

Jørn Flohr Nielsen
Afdeling for Virksomhedsledelse
Efterår 2000

DRIFTSØKONOMI 3

OBLIGATORISK OPGAVE.

RETNINGSLINJER

EKSAMENSADGANG: Det er en nødvendig betingelse for at kunne gå til eksamen i Driftsøkonomi 3 i januar, at man har afleveret - og fået godkendt - en besvarelse af denne obligatoriske opgave.

UDLEVERING OG AFLEVERING: Opgaven kan afhentes fra torsdag den **2. november** 2000 og besvarelsen skal være afleveret senest torsdag den **9. november kl. 12** på AFV's sekretariat 3. etage i Økonomibygningen (**Ikke** direkte til instruktorerne).

PARVIS/GRUPPEVIS BESVARELSE: Det vil være muligt at aflevere besvarelsen parvis (anbefales) eller evt. gruppevis. Dog er det en betingelse, at der højst er 3 om hver besvarelse.

NAVN OG ÅRSKORTNR.: På besvarelsens forside skal forfatterens (evt. forfatternes) fulde navn(e), årskortnumre og øvelsesholdnummer tydeligt angives.

FORMSKRAV: Besvarelsen skal være letlæselig (Maskinskrift/tekstbehandling foretrækkes!) og alle spørgsmål skal besvares - og svarene skal begrundes! Erfaringen viser, at der kan være store forskelle i sidetal på de afleverede besvarelser. Man kan sagtens lave en god besvarelse på under 10 sider, og under alle omstændigheder bør besvarelsen holde sig under 15 sider.

PENSUMRELATION: Opgavesættet forudsætter kendskab til pensum frem til og med Kapitel 9 i Jones: "Organizational Theory" samt side 448-455. (Bemærk, at Kapitel 9 efter forelæsningsplanen først gennemgås i Uge 45 - man skal altså selv læse lidt frem!).

Opgavesættet afspejler de krav, der vil blive stillet til eksamen. Således er flere af spørgsmålene bearbejdnings af tidligere stillede eksamensopgaver. Havde det været et eksamensopgavesæt ville besvarelsen af de 4 opgaver vægte ligeligt ved bedømmelsen.

Jørn Flohr Nielsen

Virksomheden Danfoss A/S

Siden virksomheden blev grundlagt i 1933 har Danfoss været en af de mest succesfulde danske produktionsvirksomheder. Hvert eneste år siden 1933 har Danfoss præsteret en positiv indtjening. Danfoss er Danmarks største industrikoncern med en årlig omsætning på 15 mia. kroner og med omkring 20000 ansatte. Virksomheden fremstiller tusinder af forskellige produkter og produktmodeller inden for 14 bredere produktionslinjer, særligt elektromekaniske produkter til industrielle markeder så som termostater til køle- og fryseudstyr, komfort automatik (produkter til temperaturkontrol, radiatortermostater etc.), køling og aircondition automatik, hydrauliske komponenter og industriel instrumentering (f.eks. elektroniske gennemstrømsmålere). Virksomheden er divisionaliseret med ti produktdivisioner grupperet i tre 'produktfamilier': Refrigeration Control (køleudstyr, blandt andet automatikdivisionen), Motion Control (mobilhydraulik og frekvensomformere) og Heating and Water Controls (varme- og vandanlæg). Se organisationsdiagrammet i Bilaget.

De fleste af Danfoss' produkter har een ting til fælles: De bruges i teknisk udstyr og systemer til styring af dynamiske processer. Danfoss har en global førerstilling på adskillige af disse produktmarkeder (f.eks. nogle typer af hydraulisk udstyr, 'intelligente' kølesystemer, radiatortermostater, miljøvenlige CFC-frie kompressorer og termostater til køleskabe og fryserne).

