

A close-up photograph of several chess pieces, including a white king, a black pawn, a white pawn, a black king, and a black pawn, arranged on a reflective surface. The pieces are highly detailed and polished.

NKT

DANSK

Strategi 2011-2015

'POWERED BY NKT'

INDHOLD

STRATEGI 2011-2015 - 'POWERED BY NKT'

Powered by NKT	3
NKT Cables	7
Nilfisk-Advance	10
Photonics Group	13
NKT Flexibles	15

NKTs bestyrelse har på et ordinært bestyrelsesmøde den 1. marts 2011 godkendt den nye strategiske ramme for koncernen, som beskrevet i denne rapport. Den nye strategi har fået titlen: 'Powered by NKT' og er offentliggjort den 1. marts 2011 som del af NKTs årsrapport 2010 via NASDAQ OMX København.

Rapporten er offentliggjort på dansk og engelsk. Det er den danske tekst, der er gældende, såfremt misforståelser måtte opstå via den engelske oversættelse.

Strategirapporten er til rådighed på www.nkt.dk.



Et globalt tankesæt er en forudsætning for succes. Det er derfor NKT tænker og agerer globalt inden for alle forretningsområder og søger at være blandt de førende internationale industriaktører.

Thomas Hofman-Bang, adm. direktør



STRATEGI 2011-2015 'POWERED BY NKT'

Konglomeratstrukturen har vist sin styrke. For virksomhederne i NKT er koncernen et industrielt hjem, hvor kombinationen af det aktive ejerskab, det langsigtede industrielle tankesæt og stringent finansiel fokus på værdiskabelse er den underliggende styrke

Årene 2008-2010 forandrede verdensøkonomien og ændrede fundamentalt rammevilkårene for at drive virksomhed. Kapitalmarkederne er nu under forandring, konkurrencen er øget, globaliseringen er accelereret, nye markeders bidrag til den globale økonomiske vækst er stigende, og råvarepriser og valutakurser har ændret konkurrencekraften for mange virksomheder. Afhængig af udgangspunktet medfører det udfordringer og muligheder.

NKT stod stærkt inden den økonomiske krise ændrede verden, og årene 2009 og 2010 blev brugt til at styrke selskabet yderligere. NKT er derfor parat til at udnytte de muligheder, som er opstået, og har udviklet strategien 'Powered by NKT' som den styrende ramme for realiseringen af de næste års vækst.

'Powered by NKT' indeholder individuelle strategier for de fire forretningsområder, som fokuserer på at løfte dem strategisk og resultatmæssigt til næste niveau. Og så indeholder den en strategisk ramme for koncernen.

Med 'Powered by NKT' signaleres, at det aktive ejerskab er i fokus og at tilknytningen til koncernen udnyttes på en måde, der betyder en yderligere styrkelse af de enkeltstående virksomheders forretningsposition. Aktivt ejerskab har også været fundamentet for at

udvikle de eksisterende forretningsområder til deres nuværende niveau, og før dem en række andre forretningsområder, som succesfuldt er videreført i andet ejerskab, efter at NKT ikke længere var bedste ejer.

Fremadrettet vil NKT løbende fokusere på, hvorledes det aktive ejerskab udøves mest effektivt og værdiskabende, og ligeledes fokuserer strategien på at udnytte de muligheder, som konsolidering og opbrud i eksisterende ejerskabsformer måtte skabe såvel inden for de fire nuværende forretningsområder som i beslægtede områder.

STATUS PÅ 'BUILDING POWER 2008-2012'

Den foregående strategiplan hed 'Building Power'. Den blev introduceret i 2007 og tog afsæt i en verdensøkonomi præget af vækst, og det var forventningen, at dette ville fortsætte.

'Building Power' strategien var ekspansiv med fokus på organisk vækst og en række konkrete planer for produktudvikling, kapacitetsudvidelser, markedseksponering og forøgelse af konkurrenceevnen ved fortsat produktionsudflytning til lavomkostningslande.

Ved udgangen af 2010 var alle væsentlige initiativer i strategiplanen iværksat. Se uddybning næste side.

