. Det er ledelsen, der lægger strategien, ser udfordringerne i tide og er forandringsvillige og medarbejderne, der forsker, udvikler, sælger og servicerer produktet. Samtidig er de finansielle ressourcer også essentielle. Som tidligere nævnt kræver et helt nyt produkt 2-3 års udvikling. For at forblive i markedet skal der sikres en konstant pipeline, da levetiden for et produkt konstant forkortes samtidig med, at forventningerne fra kunden vokser. Det kræver at de finansielle ressourcer, kan understøtte R&D, hvor indtjeningen først forventes et par regnskabsår senere. Hertil kommer desuden midler til at markedsføre det endelige produkt. Med hensyn til immaterielle ressourcer er det igen medarbejdernes viden, der er afgørende. Der bliver taget patent på de nye produkter, men konkurrenter vil altid forsøge at komme med noget bedre og derfor er viden en vigtig ressource for at vedblive med at være innovativ. Materielle ressourcer i denne sammenhæng vil primært være produktionsanlæg.

Konkurrencefordele opstår normalt ikke alene ud fra ressourcer, da det i bund og grund er noget alle kan anskaffe, men oftest ud fra hvorledes virksomheden har kompetence til at udnytte disse.

	Samme som konkurrenterne eller nemme at efterligne	Bedre end konkurrenterne eller svære at efterligne
Ressourcer	Threshold ⁸⁰ ressourcer	Unikke ressourcer
Kompetencer	Threshold kompetencer	Kernekompetence

Kilde: *Exploring Corporate Strategy*, side 118

⁸⁰ Kan bedst oversættes til minimumsniveau

Kompetencer og kernekompetencer

En kompetence beskrives som måden, hvorpå ReSound anvender sine ressourcer. Alle kompetencer skal som minimum være på Threshold niveau. Kernekompetencerne er de kompetencer, som er kritiske for virksomhedens konkurrenceevne og skal som udgangspunkt være⁸¹:

- Bedre end konkurrenternes
- Vanskelig af efterligne
- Værdiopleves af kunderne.

Det er vigtigt at bemærke, at kernekompetencerne kan tilpasses de løbende ændringer i markedet eller omverdenen. Kernekompetencerne er basis for, at en virksomhed kan ”stretche” sig ind på nye muligheder. Det er virksomhedens kernekompetencer, der er udgangspunkt for, at de kan udvikle konkurrencemæssige fordele.

ReSounds kompetencer er, at de er i stand til at producere og sælge høreapparater. En kompetence, som konkurrenterne ligeledes er i besiddelse af.

Så hvad er kernekompetencen, der gør ReSound til noget særligt? Ifølge Jens Bille, er det deres R&D afdeling, som gør dem til eksperter på de to afgørende ting i et høreapparat: Designet på produktet og evnen til at behandle lyden (algoritmen).

ReSounds kernekompetencer er altså, at de er i stand til at kontinuerligt at udvikle nye innovative produkter, senest ”be by ReSoundTM”, der pt. er markedets mindste høreapparat⁸². Samtidig med at man er repræsenteret i alle prisklasser. Til at afsætte deres produkter har ReSound desuden et bredt salgsnetværk og globalt samarbejde, der skaber synergier ved at samle diverse salgsfunktioner til at støtte hinanden.

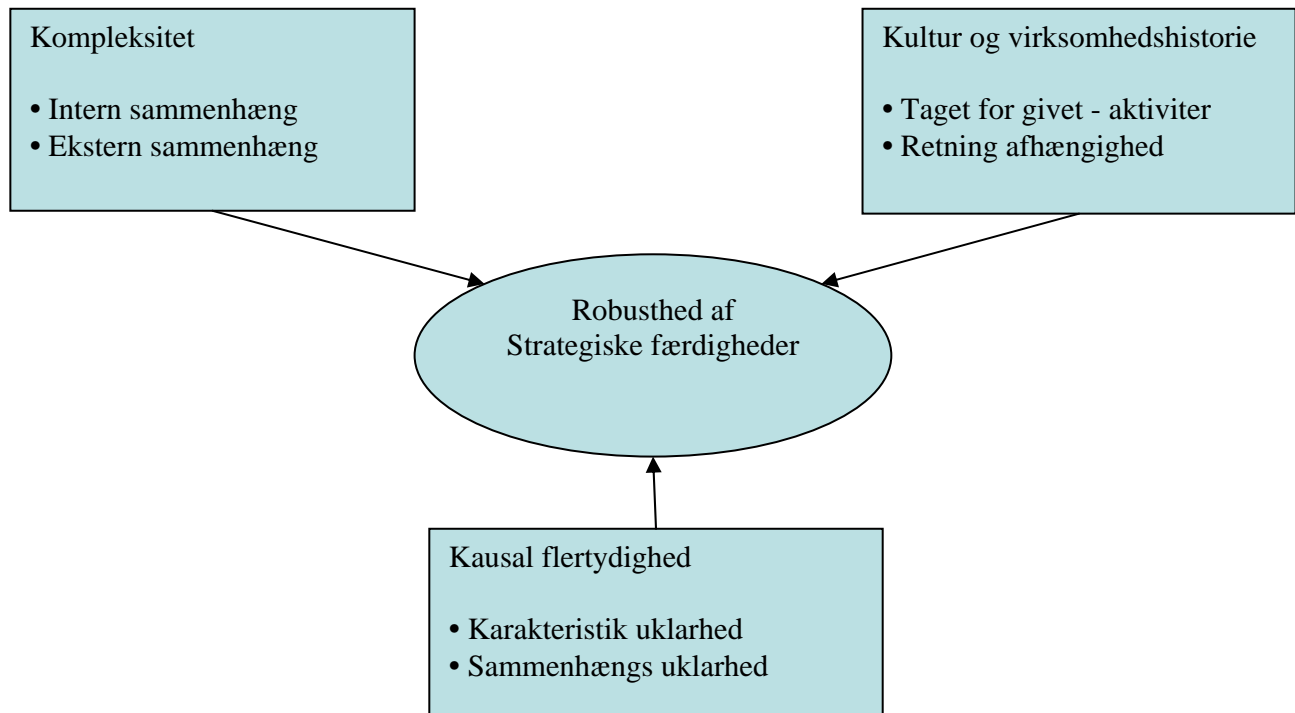
Kunderne og især slutbrugeren går op i størrelsen på høreapparatet, jo mindre jo bedre, og naturligvis lyd kvaliteten. Man kan derfor konkludere, at kunderne får den value added, som er målet og dermed er kernekompetencen i ReSound, deres R&D.

⁸¹ Exploring Corporate Strategy, side 121

⁸² Årsrapport 2008, side 14

Robusthed

Robusthed indikerer, hvor let eller svært det er for konkurrenterne at efterligne ReSounds strategiske færdigheder.



Kilde: *Exploring Corporate Strategy*, side 128

Kompleksiteten handler om sammenhæng. Der kunne være en sammenhæng internt i ReSound, eksempelvis, udvikling sammen med salgsafdelingen. Der kan også være en ekstern sammenhæng med kunderne, eksempelvis samarbejde om udviklingen af et høreapparat. Indlejret i virksomhedskulturen kan findes en svær definerbar fordel. Et nemt eksempel er i A.P. Møller og mottoet: "Rettidig omhu". Alle i virksomheden kender moralen og arbejder efter den, for det gør man i A.P. Møller. Kausal flertydighed (casual ambiguity) handler om at kunne forstå, hvad der er årsag og sammenhæng til en konkurrencemæssig fordel. Når den er svær at udpege, er den naturligvis også svær at efterligne for en konkurrent.

Robustheden for ReSound er uden tvivl deres kompleksitet. Der er et samarbejde internt i virksomheden, hvor de forskellige og uafhængige enheder sørger for at tale sammen og hjælper ad. Umiddelbart virker robustheden ikke stærk nok, da de øvrige konkurrenter vil have samme fokus.

4.4 Hvordan skabes der værdi for ReSounds kunder?

4.4.1 ReSounds værdikæde

Eftersom ReSound befinder sig på et konkurrencepræget marked, er det vigtigt for dem at skabe værdi for kunderne, så de bliver fastholdt hos ReSound. Derudover er det vigtigt, at ledelsen vurderer og identificerer de aktiviteter, der kan medvirke til at sikre virksomheden de nødvendige konkurrencemæssige fordele. ReSound skaber værdi for kunderne ved at omdanne høreapparatkomponenterne til et moderne og velfungerende høreapparat. Ydermere skabes der værdi gennem den service, kunderne får og i sidste ende slutbrugeren. Hos ReSound er der en række aktiviteter, som tilsammen skaber værdi for kunderne og dermed giver virksomheden konkurrencemæssige fordele. Dette gør, at virksomheden vil kunne overleve på markedet.