Produkternes teknologier er relaterede til hinanden, og det er produkternes markeder også. Det kan give muligheder for en fordelagtig udnyttelse af fælles produktionskapaciteter og kompetencer på tværs af produktlinjer (synergi). Imidlertid har Danfoss fulgt en vej mod stigende decentralisering og delegation samtidig med, at der har været en betydelig vækst i de sidste tredive år. Fra grundlæggerens død i 1966 og især i de sidste ti år har man således flyttet vægten fra centraliseret koordination til delegation af driftsmæssige og økonomiske beslutninger til produktlinjeniveau. Allerede i 1971 da man havde ca. 300 produkter, etableredes således de første (tre) divisioner, der hver havde egen udviklingsafdeling, men der var stadigvæk en vigtig fælles teknologi- og forskningsafdeling (CTR) på koncernniveau.

I løbet af 70'erne udvidedes antallet af produkter og divisioner fortsat. Divisionerne fik stigende økonomisk selvstændighed og var i stand til at overtage stadig flere aktiviteter, bl.a. flere af udviklingsaktiviteterne fra CTR, der blot kom til at fungere som faglig assistance for de udviklingsaktiviteter, der iværksattes i divisionerne. I firserne spillede CTR dog en mere aktiv rolle i forbindelse med en fokusering på færre, strategisk vigtige udviklingsprojekter.

Nu er CTR nedlagt og dens aktiviteter fordelt på divisionerne og (en mindre del) på de tilbageværende afdelinger i hovedsædet. Kortvarige projekter i form af rådgivning og bistand med teknologisk service er overført til en 'Central Service' afdeling, der ejes og styres af divisionerne. Denne afdeling assisterer i projekter vedrørende standardisering, tilladelser, materialeteknologi,

IT udvikling, produktionsservice, og mand-maskine interface, og den er efterhånden helt finansieret af divisionerne, som betaler for de modtagne ydelser på timelejebasis. Salgsorganisationen er ændret pr. 1. april 1999, således at salgsaktiviteterne i salgsselskaberne i Europa er blevet decentraliseret og tilført divisionernes ansvarsområde.

Også fabrikkerne er i 1999 stort set underordnet divisionerne, selv om de fabrikker, der forsynede flere divisioner, blev styret ret stramt fra hovedsædet helt op i 90'erne. En komponentfabrik vil typisk være underordnet ledelsen af den division, der er hovedaftager, mens komponenterne sælges til divisionerne til interne afregningspriser. Divisionerne er ret frit stillet til alternativt at købe komponenter hos eksterne leverandører.

Generelt vil koncernledelsen (Executive Committee) kun gribe ind over for divisionernes autonomi efter behov, f.eks. hvis de opviser utilfredsstillende økonomiske resultater. Derudover er divisionernes 3-årige perspektivplaner, der udformes i forbindelse med budgetlægningen, udgangspunkt for fastlæggelsen af rammerne for divisionernes virksomhed. Der findes endvidere en række tværgående møder/grupper til sikring af samarbejde mellem divisionerne indbyrdes og mellem divisioner og hovedsæde. Således er der 7 tværgående komiteer for henholdsvis standardisering, marketing, indkøb, kvalitetssikring, produktions-teknologi, produktudvikling og informationsteknologi. Disse komiteer består af medlemmer fra hovedsædets afdelinger (Corporate functions) og fra de forskellige divisioner. Herunder har eksempelvis komiteen for standardisering 12 'tekniske rådgivningsgrupper' for: konstruktion, kvalitetssikring, produktionsudstyr/logistik, marketing, indkøb, IT, design/corporate identity, fabriksanlæg /transport, miljø, personalepolitik, finans og komponenter/materialer. Medlemmer af komiteerne udpeges af koncernledelsen (Executive Committee), mens de tekniske rådgivningsgrupper udpeges af divisionsledelserne.