Væsentlige initiativer iværksat i forrige strategiplan

NKT HOLDING

Har yderligere styrket det grundlag og den måde virksomheden drives på, hvilket bl.a. har omfattet tilslutning til UN Global Compact og Carbon Disclosure Project, indførelse af et globalt whistleblower-system og implementering af de reviderede Corporate Governance anbefalinger. Endvidere er det lykkedes at udvide antallet af aktionærer fra godt 25.000 (heraf 18.500 navnenoterede) ultimo 2007 til 39.300 ultimo 2010, hvoraf 28.500 er navnenoterede. Dermed er en høj likviditet i aktien blevet yderligere styrket, og placeringen i C20-indekset over de mest handlede aktier har kunnet fastholdes.

NKT CABLES

Har bl.a. etableret en ny højspændings- og søkabelfabrik i Køln, etableret højspændingskabelproduktion i Kina og øget produktionskapaciteten inden for køreledninger til højhastighedsjernbaner i Kina. Disse betydelige investeringer har fokus på at øge tilstedeværelsen inden for elektrisk infrastruktur. Geografisk er der ligeledes gennemført en ekspansion, hvor markedsdækningen er udvidet fra det historiske udgangspunkt i Central- og Nordeuropa til hele Europa, Mellemøsten, Rusland, Kina og senest Australien og New Zealand. Til at understøtte denne udvikling er produktudvikling og certificering af produkter i nye markeder intensiveret og virksomheden er reorganiseret fra en landbaseret organisation til en ny funktionsopdelt global 'one company' organisation.

NILFISK-ADVANCE

Har outsourcet produktionen af komponenter til underleverandører, flyttet montagefabrikker fra USA og Italien til henholdsvis en ny etableret fabrik i Mexico og en eksisterende fabrik i Ungarn, etableret produktion i Brasilien, styrket tilstedeværelsen på nye vækstmarkeder med etablering af salgsheder i syv nye lande og udvidet produktprogrammet ved opkøb og produktudvikling. Organisationen er forstærket og der er investeret i større kundefokus, innovation og bæredygtighed.

PHOTONICS GROUP

Har konsolideret og styrket virksomhedsgruppen ved en sammenlægning af Crystal Fibre og KOHERAS til NKT Photonics. Teknologiplatformen og produktprogrammet er videreudviklet i samspil med en række globale kunder og partnere, og arbejdet med at modne markederne i en lang række segmenter er fortsat. LIOS har forstærket sin markedsposition og krystalfibertechnologien er blevet styrket med overtagelsen af Vytran. Endelig er markedstilstedeværelsen udbygget ved etablering af salgsorganisationer på hovedmarkeder.

NKT FLEXIBLES

Har opnået et markedsrettigt gennembrud i Brasilien med indgåelse af en rammeaftale med Petrobras og som led heri kvalificering af 6" og 8" rør til 2.000 meters vanddybde. På fabrikken i Danmark er der gennemført en betydelig udvidelse, som har øget den årlige kapacitet fra 125 km til 175 km (målt i 8" ækvivalenter). I forlængelse af entreen på det brasilianske marked er der i samspil med Petrobras taget forberedende skridt til en yderligere udvidelse af samarbejdet.

Ved indgangen til 2011 står koncernen således strategisk styrket og klar til at imødegå de udfordringer og udnytte de muligheder, som de kraftigt ændrede rammevilkår medfører.

Samme ændringer har dog ført til, at de finansielle målsætninger i 'Building Power' strategien ikke til fulde kunne realiseres. Tilbagegangen i verdensøkonomien i slutningen af 2008 og hele 2009 reducerede mulighederne for at opnå den planlagte vækst. Dette, kombineret med ændrede balancer på råvare- og valutamarkeder samt en kortsigtet negativ indtjenings- og afkastpåvirkning af de mange investerings- og restruktureringsinitiativer, har midlertidigt hæmmet mulighederne for at nå og fastholde et afkast af den investerede kapital på de forventede 20%. Dette niveau var opnået, da den økonomiske krise satte ind i anden halvdel af 2008, men er ved udgangen af 2010 reduceret til under det halve.

Ambitionen i 'Powered by NKT' strategien er at bringe afkastet tilbage til 20%, og da koncernen er blevet større og dermed har væsentlig mere kapital investeret, ligger heri en forventning om et væsentligt indtjeningsløft over de kommende år.