Figuren nedenfor viser ReSounds værdikæde og giver et billede af hvordan den samlede værdi skabes for kunden og i sidste ende slutbrugeren. Den konkurrencemæssige fordel opstår i de stærkeste led i kæden og hvor ReSound skiller sig ud i forhold til konkurrenterne. Det er vigtigt, at hvert led i værdikæden skaber værdi ellers bør ledet skæres væk.

ReSounds værdikæde



Kilde: Tilblivelse ud fra Exploring Corporate Strategy samt interview med GN

I forbindelse med værdikæden er det væsentlig for ReSound at overveje om dele heraf kan outsources eller om nogle af leddene kan insources i virksomheden. Hvis processerne kan gøres billigere og bedre andre steder, hvilket i sidste ende vil skabe værdi for kunderne, vil det være en idé at outsource. Omvendt vil det være en idé at insource, hvis det vurderes at værdien forøges ved at ReSound selv ejer ledet.

4.4.2 Primære funktioner

Primærfunktionerne omfatter virksomhedens hovedaktivitetsområder, der alle har til formål at medvirke direkte i processen med at fremstille det egentlige produkt⁸³.

Indgående logistik – Indkøb

Den indgående logistik hos ReSound omfatter leveringer af komponenter fra underleverandører. I den indgående logistik er det væsentligt at skelne mellem standardkomponenter og teknologikomponenter. Som nævnt under afsnittet om leverandørerne i Porters Five Forces, er der mange leverandører på markedet, der vil være i stand til at levere standardkomponenterne. I forbindelse med teknologikomponenterne er der knap så mange leverandører, da det kræver specielle kompetencer at fremstille disse elementer samt specifik know-how på området. Ved teknologikomponenterne, forhandler ReSound typisk med få leverandører, dual eller triple sourcing. De har et tæt samarbejde med disse og som de er afhængige af, her kan eksempelvis nævnes underleverandører som Sonion og Knowles⁸⁴. Den indgående logistik står kun for 4-7 % af den samlede værdi for ReSound, hvorfor de ikke vil være interesserede i at opkøbe deres underleverandører⁸⁵.

Produktion af høreapparater – Høreapparatfremstilling

ReSound har allerede fokus på produktionen i forbindelse med at skabe værdi for kunderne. Idet virksomheden har købt en fabrik i Kina og laver store dele af produktionen til konkurrencedygtige lønninger, kan omkostningerne til fremstilling af produkterne holdes nede. I Kina samles høreapparaterne og gøres klar til salg hos forhandlerne. Ifølge Jens Bille Bergholdt udgør produktionen af høreapparater 20-30 % af den samlede værdi for ReSound, hvorfor de netop også

⁸³ Exploring Corporate Strategy, side 136

⁸⁴ Interview med GN

⁸⁵ Interview med GN

har sat stor fokus på dette område. Jens Bille kan ikke se en ide i at insource dele af produktionen, men udtaler:

”Måske vil det egentlig være mere relevant at outsource mest muligt af samleenhederne til underleverandører og dermed kunne lægge flere ressourcer i de funktioner, som skaber stor værdi”.

Udgående logistik – Distributører

I 2007 og 2008 er lagrene generelt faldet hos GN. Dette skyldes implementeringen af et nyt lagerstyringssystem (DMI), som har gjort kommunikationen mellem Xiamen i Kina og det globale distributionscenter i Danmark bedre⁸⁶. DMI-systemet afsender prioriterede meddelelser om opfyldningsbehov eksempelvis på baggrund af kundernes efterspørgsel og det fornødne sikkerhedslager i Xiamen. På den måde kan lagrene blive mindre, da der stort set kun bliver produceret efter kundernes efterspørgsel og på den måde bliver forretningsprocesserne forenkede. Ledelsen i Xiamen vil også bedre have mulighed for at planlægge arbejdet, hvilket også vil give en mere flydende og systematisk produktion uden, at man overproducerer. Grundet bedre lagerstyring via DMI-systemet, kan man sikre en bedre leveringskvalitet og en øget fleksibilitet, som vil skabe øget værdi for kunderne. Det er vigtigt at have et lille lager men samtidig være leveringsdygtig i et konkurrencepræget marked.

Den udgående logistik omfatter også distributørerne af høreapparater. Her skelnes der som tidligere beskrevet mellem de private og de offentlige forhandlere.

Det er særdeles vigtigt med et godt samarbejde med forhandlerne, da de er altafgørende for ReSounds omsætning nu og i fremtiden. Kunderne er også interesseret i et godt samarbejde med ReSound, da det er afgørende for at give slutbrugeren en god oplevelse.

Den udgående logistik udgør 60-75 % af den samlede værdiskabelse for ReSound ifølge Jens Bille. Derudover mener han også, at grundet den store værdiprocent vil det være interessant at se på, om ReSound eventuelt kunne opkøbe en distributør og på den måde insource et led i ReSound. Det vil i hvert fald være mere oplagt at købe en distributør frem for at opkøbe en leverandør, hvor værdien er lav.

⁸⁶ Årsrapport 2008, side 16

Salgs- og marketingsfunktionen

Salgs- og marketingsafdelingen koncentrerer sig om reklameindsatsen for ReSound og er rettet mod kunderne. Afdelingen har blandt andet ejerskab over de informationer, der skal plottes ind i CRM-systemet hos GN⁸⁷. På den måde skabes der også værdi for kunderne, da data omkring dem er lagt ind i systemet, så de har en form for ”journal” hos GN. Kunderne skal blot præsentere sig, når de kontakter ReSound, så er der adgang til alle informationer om kunden. Alt hvad der har med den enkelte distributør at gøre lægges ind i CRM-systemet, så der er et præcist overblik over, hvad der eksempelvis sidst er blevet leveret til kunderne og hvornår. Samtidig er alle informationer og korrespondance med kunderne lagret i systemet, hvilket gør, at enhver medarbejder i ReSound kan skabe sig et hurtigt overblik over distributørens situation.

Salgs- og marketingsfunktionen står også for reklamemateriale primært til kunderne og tildels også til den endelige slutbruger. ReSounds hjemmeside er god og nem at bruge og hjælper slutbrugeren til at forstå, hvad hørenedsættelse er og hvordan det kan afhjælpes⁸⁸. Man får en klar fornemmelse af, at der bliver taget hånd om slutbrugeren på hjemmesiden. Der findes svar på hjemmesiden på diverse spørgsmål, når man har høreproblemer. ReSound kommer med en masse gode råd og vejledninger, for at gøre processen omkring høreapparatet så let og smertefri for slutbrugeren som muligt. Hjemmesiden er dermed god til at informere slutbrugeren, som i sidste ende også giver værdi for kunderne, som skal sælge produktet. Derudover findes der en masse brochurer om de forskellige produkter og deres funktioner, som kunderne udleverer til slutbrugere.

Service

ReSound bør have fokus på servicen overfor deres kunder, for at værdioplevelsen bliver total både overfor kunderne og for slutbrugeren. Hvis der er reklamationer i forbindelse med høreapparater, skal ReSound selvfølgelig yde service over for deres kunder og tage produktet retur og udbedre fejlen. En service for både kunde og slutbruger vil naturligvis være, at høreapparatet bliver repareret så hurtigt som muligt, så slutbrugen bliver tilfreds og oplever en merværdi. Kunderne er også afhængige af, at slutbrugeren skal opleve værdien, hvorfor samarbejdet mellem kunderne og ReSound er meget vigtigt.

⁸⁷ Årsrapport 2007, side 19

⁸⁸ www.gnReSound.dk

4.4.3 Støtte funktioner

Støttefunktionerne har til formål at integrere værdikædens hovedaktiviteter⁸⁹.

Teknologisk udvikling

Afdelingen hos ReSound, som koncentrerer sig om R&D, er ekstrem vigtig for virksomheden. Innovation er altafgørende for at blive ved med at tilfredsstille kunderne og dermed skabe værdi for dem. For at kunne være konkurrencedygtig, skal udviklingstiden minimeres, hvilket kræver dygtige og innovativt tænkende medarbejdere. Denne funktion vil ikke være egnet til outsourcing for ReSound, da nytænkning og produktudvikling er et af deres kernekompetencer. Det er netop på dette punkt, de har mulighed for at skabe konkurrencemæssige fordele og være bedre end konkurrenterne, så det er usandsynligt at outsource en så sårbar og vigtig del af virksomheden.

IT-afdeling

I forbindelse med frasalget af ReSound ændrede GN den samlede It-afdelings infrastruktur og systemer. Der blev i stedet oprettet to selvstændige organisationer i Netcom og ReSound. ReSound er på nuværende tidspunkt i gang med at udvikle et uafhængigt system samt en uafhængig IT-plattform og IT-organisation⁹⁰.