OPGAVE 1

Med udgangspunkt i Greiners' teori om den organisatoriske livscyklus ønskes en kort redegørelse for de mulige problemer, som Danfoss kan tænkes at have gennemløbet siden grundlæggelsen og som kan begrunde Danfoss' overordnede struktur, således som den er skitseret i ovenstående tekst og i organisationsdiagrammet i bilaget. Specielt ønskes en redegørelse for de afvejninger, der kan ligge bag den nuværende struktur. I forlængelse heraf ønskes det kort diskuteret hvad der kan tale for og imod, at en produktfamilie i 1999 ikke er samlet under een direktør, men ledes af en ledergruppe bestående af de respektive divisionsdirektører (Det vil eksempelvis sige 5 divisionsdirektører for Heating and Water Controls)

OPGAVE 2

Med udgangspunkt oplysningerne fra Årsberetningen 1999 om forholdene i Automatikdivisionen og om det Nordamerikanske marked ønskes det kort diskuteret, hvilken international strategi Danfoss følger, og hvordan organisationsstrukturen er (eller tænkes at være) tilpasset hertil.

Hvilke forhold i Danfoss kunne tyde på en funktionel differentieringsstrategi, og hvordan er strukturen tilpasset hertil?

OPGAVE 3

I Danfoss' årsberetning 1999 står der følgende om kulturanalyser:

"I 1999 blev to store analyser gennemført med det formål at identificere vor virksomhedskultur - og på den måde afdække, i hvor høj grad værdierne bliver efterlevet i praksis.

En projektgruppe bestående af medarbejdere fra forskellige koncernfunktioner tog initiativ til at analysere de kulturelle kendetegn i vort danske hovedkontor, samt at undersøge i hvor høj grad medarbejderne i vore udenlandske selskaber følte, de delte denne kultur.

Interviews, observationer og spørgeskemaer resulterede i en rapport, der viste et stort sammenfald mellem faktiske og ønskede kulturelementer, men også nogle afvigelser. Eksempelvis påvistes det, at høje etiske værdier, social og miljømæssig ansvarlighed, teamwork, involvering og firmaloyalitet faktisk afspejledes i dagligdagen. Men undersøgelsen påpegede også et behov for en yderligere styrkelse af vor forretningsmæssige fokus."

Med dette udgangspunkt ønskes det diskuteret, hvordan forskellige faktorer kan fremme en kunderorienteret og indtjeningsorienteret kultur.

OPGAVE 4

Med udgangspunkt i kort redegørelse for begreberne transaktionsomkostninger og bureaukrati-omkostninger ønskes der redegjort for de overvejelser, der kan ligge bag Danfoss' valg mellem:

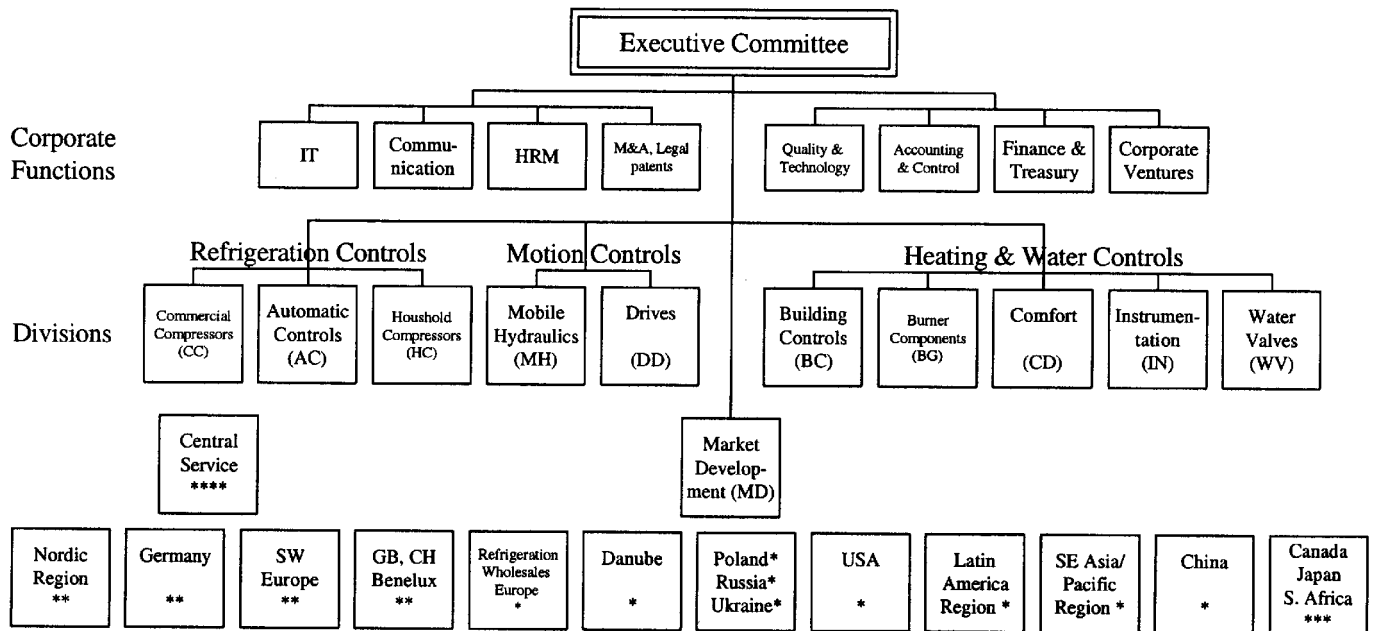
- komponentproduktion i egne fabrikker eller hos eksterne leverandører.
- salg af komponenter på tværs af divisioner i et 'internt marked' eller hovedsædets indgreb med centralt planlagte (og subsidierede) interne forsyninger.

I forlængelse heraf ønskes der kort redegjort for de problemer der kan knytte sig til fastlæggelse af interne afregningspriser (transfer pricing).

BILAG

Danfoss' organisationsstruktur

Figure 1: Danfoss' organization-structure winter 1998/99



**** Owned by the divisions

Regional Sales: * Reports to the board ** Regional reporting to Divisions *** Reports to MD

Kilde:

Michael Iversen: "Synergy and Organization: The Case of Danfoss", Working Paper 99-11, Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi, Handelshøjskolen København, 1999.

Ordforklaringer:

HRM: Human Resource Management (personaleledelse)

M&A, Legal patents: Mergers & Acquisitions, Legal affairs and Patents (Fusioner og virksomhedsovertagelser, juridiske spørgsmål og patenter)

Drives: Frekvensomformere

I øvrigt henvises til opgaveteksten.

Danfoss' værdisæt (som beskrevet i Årsberetningen 1998)

Danfoss værdisæt er beskrevet i det, vi kalder »Danfoss Mission«, der udtrykker kernen i vores eksistensberettigelse. Missionen er trykt i et handy kreditkort-format. (Se nedenfor)

Hermed har vi omsat vore handlinger til ord. For miljøbevidst adfærd og socialt ansvar er gamle dyder i Danfoss' virksomhedskultur, hvad enten det gælder vore medarbejdere og kunder eller øvrige samarbejdspartnere og de samfund, hvor vi er aktive.

For os betyder social ansvarlighed bl.a. at vi tager os godt af vore medarbejdere. Vi ønsker at skabe gode arbejdspladser, som sikrer et livsgrundlag for vore ansatte og deres familier og som giver de bedste betingelser for at udfolde og udvikle sig gennem mange år. Samtidig med at vi opretholder vores konkurrenceevne betyder social ansvarlighed også en særlig hensyntagen til de medarbejdere, som i en periode har behov for hjælp. En lang række sociale tilbud samt medarbejderfonde, der er opbygget gennem årene, vidner herom.

Gennem skåne- og fleksjobs gør Danfoss en særlig indsats for at få medarbejderne tilbage til arbejdspladsen efter fx alvorlig sygdom.

Vore produkter er med til at skabe bedre levevilkår for millioner af mennesker verden over og til at mindske forbruget af knappe ressourcer.