Hovedfokus de seneste år har under 'Building Power' strategien været at skabe en stærkere virksomhed i

form af investeringer i øget konkurrenceevne, yderligere kapacitet såvel som kapabilitet, nye markeder, nye produkter og organisationsudvikling.

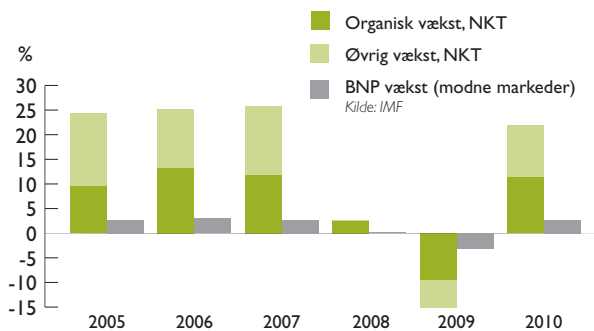
'POWERED BY NKT 2011-2015'

Strategien og de økonomiske beregninger, der er knyttet til den, tager udgangspunkt i de økonomiske rammebetingelser, der er gældende ved udgangen af 2010, d.v.s. renteniveauer, valutakurser, råvarepriser m.v.

Vedrørende de økonomiske konjunkturer forventes en moderat økonomisk vækst på de modne markeder - primært Europa og USA - i niveauet 1-3%, og en fortsat høj vækst i nye vækstmarkeder i niveauet 5-10% p.a.

NKT's MISSION
 AT SKABE VÆRDI VED UDØVELSE AF
 LANGSIGTET OG AKTIVT EJERSKAB I FORRETNINGS-
 OMRÅDER, HVOR NKT ER BEDSTE EJER

Vækst 2005-2010



Med afsæt i dette konjunkturbillede og koncernens geografiske og produktmæssige sammensætning er det forventningen, at alle koncernens forretningsområder vil opnå væsentligt højere vækstrater end den gennemsnitlige underliggende økonomiske vækst i verdensøkonomien. De væsentligste bidragsydere hertil forventes at være:

- Øgede markedsandele i eksisterende og nye markeder.
- Større andel af NKTs aktiviteter i nye vækstmarkeder.
- Udnyttelse af det potentiale der er skabt via de mange investeringer under 'Building Power' strategien.
- En række megatrends understøtter specifik vækst i koncernens forretningsområder.

MEGATRENDS

Ved fastlæggelsen af den strategiske retning for NKT koncernen er der for hvert af forretningsområderne foretaget en vurdering af muligheder og udfordringer, der kan forventes som resultat af de overordnede udviklingstendenser – de såkaldte megatrends – som præger den globale udvikling.

Det er vurderingen, at de sidste par års økonomiske turbulens har forstærket disse udviklingstendenser. Dette er drevet af en revolution i kommunikationsteknologi samt tiltagende globalisering, som accelererer i styrke, og som nedbryder den hidtidige mere regionale opdeling af økonomisk vækst, levestandardudvikling, konkurrence, handelsmønstre, tekniske standarder, m.v.

Alt dette medfører øget konkurrence, men også flere afsætningsmuligheder. På samme tid har globaliseringen åbnet for en række muligheder for at øge konkurrenceevnen via placering af produktion, udvikling, logistik, marketing, administration m.v. der, hvor omkostningsniveau, adgang til talent, kvalificeret arbejdskraft, viden, kunder, konkurrencedygtige underleverandører m.v. giver det bedste udgangspunkt.

Konsekvensen er, at et globalt tankesæt er en forudsætning for succes. Det er derfor NKT tænker og agerer globalt inden for alle forretningsområder og søger at være blandt de førende internationale industriaktører.

Hertil kommer, at den beskrevne udvikling medfører en række andre megatrends, som har betydning for NKT koncernens strategiske udvikling:

Urbanisering, demografiske forskydninger og levestandardsforøgelse, og alt sammen kombineret med behovet for at finde bæredygtige løsninger.