Det kunne være relevant for ReSound at overveje at outsource deres IT-funktion for at slanke og målrette organisationen mod det, de er bedst til.

HR

HR-afdelingen er også en af de sekundære aktiviteter, som findes i virksomheden. Der har været en del tumult og usikkerhed blandt medarbejderne efter det mislykkedes frasalg af ReSound. ReSound har fokus på dette område, da medarbejderne er deres vigtigste ressource.

ReSound indførte desuden i 2008 nye værdier⁹¹:

- Kunden i fokus
- Ansvarlighed
- Respekt
- Resultatorienteret

⁸⁹ Exploring Corporate Strategy, side 137

⁹⁰ Årsrapport 2007, side 18

⁹¹ Årsrapport 2008, side 16

Disse værdier er blevet indført for at støtte ReSounds forretningsstrategi. Værdierne bliver omsat til konkrete mål og handlinger gennem workshops, der bliver afholdt i organisationen, for at medarbejderne forstår værdien af deres eget arbejde i forhold til kunden.

Udover at skabe værdi for forhandleren skal ReSound også have fokus på værdien for slutbrugeren. Efter ReSounds mening kan slutbrugerne som udgangspunkt deles op i førstegangsbrugere og eksisterende brugere. ReSound er bevidst om, at de to grupper har forskellig fokus i forbindelse med valg af høreapparat. Førstegangsbrugere vil typisk lægge vægt på design og komfort, hvorfor ReSound gør meget ud af at lancere høreapparater, der stort set er usynlige for at i mødekomme førstegangsbrugere og forhåbentlig de yngre gruppers ønsker. De eksisterende brugere, som skal skifte deres høreapparat ud, har ifølge ReSound nogle lidt andre kriterier i forbindelse med deres valg af høreapparat. Hos disse brugere er der tilsyneladende større fokus på kvaliteten i forbindelse med lyden i høreapparatet. Det er derfor vigtigt, at ReSound har disse præferencer for øje under hele værdikæden, så den endelige slutbruger oplever værdi i forhold til deres høreapparat.

4.4.4 Opsummering af værdikæden

ReSounds værdikæde er rettet mod at skabe værdi overfor kunderne, da det er dem, ReSound i første omgang handler med. Det er produktionen og distributionen, der skaber mest værdi for kunderne.

I forhold til produktionen har de fundet den optimale måde at øge værdien ved først at udvikle og teste i Danmark, for derefter at producere i billige Kina. Det er vigtigt, at ReSound skaber gode relationer til kunderne, for at få deres produkter ud til slutbrugeren.

Ud over at der primært skabes værdi for forhandlerne, kommer man ikke uden om, at der i sidste ende også skal skabes værdi for slutbrugeren, hvilket til dels også er ReSounds ansvar.

Derudover er det naturligvis også vigtigt i hele værdikæden at have fokus på den teknologiske udvikling, da det er ReSounds absolutte kernekompetence. Det er essentielt, at ReSound udmærker sig på dette område og følger med markedet for at kunne være konkurrencedygtige.

4.5 Vækststrategier

I de foregående afsnit har vi kigget på høreapparatbranchen og ReSounds strategiske færdigheder. I dette afsnit belyses kort, hvorledes vækststrategier kan kobles på som en overbygning på virksomhedens interaktion med omverdenen og dens strategiske færdighed.

Idéen med at bruge Ansoffs matrix for vækststrategier er at vise indholdet i en virksomheds udviklingsstrategi med hensyn til nye og eksisterende markeder samt nye og eksisterende produkter. Ulempen er naturligvis, at den ofte vil være meget generel og dermed lige så relevant for mulige konkurrenter.

	Eksisterende produkter	Nye produkter
Eksisterende marked	Beskyt og opbyg - <i>Konsolidering</i> - <i>Øget markedsandel</i>	Produktudvikling - <i>Ud fra eksisterende kompetencer</i> - <i>Ud fra nye kompetencer</i>
Nyt marked	Markeds udvikling - <i>Nye segmenter</i> - <i>Nye territorier</i> - <i>Nye brugere</i>	Diversifikation - <i>Ud fra eksisterende kompetencer</i> - <i>Ud fra nye kompetencer</i>

Kilde: *Exploring Corporate Strategy*, side 341

Da ReSound på nuværende tidspunkt er nødt til at koncentrere sig om kerneforretningen, vurderes en diversifikation ikke at være en mulighed.

De øvrige ovenstående alternativer kan betegnes som intensivering, da ReSound forsøger at udbygge sin konkurrencemæssige position med udgangspunkt i eksisterende produkter og markeder.

Beskyt og opbyg

Baggrunden for ”Beskyt og opbyg” af den eksisterende nuværende position er gennem bedre udnyttelse af produkter og markeder. ”Beskyt og opbyg” indeholder således ikke en egentlig udbygning af de nuværende forretningsområder, men en optimering af aktiviteten.

ReSound befinder sig på flere markeder med hård konkurrence, hvilket gør det besværligt at forøge den nuværende markedsandel uden at skulle ofre markante ressourcer på enten markedsføring eller

ændring af prisfastsættelsen. En ændring i pris vil i øvrigt ikke harmonere med den tidligere identificerede differentiering i den generiske strategi. Høreapparater er forbrugsgoder med en længere anvendelsehorisont, således at et salg i dag udelukker et salg i den nærmeste fremtid. Dette faktum reducerer muligheden for at øge det nuværende forbrug hos eksisterende kunder. Dog har ReSound en udfordring med at vinde tabte markedsandele tilbage på grund af mistilliden efter det mislykkede salg til Sonova.⁹²

Den mest oplagte markedsudvikling er at skabe og udnytte det latente behov, der ligger i potentielle kunder. Som det tidligere er identificeret i PESTEL analysen, er der en stor befolkningsandel, der har eller vil få behov for høreapparater. Ved at gøre denne befolkningsgruppe opmærksom herpå, vil ReSound have mulighed for at udvide sin aktivitet.

Produktudvikling

Ved anvendelse af produktudvikling udvider virksomheden sit produktsortiment til de allerede eksisterende markeder.

Udvidelse af produktsortimentet kan ske gennem andre varianter eller gennem nye funktioner og egenskaber. ReSound har gennem flere års udvikling og forskning opbygget en stor faglig kompetence og har derfor ressourcerne til produktudvikling. De har således en fordel i anvendelse af vækststrategien omkring produktudviklingen og denne evne er således identificeret som en kernekompetence for ReSound. Den oplagte mulighed for ReSound er at tilføje allerede eksisterende produkter en ny teknologi. En anden mulighed er at udvikle nye produktserier, der er mindre og tilbyder større kundeværdi. Trods ReSunds styrke i produktudvikling er det en af de konkurrenceparametre, der er vigtigst for høreapparatproducenter. Konkurrenterne har også fokus på og evner indenfor produktudvikling, hvilket understreger behovet for kontinuerlig R&D.

Markedsudvikling

Markedsudvikling består i at skabe øget aktivitet og dermed salg ved at tilbyde de nuværende produkter til nye markeder. Disse nye markeder kan være både geografiske og demografiske. Det er altså muligt at udvide sin aktivitet ved enten at markedsføre sine produkter i et nyt land eller region

⁹² Interview med aktieanalytiker, Nordea

og forsøge at sælge produkterne til et andet segment. Dette kan ske gennem alternativ markedsføring eller nye salgskanaler.

ReSound kan øge deres markedsandele ved at sikre en højere vækst end markedet. Dette kan blandt andet ske ved at sikre konkurrenceevnen i virksomheden gennem konstant tilpasning og udvikling. ReSound er i dag repræsenteret på de attraktive geografiske markeder, specielt i den vestlige verden. De har dog en mulighed for at udvide de nuværende markeder gennem nye segmenter og udviklingen i de eksisterende. Et høreapparat er udviklet og produceret alene med det formål at afhjælpe en fysisk defekt, hvilket begrænser mulighederne for at anvende produkterne i anden kommerciel sammenhæng.

Det vurderes, at ReSound først og fremmest skal sikre deres nuværende position i nuværende markeder og fortsat udvikle nye og innovative produkter. Samtidig skal de have fokus på mulighederne for markedsudvikling via de nye attraktive segmenter, som beskrevet i afsnit 3.2.1.

4.6 ReSounds position internt og eksternt

4.6.1 SWOT

Modellen bruges til at identificere og analysere en virksomheds forhold, både de interne stærke og svage sider samt de eksterne muligheder og trusler.

Fordelen ved en SWOT-analyse er, at den tvinger ledelsen til at gøre sig seriøse overvejelser omkring, hvad virksomheden er god til og hvad den skal arbejde med. Derudover giver den en indikation om de muligheder og trusler, der er i omverden, som virksomheden står overfor.