Danfoss tager aktivt del i samfundsudviklingen og støtter et bredt udsnit af almennyttige opgaver.

Danfoss' mission

1. Vi er en kundeorienteret, global leverandør af tekniske produkter, service og løsninger. Vore produkter tilfredsstiller behov inden for områderne energibesparelse, fødevareropbevaring, produktivitet, komfortforøgelse og miljøforbedring. Danfoss søger at opfylde disse mål med et minimumforbrug af råvarer og energi, de færrest mulige uønskede miljøpåvirkninger og den mest effektive anvendelse af ressourcer.

2. Vi er en engageret gruppe mennesker med en meningsfyldt arbejdstilværelse i et miljø, der støtter personlig udvikling og engagement både i gruppe og som individ.

3. Vi vil fremme en Danfoss kultur, der lægger vægt på: menneskelige forhold, kvalitet, produkter, teknologi og miljø. Vi stræber desuden efter at styrke selvværd, stolthed og initiativ i de lokale selskaber.

4. I vore internationale aktiviteter vil vi støtte bestræbelser på at opnå økonomisk vækst og stabilitet for vore lokale enheder og Danfoss-koncernen og dermed bidrage til at styrke de samfund, hvor vi spiller en aktiv rolle.

Salgsregioner (Fra Årseretningen 1999)

...

Nordamerika

“I de sidste ti år har Danfoss investeret mange ressourcer for at styrke vor position i Nordamerika. I dag ser vi resultatet af disse investeringer - vi har forbedret salget i denne region fra fem procent i 1989 til 12 procent i 1999.

Det nordamerikanske marked har budt på en række udfordringer, blandt andet fra producenter - original equipment manufacturers, OEM.

Vi har tilpasset mange af vore produkter eller udviklet nye for at leve op til nordamerikanske standarder og handelsmønstre, og vi har konstrueret specielle OEM-modeller til konkurrencedygtige priser.

Nye fabrikker er blevet etableret for at afkorte leveringstiderne og bringe Danfoss tættere på kunderne. I dag har vi syv fabrikker i Nordamerika, der fremstiller en række forskellige produkter.

Vore salgsorganisationer er blevet udvidet og udviklet, idet vi har rekrutteret medarbejdere med speciel erfaring inden for vore markeder. Deres direkte kontakt med nordamerikanske kunder har styrket Danfoss' forhold til kunderne og hjulpet os til en bedre forståelse af kundernes behov og forventninger.

Det har også været en udfordring for os at øge kundernes bevidsthed omkring Danfoss som varemærke og forbedre firmaets image. Vi har gjort Danfoss mere synlig i industriorganisationer og på udstillinger og har udviklet vore relationer til store kunder på ledelsesniveau med henblik på at styrke deres tillid og tiltro til Danfoss.

Danfoss markerer sig nu tydeligere og nyder større respekt i de industrier, som vi betjener, og i øjeblikket oplever vi en stigning i handlen med nordamerikanske kunder. Vor kundeorienterede strategi har givet flotte resultater, som for eksempel:

- To af verdens største kunder inden for køletransport har valgt Danfoss ekspansionsventiler og andre kølekomponenter, fordi vi har været i stand til at imødekomme deres krav til disse produkter.

- Danfoss' fabrik i Monterrey, Mexico, er et godt eksempel på de fordele vi får ved at etablere os tættere på kunderne. Vi kan give hurtigere respons på produktudviklinger og kortere gennemløbstider. Udover kompressorer fremstiller fabrikken nu også termostatiske ekspansionsventiler, tørrefiltre og termostater.

Fabrikken har i høj grad også bidraget til at øge Danfoss' image på dette marked ved at invitere nordamerikanske kunder på besøg.

- Vore elektroniske styringer til køleanlæg og luftkonditioneringsystemer i supermarkeder, der er udviklet specielt til det nordamerikanske marked, anvendes nu globalt af verdens største detailkæde med hovedsæde i USA.