FORRETNINGSMULIGHEDER

For NKT koncernen medfører disse trends bl.a. behov for investering i effektiv og fleksibel elforsyning (høj- og mellemspændingskabler og optisk baserede sensorer), bæredygtig energiproduktion (søkabler til offshore vindmølleparker), udbygning af transportinfrastruktur (køreledninger til højhastighedsjernbaner og optisk baserede brandsensorer i tunneler), øgede investeringer i olieudvinding på dybt vand (fleksible rør og optiske sensorer til seismiske undersøgelser), bedre udnyttelse af olie- og gas reservoirer (optiske sensorer), udvikling i nye vækstmarkeder med højnelse af velstand og lønniveau og øget fokus på miljø (driver automatisering af rengøringsprocesser og dermed behov for rengøringsmaskiner).

En yderligere konsekvens af udviklingen er en polarisering, hvor de stærke bliver stærkere. Det vil føre til yderligere konsolidering, hvor de virksomheder, der ikke formår at udnytte globaliseringen til at opnå konkurrencekraft og/eller ikke har adgang til kapital til at deltage i konsolideringen, selv bliver opkøbt. Aktiv deltagelse i dette udskilningsløb kræver for den enkelte virksomhed et stærkt bagland. For NKT koncernen medfører det muligheder for at fortsætte udbygningen af de eksisterende forretningsområder; ligesom det løbende vil blive vurderet, om der er forretningsmuligheder i randområderne af de eksisterende forretningsområder. Heraf navnet 'Powered by NKT'.

KONCERNSTRUKTUR

Koncernens strategi er fokuseret omkring en række forretningsområder organiseret under et holdingselskab, som udøver aktivt ejerskab - bl.a. via støtte til koncernens virksomheder med specialkompetencer, som skaber værdi for den samlede koncern. Som eks. kan nævnes juridisk assistance ved M&A aktiviteter; skatteplanlægning for koncernen, risikoafdækning af valuta, refinansiering af gæld, kommunikation og IR aktiviteter m.v. Da disse specialistopgaver samles i holdingselskabet, opnås kritisk masse og et professionelt miljø med høj faglighed til gavn for de enkeltområder i koncernen, der på sagsbasis har brug for specialviden og assistance.

Ledelsesmodellen er bygget op over faste møderutiner og tæt individuel sparring der stimulerer, udfordrer og øger incitamentet hos de autonome ledelser i forretningsområderne.

Dermed fungerer koncernen som et industrielt hjem, hvor kombinationen af det aktive ejerskab, det langsigtede industrielle tankesæt, afskærmningen af forretningsområderne fra kapitalmarkederne og stringentt finansielt fokus på værdiskabelse har vist sin styrke. Endvidere har udviklingen demonstreret styrken i den diversitet, som implicit ligger i konglomeratstrukturen.



En forudsætning for strukturen er, at der til stadighed er tilstrækkelig ledelseskapacitet og finansielle ressourcer til at udnytte det fulde potentiale i alle forretningsområderne. Det vil løbende i strategiperioden blive vurderet, om dette er tilfældet, herunder om der skal ske styrkelse af de ledelsesmæssige og finansielle ressourcer samt om der skal ske ændringer i antallet af forretningsområder.

Antallet af forretningsområder i koncernen er ikke fastlåst, ej heller hvorledes grænsefladen af disse defineres. Det er dog forventningen, at den nuværende struktur med fire forretningsområder som minimum vil bestå i den første halvdel af strategiperioden, mens koncernens finansielle råderum styrkes.

FINANSIELT GRUNDLAG

NKT koncernens kapitalstruktur søges løbende optimeret, så egenkapital og finansiell gearing er tilpasset koncernens aktiviteter og risikoprofil, og samtidig giver tilstrækkelig råderum til fortsat at videreudvikle koncernen. Samtidig prioriteres det at fastholde en stabil dividendepolitik svarende til en tredjedel af årets resultat.

Det er målsætningen at tilstræbe en kapitalstruktur med en soliditetsgrad på minimum 30%, nettorentebærende gæld i niveauet 2,5 gange operationelt EBITDA og en gearing af egenkapitalen på maksimalt 100%. Det vurderes at være det niveau, hvor kapital-omkostninger, kreditværdighed og råderum maksimeres. Ved gennemførelse af større investeringer vil en midlertidig afvigelse herfra blive accepteret.