Omvendt er ulempen, at den kun tager udgangspunkt i én virksomhed på det pågældende marked og giver derved ikke en idé om, hvilke styrker/svagheder konkurrenterne har og om de skal håndtere de samme trusler/muligheder.

SWOT-analysen giver en god strukturering af analysefasen, og giver et godt overblik over ReSound. Vi har opstillet nedenstående figur og kommenterer de afgørende punkter nedenunder.

Styrker	Svagheder
<ul style="list-style-type: none">• Know-how• Bred produktpalette• Vilje og evne til reorganisering• Produktionsapparat• Billigere arbejdsstyrke	<ul style="list-style-type: none">• Lang udviklingsperiode (2-3 år)• Store pengebindinger i lagre
Muligheder	Trusler
<ul style="list-style-type: none">• Større andel af ældre• Livsstilsændringen• Livsstil blandt yngre del af befolkningen	<ul style="list-style-type: none">• Hård konkurrence• Sonovas indsigt i ReSound• Stigende R&D omkostninger• Den økonomiske krise• Velfærdspolitikken

Kilde: *Grundlæggende erhvervsøkonomi*, side 28

Styrker

Som tidligere nævnt er ReSounds største styrke uden tvivl deres know-how, der er deres absolutte kernekompetence. Det er altafgørende, at de er innovative for at kunne konkurrere med de øvrige høreapparatproducenter på markedet. Virksomheden har stor fokus på R&D og lancerer med jævne mellemrum et nyt produkt for at sikre en bred produktpalette.

En anden styrke hos ReSound har vist sig at være evnen og viljen til forandring. ReSound er netop i gang med at skabe en mere strømlinet og konkurrencedygtig organisation, der skal reducere omkostningerne⁹³. Dette er blandt andet sket ved fyringer og forsøg på forbedringer af deres omkostningseffektivitet og cash flow. Det er en stor styrke, at ReSound er i stand til at handle og imødekomme udfordringer.

ReSound har en klar styrke i deres produktionsapparat. Som tidligere beskrevet har de en produktion i Danmark, der tester og forbereder produktet. Når det er færdigudviklet, flytter man produktionen til en fabrik i Kina, hvor lønningerne er særdeles konkurrencedygtige sammenlignet med Europa og USA.

⁹³ Pressemeddelelse fra ReSound den 5. januar 2009

Svagheder

ReSounds største svaghed på nuværende tidspunkt er deres udviklingsperiode. For helt nye produkter er den på 2-3 år, men målet er som tidligere nævnt at komme ned på 15 måneder, og de er godt på vej.⁹⁴

En ulempe ved produktionen i Kina er afstanden, hvilket medfører, de er nødt til at opbygge lagre for at kunne klare efterspørgslen. De forsøger dog at minimere lagret ved hjælp af det tidligere omtalte DMI-system.

Muligheder

Andelen af ældre er blevet større i Danmark, hvilket bevirker at en større del af befolkningen sandsynligvis vil have brug for et høreapparat i fremtiden. Derudover er den ældre del af befolkningen et købedygtigt segment, som både har penge og købelyst. At levealderen er steget, kan også betyde at flere igennem deres tid med høreapparat vil skifte det ud en eller flere gange.

En anden mulighed ReSound står overfor er den ændrede livsstil. Der er kommet stor fokus på velvære og livskvalitet. Derigennem vil det muligvis også blive mere acceptabelt at bruge høreapparat, hvis det kan højne folks livskvalitet via en bedre høreelse.

At slutbrugerne af høreapparater bliver yngre kan også være en oplagt mulighed for ReSound. Segmentet af høreapparats brugere vil simpelthen blive større i fremtiden, grundet høreskader blandt unge. Dette skyldes at flere unge mennesker hører meget musik og gerne på mp3 afspillere, hvor musikken går lige ind i øregangene og kan forårsage høreskader eller hørenedsættelse.

Trusler

Konkurrencen i branchen er den største trussel. Der er få store producenter om et forholdsvist lille marked. Det er vigtig for ReSound at være opmærksom på de øvrige producenters tiltag og produktlanceringer for ikke at sakke bagud.

I forbindelse med hele salgsprocessen til Sonova, må det antages, at Sonova har fået en betydelig viden om ReSound. Det kan opfattes som en trussel for ReSound, at en stor konkurrent har megen

⁹⁴ GN-magasin august 2006

indsigt i virksomheden. Dette er naturligvis noget, som ReSound umiddelbart ikke kan gøre noget ved.

En af de største fordele ved konsolidering i branchen er de sparede R&D omkostninger, som udgør en betragtelig del af budgettet. Eftersom ReSound har et klart mål om forbedrede udviklings tider og det at følge med tiden, skal de samtidig holde øje med R&D omkostningerne.

Velfærdspolitikken kan udgøre en trussel for ReSound. Hvis de offentlige tilskud bliver fjernet, vil det gå ud over folks købelyst og dermed ReSunds afsætningsmuligheder.

Endelig er der den globale finanskrisen. De færreste havde regnet med, at finanskrisen ville have indflydelse på efterspørgslen af høreapparater, men det har vist sig, at det er tilfældet. Især på det meget store marked i USA, hvor slutbrugeren selv betaler det hele og derfor ikke har økonomien til at købe høreapparat⁹⁵. Finanskrisen vil være en trussel og især længden af den er interessant.

4.7 Delkonklusion

Vi har i ovenstående virksomhedsafsnit foretaget en analyse af hvad, der gør ReSound speciel i forhold til konkurrenterne.

ReSunds kernekompetence er opnået gennem mange års erfaring og de har i dag en markant position indenfor teknologisk viden og produktudvikling. Der er i hele organisationen et højt fagligt niveau, der samtidig har givet ReSound et godt ry og brand. For at kunne udnytte kernekompetencen er det dog nødvendigt for ReSound at konfrontere de strategiske succesfaktorer. Især produktudviklingen er vigtig, da ReSound har den nødvendige viden til at være førende på dette område.

Værdikæden viser, at der kan være fornuft i at outsource flere samleenheder, mens deres produktionsapparat i både Præstø og Kina skaber værdi. ReSound selv er meget fokuseret på værdien i distributionsleddet og mener at, insourcing i form af opkøb af distribution vil være meget attraktivt.

⁹⁵ Interview med GN

ReSound skal fokusere på ”Beskyt og opbyg”, da de skal bevare fokus på at vinde kundernes tillid tilbage. Da konsolidering ikke er en mulighed, skal de koncentrere sig om at øge markedsandelen. Desuden skal de have fokus på de fremtidige afsætningsmuligheder på deres nuværende markeder, da de er geografisk dækkende.

ReSound bør holde faste i den nuværende generiske strategi og fortsætte med at differentiere sig, gøre deres produkter unikke og anderledes i forhold til konkurrenternes, hvilket er værdsat af kunderne.

5. GN Store Nord – hvad nu?

5.1 Indledning

I dette afsnit vil vi gennemgå de forskellige valgmuligheder, der er i forbindelse med, hvad der skal stilles op med forretningsdelen ReSound. Valgene vil blive vurderet enkeltvis og danne grundlag for hvilken af mulighederne, vi anser for den mest fordelagtige. Valget bør træffes med udgangspunkt i shareholder value tankegangen for at tilfredsstille de vigtigste interessenter. Begrebet og hvordan GN forholder sig til det, vil blive gennemgået nedenfor.

5.2 Hvordan GN skaber værdi for aktionærene

5.2.1 Shareholder value

GN er en børsnoteret virksomhed, som skal sørge for udbytte til aktionærene. Shareholder value tankegangen stammer fra USA, hvor man i flere år har haft stor opmærksom på betydningen heraf.⁹⁶ I det senere år har shareholder value fået mere indflydelse på såvel europæiske som danske virksomheder. Begrebet går i al enkelhed ud på at øge aktionærernes værdi ofte i form af udbytte eller kursstigninger.

⁹⁶ Valuation, side 3

De væsentlige indikationer, som har betydning for shareholder value kan opstilles i følgende:⁹⁷

- Maksimering af aktionærernes formue
- Minimering af kapitalomkostningerne
- Ledelsen skal tænke som aktionærerne
- Etablering af frit cash flow
- Satsning på kerneområder
- Salg af områder, der ikke giver tilfredsstillende frit cash flow
- Salg af områder for at frembringe skjulte værdier
- Tilbagekøb af aktier og udlodning af udbytte til aktionærer

Det er vores opfattelse, at shareholder value tankegangen er god og meget sund for virksomheder i deres konkurrence for at fastholde nuværende investorer samt tiltrække potentielle investorer.

Derfor finder vi det relevant at undersøge, hvordan GN forholder sig til shareholder value tankegangen for at kunne give en anbefaling om ReSounds fremtid.

Shareholder value i GN skal kunne ses gennem de offentligt tilgængelige medier. I dette tilfælde vil de primære kilder opfattes som værende årsrapporten og på virksomhedens hjemmeside, hvorfor vi har taget udgangspunkt i disse.