- I samarbejde med en af verdens største producenter af styringer har Danfoss Graham koblet de to firmaers computersystemer, således at kunden nu på få sekunder kan bestille Danfoss

frekvensomformere via sit eget computersystem. Resultatet er en tidobbelst stigning i salget.

- I 1999 udnævnte en stor amerikansk kunde, der leverer luftkonditioneringsanlæg og køleudstyr, os til »foretrukken leverandør« og vi fik en flerårig leveringskontrakt med kunden. Denne aftale skaber forventninger om øget salg, ikke bare til producentens amerikanske foretagender, men også til resten af verden og vil hovedsageligt være til gavn for Industri Kompressor og Automatik divisionerne. Vi har med succes skabt alliancer med globale producenter, der har hovedkontor i Nordamerika. Vor stærke tilstedeværelse på dette marked har - sammen med vort verdensomspændende net af produktion, salg og rådgivning - givet Danfoss en klar fordel, da nordamerikanske kunder ikke kun søger leverandører her og nu, men partnere på lang sigt. Konkurrencen på de nordamerikanske markeder er meget hård og vil altid være en udfordring. Vore succeser viser imidlertid tydeligt, hvilket potentiale der er på disse markeder. Så vi vil fortsat koncentrere os om at udvikle langsigtede relationer til og skabe værdier for strategiske kunder.»

Refrigeration control:

Automatik Divisionen (Fra Årsberetningen 1999)

“Divisionen har gennem hele året fokuseret på effektivisering, fortsat globalisering, kundeservice og konsolidering. Salgs- og resultatmæssigt har 1999 imidlertid ikke levet op til forventningerne.

Den kraftige opbremsning i efterspørgslen, der satte ind i andet halvår af 1998, fortsatte i første halvdel af 1999. Effekten af markedsstagnation i Central- og Nordeuropa, såvel som den økonomiske krise i Sydamerika og et fortsat dårligt marked i Japan bidrog kraftigt til et skuffende resultat.

I andet halvår bedredes markedsudviklingen i disse regioner, mens der gennem hele året var høj salgsvækst i Sydøstasien, Kina, USA og Sydvesteuropa.

Derfor er udsigterne for salg og resultater i 2000 betydeligt forbedret.

Divisionen fremstiller og markedsfører et omfattende og velrenommeret produktprogram omfattende ventiler, elektromekaniske apparater, elektroniske regulatorer og komponenter til kunder over hele verden. Disse produkter anvendes inden for fem markedssegmenter:

- Kommerciel køling*
- Supermarkeds køling*
- Luftkonditionering*
- Industriel køling*
- Industriel automation og regulering*

Den globale salgsorganisation er struktureret til at servicere disse markedssegmenter og opfylder kundernes individuelle krav og behov inden for teknisk rådgivning, træning, kommerciel service og logistik.

Med denne struktur tilbyder vi en optimal, højt respekteret og værdsat kundeservice i alle regioner overalt i verden.

For at skabe en direkte forbindelse mellem kunden og den enkelte produktionsenhed er vore fabrikker også ved at blive bragt i overensstemmelse med disse fem markedssegmenter. Dette muliggør, at kundernes krav og behov opfyldes langt hurtigere og mere smidigt. Som et væsentligt led i denne proces er en ny fabriksbygning nær Århus blevet færdiggjort. Her vil fremstilling af alle ventiler til industriel køling blive samlet i begyndelsen af år 2000.

Globalisering af produktionen, der bringer os tættere på kunderne, fortsatte i 1999. Vi fremstiller nu tørrefiltre og store termostatiske ekspansionsventiler i Mexico. I Polen har vi udvidet produktionen af presso- og termostater, og vi har flyttet produktionen af kontaktorer og termorelæer fra Nordborg til Danfoss' polske fabrik i nærheden af Warszawa.

I fabrikkerne har vi igangsat en omfattende ændringsproces for at afkorte gennemløbstider, minimere lagerbindinger og reducere de samlede produktionsomkostninger.”