Ved indgangen til strategiperioden opfylder NKT ikke denne målsætning, idet niveauet for den nettorentebærende gæld er for højt i forhold til indtjeningen fra driften (operationelt EBITDA). I starten af strategiperioden vil cash-flow fra drift og løft af indtjeningen være vigtige for at normalisere kapitalstrukturen.

Som led i opretholdelsen af et tilstrækkeligt og fleksibelt finansielt råderum har koncernen, jf. generalforsamlingens beslutning, mulighed for at gennemføre en kapitaludvidelse på op til ca. 60%, udstede konvertible obligationslån, købe op til 10% egne aktier eller udbetale ekstraordinær dividende. Der vil i strategiperioden løbende blive taget stilling til brug af sådanne initiativer.

FINANSIELLE MÅLSÆTNINGER

Den gennemsnitlige årlige organiske vækst, CAGR, forventes samlet set for koncernen at ligge på niveauet 7-8% fordelt med 6-7% i Nilfisk-Advance og 7-8% i NKT Cables. Dette medfører en omsætning til std. priser i 2015 i niveauet 16 mia. DKK. Baseret på nuværende metalpriser svarer det til en omsætning til markedspriser i niveauet 20 mia. DKK.

Det er målsætningen at EBITDA-marginen (målt i standardmetalpriser) i løbet af strategiperioden løftes fra det realiserede niveau på 8,6% til i niveauet 14-15% i 2015, hvilket ligeledes vil resultere i en realisering af målsætningen om at bringe afkast af den investerede kapital (RoCE) tilbage til niveauet 20%. Herudover er det målsætningen at resultat pr. aktie (EPS) minimum skal udgøre 50 DKK i 2015 svarende til mere end en firedobling i forhold til det realiserede niveau for 2010.

Strategiske mål for koncernen

	Realiseret 2010	Mål 2015
Omsætning markedspriser, mia. DKK	14,5	i niv. 20
Omsætning std. priser, mia. DKK	11,5	i niv. 16
Gennemsnitlig organisk vækst, CAGR	12%	7-8%
Operational EBITDA-margin std. priser	8,6%	14-15%
Afkast af investeret kapital	7,5%	20%
Resultat pr. aktie, DKK, EPS	11,3	50

VÆRDIGRUNDLAG

Grundlaget for 'Powered by NKT' ligger i NKT's værdier: At være et kompetent, troværdigt, åbent og kvalitetsbevidst selskab med fokus på langsigtet ejerskab. Det er disse værdier, som dagligt styrer beslutningerne i bestyrelse og direktion.

Parallelt med dette udvikles koncernen under iagttagelse af en 'bedste ejer filosofi'. For NKT vil det sige, at forudsætningen for et langsigtet ejerskab er, at udviklings- og værdiskabespotentialet i de enkelte virksomheder modsvares eller overstiger den værdi, en anden potentiel ejer vil honorere.

Koncernens udvikling har vist, at varige værdier og potentialer stort set uden undtagelse skabes over længere tid via en fokuseret indsats og med løbende gradvis forbedring som målsætning. Hertil kommer, at rette 'timing' i bred forstand er en anden markant parameter, der afgør den værdiskabelse, som potentielt kan skabes eller udløses.

Det er alfa og omega for det fremadrettede virke at kunne tiltrække og fastholde medarbejdere med unikke kompetencer samt at NKT kan fungere sammen med alle aktører i værdikæderne - kunder, leverandører, konkurrenter, universiteter og forskningslaboratorier - med henblik på optimering af processer, fælles læring og nyttiggørelse af de vidensressourcer og kompetencer, som parterne hver for sig besidder.

NKT's innovative tiltag bygger på evnen til at kombinere teknologiske og markeds-mæssige muligheder, herunder at etablere partnerskaber med andre aktører - samt effektivt at beskytte og udbygge NKT's immaterielle rettigheder.

KOMPETENCER

NKT koncernen har eksisteret i 120 år. H.P. Prior startede et unikt iværksættereventyr i 1891 efter et udlandsophold hos Edison i USA. Kompetencer, nysgerrighed, risikovillighed, globalt udsyn, forretningssans og evnen til at aflæse megatrends - i dette tilfælde elektrificeringen - var nogle af de faktorer, der gjorde en forskel og muliggjorde, at NKT voksede 'ud af garagen' og blev en global industrikoncern.