Vi har valgt at opstille GN's shareholder value gennem fem hoveddele:⁹⁸

- Corporate Governance
- Afkast af den investerede kapital
- Optimal kapitalstruktur
- Fusioner, frasalg og opkøb
- Understøttende faktorer

Desuden gennemgår vi de kritiske faktorer ved shareholder value og undersøger, hvorvidt GN formår at skabe shareholder value for aktionærerne.

⁹⁷ Strategi i vindervirksomheder, side 439

⁹⁸ Strategi i vindervirksomheder, side 440

5.2.2 Fem hoveddele af shareholder value

Corporate Governance

Corporate Governance oversættes til ”aktivt ejerskab” eller ”selskabsledelse”. Da GN er et dansk børsnoteret selskab på Københavns fondsbørs, skal de i deres årsrapport medtage et afsnit om, hvordan de forholder sig til Nørby-udvalgets anbefalinger for god selskabsledelse.⁹⁹ Der er således klare anbefalinger og man bør angive årsagen, hvis man ikke følger dem. Nørby-udvalget har formuleret følgende definition på Corporate Governance:

*”De mål, et selskab styres efter, og de overordnede principper og strukturer, der regulerer samspillet mellem ledelsesorganerne i selskabet, ejerne samt de andre, der direkte berører af selskabets dispositioner og virksomhed”.*¹⁰⁰

Nørby-udvalget har opstillet følgende syv hovedområder med en række anbefalinger:¹⁰¹

- 1) Aktionærernes rolle og samspil med selskabsledelsen (shareholder)
- 2) Interessenternes rolle og betydning for selskabet (stakeholder)
- 3) Åbenhed og gennemsigtighed
- 4) Bestyrelsens opgaver og ansvar
- 5) Bestyrelsens sammensætning
- 6) Aflønning af bestyrelse og direktion
- 7) Risikostyring

GN har omtalt disse punkter enkeltvis i årsrapporten for 2008 og disse er vurderet særskilt nedenfor.

1) Aktionærernes rolle og samspil med selskabsledelsen (shareholder)

God selskabsledelse indebærer blandt andet, at bestyrelsen og direktionen gør sig klart, at et samspil mellem ledelse og aktionærer er af væsentlig betydning for virksomheden. Dette kan fremmes gennem en styrkelse af generalforsamlingens rolle som forum for kommunikation og beslutninger samt ved at skabe proportionalitet mellem kapitalindsud og stemmeret for alle selskabets aktier.

⁹⁹ Årsrapport 2008, side 20

¹⁰⁰ Nørby-udvalgets rapport om Corporate Governance i Danmark, side 11

¹⁰¹ Nørby-udvalgets rapport om Corporate Governance i Danmark, side 19

GN oplyser i årsrapporten hvor stor en del af aktiekapitalen, der er repræsenteret på generalforsamlingen. De oplyser endvidere ejerforholdene og om betingelserne for GN aktien. Vi vurderer, at oplysningerne er tilstrækkelige for at dække alle anbefalinger på området fra Nørby-udvalget.

2) Interessenternes rolle og betydning for selskabet (stakeholder)

GN omtaler kort, at der er en aktiv dialog mellem GN og deres interessenter. Denne gode dialog skal på både kort og lang sigt skabe værdi for begge parter. Nørby-udvalget anbefaler et frugtbart samspil mellem selskabet og dets interessenter på baggrund af åbenhed og gensidig respekt. GN vurderes at følge disse anbefalinger.

3) Åbenhed og gennemsigtighed

Nørby-udvalget anbefaler, at virksomheden udarbejder og vedtager en kommunikationspolitik der sikrer, at aktionærer og øvrige interessenter løbende har mulighed for at vurdere og forholde sig til selskabet og dets fremtidsperspektiver. GN skriver i årsrapporten 2008:

”Bestyrelsen arbejder ud fra GN’s kommunikationspolitik, som kræver fyldestgørende, rettidig og samtidig kommunikation til alle, herunder aktiemarkedet, aktionærer, finansanalytikere, investorer og potentielle investorer”.

GN tilbyder forskellige services via deres hjemmeside, ligesom de inviterer interessenter til blandt andet regnskabs gennemgang. Endvidere udsendte virksomheden i 2008 28 fondsbørsmeddelelser. Det vurderes, at GN lever op til alle anbefalinger.

4) Bestyrelsens opgaver og ansvar

GN omtaler, at der er udarbejdet en forretningsorden for bestyrelsen og retningslinier, som direktionen overholder, når der rapporteres til bestyrelsen. Dette dækker alle anbefalingerne, som Nørby-udvalget har på området.

5) Bestyrelsens sammensætning

Nørby-udvalget påpeger, at medlemmerne af bestyrelsen skal besidde relevant og fornøden viden og erfaring, at der skal foretages enkeltvis evaluering af det enkelte bestyrelsesmedlem og at der er

en maksimal valgperiode på 9 år. Længst siddende bestyrelsesmedlem, medarbejdervalgte Jens Bille, har siddet siden 2001 og øvrige anbefalinger følges også af GN.

6) Aflønning af bestyrelse og direktion

Omkring bestyrelsens og direktions vederlag anbefaler Nørby-udvalget, at der indføres incitamentsprogrammer for både direktionen og bestyrelsen og at man er åben overfor det. GN oplyser i årsrapporten, at de har indført et incitamentsaflønningsprogram i 2008 og uddyber programmet i en note. Det vurderes derfor, at GN overholder anbefalingerne om vederlag til bestyrelse og direktion.

7) Risikostyring

Nørby-udvalget anbefaler, at der for området med risikostyring etableres effektive risikostyringsystemer, og at der løbende sker opfølgning på disse. GN omtaler i årsrapporten 2008:

”at man har etableret passende systemer og sikret at disse opfylder selskabets til enhver tid gældende krav”.

I årsrapporten uddyber de endvidere deres risikostyringsaktiviteter, hvorfor det vurderes, at GN overholder alle kravene indenfor risikostyring.

Afkast af den investerede kapital

I shareholder value tankegangen er der stor fokus på de driftsøkonomiske resultater i forhold til den investerede kapital samt risiko. Der er adskillige nøgletal at vælge i mellem, når man vil vurdere merværdien for aktionærene, eksempelvis resultat pr. aktie, udbytteprocent, afkastningsgrad, egenkapitalens forrentning og så videre. Alle disse nøgletal er opgivet i renskabet 2008 og uanset hvilket nøgletal, man foretrækker, kan det konkluderes, at GN ikke har skabt merværdi for aktionærene. Dette er ikke acceptabelt for aktionærer og vil typisk have en negativ indflydelse på anbefalingen på aktien.¹⁰²

¹⁰² Interview med aktieanalytiker, Nordea

Optimal kapitalstruktur

Det er svært at fastslå den mest optimale kapitalstruktur, da denne afhænger af virksomhedens branche og strategiske situation. GN har en høj soliditetsgrad på 57,2 %¹⁰³. Hvis GN vurderer, at den optimale kapitalstruktur er en lavere soliditetsgrad, kunne en af mulighederne være at udlodde udbytte. GN har ikke udloddet udbytte siden 2005¹⁰⁴, formodentlig på grund af de mindre gode resultater.

Fusioner, frasalg og opkøb

Det er vigtigt, at ledelsen i det strategiske arbejde analyserer og vurderer de nuværende samt potentielle investeringer.

Beslutningen i GN's direktion og bestyrelse om frasalget af ReSound tilbage i 2006 kan henføres direkte fra tankegangen i shareholder value. Ledelsen havde analyseret de finansielle muligheder i ReSound på baggrund af selskabets indtjening og udviklingen i branchen. Konklusionen blev, at den investerede kapital i ReSound ikke gav aktionærerne et tilfredsstillende afkast og dermed skulle realiseres. Salgssummen skulle herefter deles i udbytte til aktionærerne og til styrkelse af GN's øvrige forretning. Salget var således både begrundet i en vurdering af den bedste investering og en strømlining af koncernen med fokus på Netcom.

Understøttende faktorer

Understøttende faktorer i shareholder value omhandler information, som sendes ud til alle virksomhedens interessenter.¹⁰⁵ Den generelle information er omtalt i gennemgangen af Corporate Governance. De understøttende faktorer under de økonomiske forhold omhandler primært årsrapporter og kvartalsrapporter, som udsendes af GN. Virksomheden aflægger årsrapport efter de internationale regnskabsstandarder, IFRS¹⁰⁶, som er et krav for børsnoterede virksomheder i Danmark. Dette øger sammenligneligheden med andre internationale virksomheder og kan medvirke til at tiltrække udenlandske investorer.

¹⁰³ Årsrapport 2008, side 2

¹⁰⁴ Årsrapport 2008, side 2

¹⁰⁵ Strategi i vindervirksomheder, Lægård og Vest

¹⁰⁶ Årsrapport 2008, side 25

Det er vores vurdering, at kvartalsrapporter samt øvrige økonomiske oplysninger fra GN både er relevante og hurtigt bliver offentliggjort. Dette minimerer risikoen for, at rygter eller negativ omtale opstår inden informationerne kommer til offentlighedens kendskab. Samlet er det vurderingen, at GN dækker de understøttende faktorer i økonomiske forhold med hurtig og relevant information og at oplysningerne er sammenlignelige med øvrige virksomheder.

Kritiske områder i shareholder value

Vi har, som tidligere omtalt, vurderet at shareholder value tankegangen er sund og god for virksomheden. Vi erkender dog også, der kan være forbundet en risiko med kun at følge denne ledelsesfilosofi. En af faldgruberne i shareholder value er at fokus nemt flyttes i retning mod kortsigtede kapitalgevinster frem for langsigtede initiativer. Med turnaround strategierne og udtalelser fra direktionen om, at man vil fokusere på at skabe et grundlag for en bæredygtig forretning frem for indtjening her og nu, vurderer vi ikke dette som et kritisk punkt for GN.

En anden risiko i shareholder value tankegangen er, at man begrænser sig til anvendelsen af regnskaber, nøgletal og værdiansættelsesmodeller, da disse ikke belyser virksomheden tilstrækkeligt. Det er nødvendigt med strategiske analyser for at skabe en komplet analyse af en virksomhed.¹⁰⁷ I regnskabet 2008 beskriver GN, udover de i regnskabsloven krævet oplysninger, forhold omkring leverandører og kunder, mens der på hjemmesiden findes flere oplysninger, som kan bidrage til komplette analyser af virksomheden. Derfor vurderes dette ikke at være en risiko i GN's tilfælde.

Den sidste faldgrube, som vi har valgt at omtale, er risikoen for at virksomhedens ledelse udelukkende anvender shareholder value ledelsesfilosofien og dermed kun tager hensyn til aktionærernes interesser. Det er vigtigt, at ledelsen foretager en balancegang mellem alle virksomhedernes interessentgrupper, som tidligere gennemgået i afsnit 3.3.1.

GN's overordnede mål, som beskrevet i præsentationen, tyder på, at ledelsen i GN fokuserer på aktionærerne men også i høj grad på medarbejderne. Vi vurderer derfor ikke, der er en risiko for, at ledelsen kun fokuserer på aktionærernes interesser.

¹⁰⁷ Regnskabsanalyse og værdiansættelse, side 18

5.2.3 Kort opsummering af shareholder value

På baggrund af ovenstående kan det konkluderes, at GN overholder alle anbefalinger fra Nørbyudvalget og dermed leverer god selskabsledelse. At GN står stærkt på dette område, bør gøre det lettere at tiltrække og fastholde investorer.

Da GN i 2006 besluttede at sælge ReSound, var dette et led i shareholder value tankegangen. Ledelsen var kommet frem til den konklusion, at et frasalgs var mere gunstigt for aktionærerne end at beholde ReSound. Dette er et bevis for, at GN's ledelse anvender shareholder value tankgangen. Ledelsen har aktionærernes interesser med i deres handlinger og strategi.

5.3 Hvilke muligheder er der fremadrettet for ReSound

Efter det mislykkedes salg af forretningsdelen ReSound i oktober 2006 står virksomheden GN nu overfor en stor udfordring. Det kuldsejlede salg har bevirket at ReSOUNDS ry har taget skade, både med hensyn til omdømme, men også i forbindelse med troværdigheden overfor kunderne og kundernes tillid til ReSound. Under de langvarige forhandlinger omkring salget, havnede ReSound i en ventesituation, hvor hele ReSound-forretningen mere eller mindre blev sat i stå¹⁰⁸. ReSound har både mistet kunder, credibility og har været nødt til at ændre deres prispolitik og marketing for at komme i gang igen¹⁰⁹. Derudover står GN med to ligestillede ledelser, hvilket heller ikke er en holdbar løsning¹¹⁰. Det mislykkedes salg har således haft store konsekvenser, hvorfor det er vigtigt for GN, at træffe den rigtige beslutning med hensyn til ReSOUNDS fremtid. Der er flere strategiske muligheder, som virksomheden nøje bør overveje før den endelige beslutning træffes.

Vi har her medtaget de umiddelbare scenarier, der kan opstå i forbindelse med en beslutning vedrørende ReSound. Disse muligheder er:

- Sælge til anden høreapparatproducent
- Sælge til kapitalfond
- Beholde ReSound i GN-koncernen
- Udskillelse af ReSound til selvstændigt datterselskab

¹⁰⁸ I forbindelse med R&D fortsatte ReSound dog deres udvikling og fokus på området. ReSound havde forpligtet sig overfor Sonova til at drive forretningen videre indtil salget var endeligt indgået.

¹⁰⁹ Interview med aktieanalytiker, Nordea

¹¹⁰ Interview med aktieanalytiker, Nordea

Hver enkel mulighed vil blive beskrevet nedenfor.

5.3.1 Sælge til anden høreapparatproducent

Eftersom det var de tyske myndigheder, der blokerede for salget af ReSound i 2006, er disse myndigheder og konkurrenceregler altafgørende for, om ReSound på et senere tidspunkt kan blive frasolgt til et andet selskab.

Umiddelbart vil det være svært for GN nogensinde at få den pris for ReSound, som de fik tilbudt af Sonova. Ifølge Bo Andresen, senior aktieanalytiker i Nordea, var det en exceptionel høj pris!, som sandsynligvis vil være svær at overgå af andre. Ikke mange selskaber har kapital nok til at give en så høj pris, som GN stadig vil forlange. Hvis der endelig er et selskab på markedet, der kan betale en høj pris, er de store høreapparatproducenter, som eksempelvis William Demant også repræsenteret i Tyskland, hvorfor de tyske myndigheder højst sandsynlig vil gå ind og blokere for salget endnu engang. Den eneste chance for at sælge til en producent, uden at myndighederne ville blokere, vil være et firma, der ikke er dominerende i Tyskland. Dermed vil det ikke påvirke den tyske konkurrencesituation. Et mindre firma, som eksempelvis Widex i Danmark, ville være en mulighed, men de vurderes ikke at have kapitalen til det på nuværende tidspunkt.

Bo Andresen mener ikke, at et salg til en anden part vil være en mulighed på kort sigt. I øjeblikket er,

”Netcom delen ikke stærk nok alene for GN Store Nord”

Netcom er den svage forretningsdel i GN i øjeblikket og ReSound er den del, der tjenes penge på og som derfor understøtter Netcom-delen¹¹¹. På kort sigt tror Bo Andresen ikke på en ny køber, men på lang sigt vil muligheden for et salg til et andet selskab være en mulighed.

”ReSound og hele GN er til salg hver dag, hvis den rigtige køber og pris viser sig”¹¹²,

¹¹¹ Interview med aktieanalytiker, Nordea

¹¹² Interview med GN

5.3.2 Sælge til kapitalfond

En anden mulighed for GN er at sælge forretningsdelen ReSound til en kapitalfond. Bo Andresen mener dog ikke, at man i dag kan få en så høj pris for ReSound, som man kunne i 2007, hvorfor et salg til en kapitalfond ikke vil være en god mulighed. Heller ikke Jens Bille mener, at det vil være en idé at sælge til en kapitalfond i dag.

”Hvad skulle de kunne gøre bedre?”¹¹³

Formålet med en kapitalfond er netop at købe virksomheder med potentiale for lånefinansierede penge og derefter sælge virksomheden, når den er moden og vokset til en ny ejer¹¹⁴. Problemet er bare, at kapitalfonden heller ikke vil kunne sælge ReSound til et andet selskab, da de tyske myndigheder stadig vil stå i vejen for en potentiel køber.

5.3.3 Beholde ReSound i GN-familien

GN kan også vælge fortsat, at beholde ReSound i GN-koncernen. Dette vil i flere henseender være en fordel, men der vil selvfølgelig også være udfordringer forbundet med denne beslutning. Der skal eksempelvis være fokus på stabilitet for at få gamle kunder tilbage og vinde nye.

”Usikkerheden, der var omkring det fremtidige ejerskab af GN ReSound, har haft en voldsom effekt på vores virksomhed og har selvfølgelig også fået vores kunder til at stille spørgsmålstejn ved ReSounds evne til at levere¹¹⁵”

citat Mike van der Wallen, adm. Direktør for ReSound.

Lang størstedelen af indtjeningen i virksomheden stammer fra ReSounds produkter og indtjeningen herfra bruges som modvægt i GN til Netcom, som i øjeblikket taber penge. Samtidig udtaler Mogens Hugo, tidligere bestyrelsesformand følgende,

”Vores konklusion er helt klart: Vi tjener vores aktionærers interesser bedst ved at lade ReSound fortsætte som en del af GN¹¹⁶”.

¹¹³ Interview med GN

¹¹⁴ http://www.axcel.dk/content/dk/om_axcel/sporgsmal_og_svar_om_kapitalfonde

¹¹⁵ http://www.gn.com/DA/GNNews/2008/GNnews2_2008/Pages/GNReSoundsatserp%C3%A5stabilitetogtrov%C3%A6rdighed.aspx

¹¹⁶ http://www.gn.com/DA/GNNews/2007/Issue2/Pages/2_GNReSoundStaysintheGNFamily.aspx

En anden god grund til at lade ReSound blive i GN-koncernen er de gode fremtidsudsigter for ReSound. Mogens Hugo udtaler endvidere:

”Vi forudser en meget lukrativ fremtid for denne forretning, men jeg skal da være ærlig og indrømme at vi er nødt til at gennemføre omfattende ændringer for at kunne forfølge disse muligheder, eftersom aktiviteterne tydeligt bærer præg af 16 måneders uvished om ejerskabet. Det er slut nu!”¹¹⁷”

5.3.4 Udskillelse af ReSound som selvstændigt selskab

At udskille forretningsdelen ReSound til et selvstændigt selskab er også en mulighed for GN koncernen. ReSound er en god forretning, som der tjenes penge på samtidig med, at der er et fremtidigt potentiale. ReSound vil derfor med stor sandsynlighed kunne fungere som selvstændig forretning og sandsynligvis klare sig særdeles godt.

Det vil ikke give nogen mening at udskille ReSound som selvstændigt selskab på nuværende tidspunkt, da de bidrager med en stor del af indtjeningen til GN-koncernen. Derudover vil den nuværende finanskrisen også være medvirkende til, at en børsintroduktion vil være særdeles usikker.

5.4 Delkonklusion

I afsnittet om de strategiske muligheder har vi oplyst de umiddelbare muligheder, GN har med hensyn til ReSound. Vi har samtidig gennemgået shareholder value tankegangen, da det er ud fra denne, valget skal tages.

Vi kan konkludere, at GN bruger Shareholder Value tankegangen som ledelsesprincip, hvor ledelsen sætter sig ind i aktionærernes sted og agerer ud fra dette. Shareholder value handler således om at maksimere aktionærernes formue, at ledelsen tænker som aktionærer og satser på kerneområder. Dette medfører, at de valgmuligheder GN har med hensyn til ReSound, skal indeholde shareholder value og beslutningen som udgangspunkt, skal være den, der giver aktionærerne mest mulig værdi.

¹¹⁷ http://www.gn.com/DA/GNNews/2007/Issue2/Pages/2_GNReSoundStaysintheGNFamily.aspx

6. KONKLUSION

I første del analyserede vi ReSounds omverden ud fra PESTEL, stakeholder mapping og Porters Five Forces. Resultaterne herfra viste, at ReSound opererer i et marked, hvor lovgivningen har stor indflydelse. Dette giver en naturlig forhindring i forbindelse med frasalg af forretningsdelen ReSound til en anden høreapparatproducent. Derudover er et omverdensforhold som demografi af væsentlig betydning for ReSounds fremtidige afsætningsmuligheder.

Blandt interessenterne er det primært aktionærernes tilfredshed, ReSounds moderselskab GN skal fokusere på at opnå. Det er derfor vigtigt, at man tilgodeser deres interesser i forbindelse med beslutningen om ReSounds fremtid.

Konkurrenceintensiteten på markedet for høreapparater blev analyseret med baggrund i Porters Five Forces. Resultatet heraf viste et marked præget af hård konkurrence, hvilket især kunne tilskrives en stabil markedsvækst samt fraværet af substituerende produkter. Dette tilskriver, at markedet burde se en mængde nye aktører, men grundet de store indtrængningsbarrierer vurderes dette ikke at være sandsynligt i den nærmeste fremtid.

I rapportens anden del indsnævrede vi analysen til den specifikke producent af høreapparater virksomheden ReSound. ReSound følger en differentieringsstrategi, der har til hensigt at skabe en merværdi overfor kunden i forhold til konkurrerende produkter. Virksomhedens kernekompetence, som skal sikre dem konkurrencefordele, er deres R&D. De er dog ikke robuste nok på dette område til at sikre sig imod konkurrenternes mulighed for at imitere dem.

ReSounds værdikæde vidner om et fokus på især produktion og udgående logistik. Da det er i disse led værdien skabes for kunden og i øvrigt også for ReSound, er denne prioritering optimal. Analysen viste, at der er fordele ved at insource yderligere i distributionen og outsourcing kan være en mulighed i produktionsleddet. Endelig har ReSound gode støttefunktioner, som understøtter den samlede værdiskabelse for kunden.

Vækstmulighederne for ReSound ser lovende ud. De bør fokusere på de nuværende markeder både med eksisterende produkter, men også med nye og forbedrede. Da de ikke kan udvide markederne geografisk, kan de i stedet koncentrere sig om de fremtidige mulige segmenter, der ser attraktive ud.

Afslutningsvis undersøgte vi shareholder value tankegangen og hvorvidt GN fulgte denne ledelses filosofi. Analysen viste, at GN har aktionærernes interesser med i deres handlinger og strategi, hvorfor dette også skal afspejles i det valg, der træffes omkring ReSound.

Med baggrund i det samlede analyseapparat opstillede vi 4 mulige scenarier for hvad GN kan stille op med ReSound. Lovgivningen forhindrer, GN i at sælge ReSound til en anden producent af høreapparater. Samtidig vil et salg til en kapital fond være en udfordring, da det er usandsynligt, at GN kan få en acceptabel pris. Desuden besidder ReSound allerede de nødvendige strategiske færdigheder og umiddelbart kan en kapital fond ikke gøre det bedre. Endelig gør finanskrisen det vanskeligt at udskille ReSound til et selvstændig selskab, grundet usikkerheden i markedet og dermed risiko for manglende tilslutning i en børsintroduktion.

ReSound har de strategiske færdigheder og evnen til at skabe værdi for kunderne, hvorfor forretningen bør fortsætte. Således konkluderes det, at GN med udgangspunkt i det nuværende marked, har valgt den korrekte strategi ved at beholde ReSound i koncernen.

LITTERATURLISTE

Kildefortegnelse

Bøger:

- Competitive Strategy, Michael E. Porter, The free press 1980
Competitive advantage, Michael E. Porter, The free press 1985
Den skinbarlige virkelighed, Ib Andersen. Forlaget samfundslitteratur 2005, 3. udgave
Exploring Corporate Strategy, Johnson, Scholes & Whittington, Prentice Hall, 7. udgave
Grundlæggende erhvervsøkonomi, John Eli Andersson, Ove Hedegaard, Helle Lauritsen, Jurist- og økonomforbundets forlag 2002, 2. udgave
International markedsføring, Finn Rolighed Andersen, Bjarne Warming Jensen, Kurt Jepsen, Peter Schmalz, Jens Kjær Sørensen, forlag Trojka 2007, 3. udgave
Regnskabsanalyse og værdiansættelse, Elling og Sørensen, Gjellerup/Gads forlag, 2. udgave
Strategi vindervirksomheder, Lægaard og Vest, Jyllandspostens forlag 2006, 2. udgave
Valuation, Copland, Koller & Murrin, John Wiley & Sons 1994

Internetsider:

- www.gn.dk / www.gn.com
www.gnReSound.dk
www.borsen.dk
www.erhvervsbladet.dk
www.electronics-supply.dk
www.danmarksstatistik.dk
www.dkhc.dk
www.jyllandsposten.dk
www.stoej.bar-sosu.dk
www.egnsinvest.dk
www.corporategovernance.dk
www.skat.dk
www.ks.dk
www.axcel.dk
www.ReSoundpulse.dk

Interviews:

Møde Interview med Jens Bille Bergholdt og Mikkel Danvold, GN Store Nord A/S 11. marts 2009

Telefoninterview med Senioranalytiker Bo Andresen, Nordea Bank Danmark A/S

Telefoninterview med fuldmægtig Lotte Bredahl Fogh, Konkurrencestyrelsen

Diverse:

GN Store Nord - Årsrapport 2008

GN Store Nord - Årsrapport 2007

Rapport om fusionskontrol fra Konkurrencestyrelsen

Nørby-udvalgets rapport om Corporate Governance i Danmark

Diverse GN magasiner

Forelæsning om akkvisitionsprocessen og økonomisk analyse af Olaf Valentin Kjær 2004

Nordea Equity Research, 3. februar 2009

Bilag

Bilag 1 – GN's historie

Historie



“Verdens udvikling er afhængig af kommunikation”

**C.F. Tietgen,
grundlægger af GN Store Nordiske Telegraf Selskab 1869**

Tidslinje

1. juni, 1869: GN Store Nordiske Telegraf Selskab grundlægges

1. januar, 1872: Officiel åbning af den første telegrafforbindelse mellem Europa og Fjernøsten via Rusland.

1940-1970: Investeringer i nye forretningsområder

- Laurits Knudsen (elartikler)
- Hellesens (batterier)
- Elmi (måleudstyr)
- Telematic (telefoner)
- Danavox (høreapparater)

1987: GN Netcom udskilles fra Danavox og påbegynder udvikling og produktion af headset.

1991: GN involverer sig i Dansk MobilTelefoni (DMT), som senere bliver kendt som Sonofon

2000: Sonofon sælges til norske Telenor for DKK 13,1 mia. Og GN's datterselskab NetTest køber franske Photonetics for DKK 9,1 mia.

4. januar, 2003: GN NetTest sælges

Oktober, 2003: GN's fabrik i Xiamen, Kina åbnes officielt af H.K.H. Prins Joachim

2. oktober, 2006: GN offentliggør aftalen med Sonova om at sælge GN ReSound for en pris af DKK 15,1 mia.

April 2007: De tyske konkurrencemyndigheder forbyder salget af GN ReSound til Sonova

6. november 2007: Salgprocessen vedr. GN ReSound annulleres.

Bilag 2 – ReSounds historie

1943 grundlagde Gerd Rosenstand virksomheden Danavox med produktion af højtalere og forstærkere

1947 startede produktionen af høreapparater

1968 25 år efter grundlæggelsen af virksomheden grundlægges Danavox Jubilæums Fond. Fondens formål er at fremme og støtte audiologisk research og udvikling. Fonden afholder også den anerkendte Danavox Symposium

1977 solgte Gerd Rosenstrand Danavox til Store Nord

1986 etableredes Danavox Danmark som salgsselskab

1986 fik alle Store Nord selskaberne nyt navn og Danavox Danmark kom til at hedde GN Danavox Danmark. Vort moderselskab kom til at hedde GN Danavox

1990 erhvervede GN Danavox producenten af audiologisk udstyr, Madsen Electronics. Det nuværende GN Otometrics

1999 opkøbte GN Store Nord ReSound Corporation og GN Danavox blev lagt sammen med ReSound Corporation under navnet GN ReSound

2000 opkøbte GN Store Nord Beltone

2001 ændrede GN Danavox Danmark navn til GN ReSound Danmark

2003 blev Beltone Danmark en del af GN ReSound Danmark

Bilag 3 – Spørgsmål til GN

Jens Bille Bergholdt, Vice President, Finance, IR & Communications

Mikkel Danvold, Financial Controller

Vil du uddybe side 13 i Årsrapporten 2008 – hvad er forskellen på de forskellige væksttal?

Fortæl om jeres leverandører? (Styrke?)

Fortæl om jeres kunder (distribution)

Har finanskrisen indflydelse på omsætning af høreapparater?

Hvordan ville du beskrive ReSounds værdikæde?

Hvordan differentierer I jer ift. konkurrenter?

Kan du oplyse markedsandele i DK?

Hvad er kernekompetencen (hvad gør jer unikke)?

Hvordan ser du fremtiden for ReSound? (Sælges mv.)

Hvorfor ville man sælge ReSound ift. Netcom?

Bilag 4 – Interview med Bo Andresen

Spørgsmål til telefoninterview med senior aktie analytiker, Bo Andresen, Nordea Bank Danmark

- *Hvor længe har du dækket GN aktien?*

Siden maj 2008

- *Hvorledes ser du hele salgsforløbet af ReSound til Sonova*

Bestyrelsen tog en beslutning, der tilfredsstillede aktionærene, alle troede det var en ”done deal” og alle var glade. Ingen så afslaget komme!

- *Så du salget som en fornuftig disposition fra GNs side?*

Dengang: Ja pga. shareholder value. I dag: Nej, pga. Netcom er slet ikke stærk nok alene for GN Store Nord.

- *Hvad mener du om prisen, Sonova ville betale?*

En exceptionel høj pris!

- *Hvorfor var ReSound attraktiv for Sonova?*

Konsolidering i branchen. 100% globalt dækkende. Fabrik i Kina, god produktion, distribution og bred produktpalette.

- *Hvilke skader, hvis nogen, mener du GN og ReSound har lidt af det mislykkede salg?*

Pga. blokeringen afventede alle, ReSound havnede i en slags venteposition. GN fik katastrofal skade på deres ry og står nu med to ligestillede ledelser, som ikke er en holdbar løsning.

ReSound har mistet kunder, credibility, har været nødt til at ændre prispolitik og marketing for at komme i gang igen.

- *Synes du bestyrelsen i GN har taget den rigtige beslutning med at beholde ReSound?*

Da afslaget var en realitet, skulle de have solgt til eks. En kapitalfond. I dag kan de formodentlig ikke få en god pris + ReSound understøtter den mindre gode forretning Netcom.

- *Hvis nej, hvad mener du så, de skal gøre?*

Se ovenstående

- *Dækker du andre konkurrenter såsom WD?*

Dækker WD (Oticon) og Sonova. Holder øje med Siemens.

- *Hvad skal ReSound gøre for at blive bedre, eks. så de bliver lige så stærke som WD?*

De skal genskabe deres credibility overfor kunderne. De skal have endnu mere gang i deres produkt udbud, fortsætte kontrol af omkostningerne og forbedre distributionen.

Bilag 5 – Fordeling af afsnit

Sort = fælles Grøn = Nina Rød = Anne

1. Indledning	4
1.1 Problemstilling:	4
1.2 Problemformulering	5
1.3 Afgrænsning	5
1.4 Definitioner	6
1.5 Metodevalg	6
1.6 Kildekritik	8
1.7 Fravalg	9
2. Virksomhedsbeskrivelse	9
2.1 GN's historie	9
2.2 GN i dag	9
2.3 Præsentation af ReSound	11
3. STRATEGISK ANALYSE - OMVERDEN	13
3.1 Indledning	13
3.2 Analyse af ReSounds omverdensforhold	13
3.2.1 De 6 markedsvilkår i PESTEL	15
3.2.2 Kort opsummering af omverdensforholdene	22
3.3 Interessenter der påvirker ReSound	23
3.3.1 Stakeholder mapping	23
3.3.2 Kort opsummering af interessenterne	26
3.4 Konkurrence	26
3.4.1 Konkurrenceteori	27
3.4.2 Generelt om fusioner i Danmark	28
3.4.3 Fusionkontrol i Danmark	29
3.4.4 Arbejdsgangene i Danmark i forbindelse med fusioner	30
3.4.5 Forskelle mellem dansk og Tysk lovgivning	32
3.5 Analyse af konkurrencesituationen i branchen	33
3.5.1 De 5 kræfter i Porters Five Forces	34
3.5.2 Kort opsummering af branchen	40
3.6 Delkonklusion	40
4. VIRKSOMHEDEN - ANALYSE	41
4.1 Indledning	41
4.2 ReSounds konkurrencestrategi	41
4.3 Hvad gør ReSound speciel?	43
4.3.1 Strategiske færdigheder	43
4.4 Hvordan skabes der værdi for ReSounds kunder?	47
4.4.1 ReSounds værdikæde	47
4.4.2 Primære funktioner	48
4.4.3 Støtte funktioner	51
4.4.4 Opsummering af værdikæden	52
4.5 Vækststrategier	53
4.6 ReSounds position internt og eksternt	55
4.6.1 SWOT	55
4.7 Delkonklusion	58

5. GN Store Nord – hvad nu?.....	59
5.1 Indledning	59
5.2 Hvordan GN skaber værdi for aktionærene.....	59
5.2.1 <i>Shareholder value</i>	59
5.2.2 <i>Fem hoveddele af shareholder value</i>	61
5.2.3 <i>Kort opsummering af shareholder value</i>	66
5.3 Hvilke muligheder er der fremadrettet for ReSound	66
5.3.1 <i>Sælge til anden høreapparatproducent</i>	67
5.3.2 <i>Sælge til kapitalfond</i>	68
5.3.3 <i>Beholde ReSound i GN-familien</i>	68
5.3.4 <i>Udskillelse af ReSound som selvstændigt selskab</i>	69
5.4 Delkonklusion	69
6. KONKLUSION	70
LITTERATURLISTE	72
Kildefortegnelse	72
Bilag	74
Bilag 1 – GN´s historie	74
Bilag 2 – ReSounds historie.....	75
Bilag 3 – Spørgsmål til GN.....	76
Bilag 4 – Interview med Bo Andresen.....	77
Bilag 5 – Fordeling af afsnit	79