På rejsen fra 1 medarbejder til nu 9.200 medarbejdere har den helt afgørende forskel dog været evnen til at tiltrække, udvikle og fastholde dygtige medarbejdere. Kapital, maskiner og lovende teknologi gør det ikke alene. It's all about the people. Det har været et fokusområde i 'Building Power' strategien og det vil spille en endnu tydeligere rolle i 'Powered by NKT' strategien.



NKT er et unikt
industrieventyr
grundlagt for 120
år siden

NKT CABLES

Strategi for 2011-2015

NKT Cables er en toneangivende leverandør af energikabler til elsektoren i Europa og Kina. Fokus er på at levere systemløsninger til udbygning af transmissions- og distributionsnetværkene (Electricity Infrastructure), installationskabler til bygninger (Construction), ledninger til biler (Automotive) og køreledninger til højhastighedsjernbaner (Railway).

PRODUKTER

Produktudbuddet er organiseret i anvendelsesområderne Electricity Infrastructure, Construction, Automotive og Railway. Electricity Infrastructure omfatter højspændingskabler (72-500 kV), mellemspændingskabler (1-72 kV) og søkabler med relateret tilbehør; engineering, styringssystemer, fiberbaserede overvågningssystemer til kabler og luftledninger og installationsydelser. Såvel systemløsninger i totalentreprise som komponent-leverancer tilbydes afhængig af kundens behov.

MARKED

Markedet for kabler består af en række forskellige segmenter, som er kendetegnet ved forskellige kundetyper, afsætningskanaler, geografisk omfang m.v. Markedsafgrænsningerne er endvidere defineret af tekniske standarder, teknologi, krav om typegodkendelser, transportomkostninger, referencer fra tidligere lignende leverancer m.v. For NKT Cables betyder det, at man opererer i de ovennævnte fire anvendelsesområder.

Segmenterne Electricity Infrastructure og Railway er globale, mens Construction og Automotive er mere regionale markeder. Det betyder, at NKT Cables sælger produkter og løsninger inden for Electricity Infrastructure og Railway på sine naturlige hjemmemarkeder, som er Europa og Kina, men også i en lang række andre lande som f.eks. Rusland, Mellempøsten, Australien, New Zealand og Sydøstasien. Inden for Construction og Automotive opererer NKT Cables kun i Europa med primære markeder i Østeuropa og Skandinavien, og stigende salg i Centraleuropa.

I den fortsatte strategiske indsats har fokus været rettet mod markedssegmenter, der efterspørger produkter og løsninger med højt teknologi- og vidensindhold og dermed en høj værdiforædlingsgrad. Det muliggør differentiering og er derfor attraktivt. Satsningen på Electricity Infrastructure og Railway følger som et resultat af denne strategi, og de udgør nu tilsammen 70% af NKT Cables' omsætning. Disse områder er også investeringstunge og samlet set betyder det, at der er forholdsvis høje indgangsbarrierer i disse segmenter. Kunderne i disse segmenter er typisk transmissions- og distributionsselskaber i elsektoren og jernbaneejere og -operatører.

Construction udgør 20% af omsætningen. Dette segment er meget konkurrencebetonet på grund af mange leverandører, få store kunder og et relativt lavt teknologi- og vidensindhold i produkterne. Strategien i dette segment er at opnå øget konkurrenceevne via en omkostningseffektiv organisering af produktionen og i partnerskab med kunderne

bidrage til et effektivt leveringssystem. Kunderne er elgrossister, som videredistribuerer blandt slutbrugerne i byggeindustrien.

Automotive udgør 5% af omsætningen. Slutbrugerne i dette produktområde er bilproducenterne, og kunderne er specialiserede virksomheder, som monterer ledninger og kontakter m.v. i karosserienheder, som leveres til bilproducenterne. NKT Cables er en mindre nichespiller i denne relativt store industri, og den strategiske berettigelse baseres på kvalitet, fleksibilitet og et effektivt leveringssystem.

De sidste 5% af omsætningen dækker en række forskellige områder samlet gruppéret som 'øvrige'.

KUNDER

Inden for søkabler, høj- og mellemspændingsprodukter er NKT Cables leverandør til de fleste førende energiselskaber i Europa, eksempelvis EON, EDF, RWE, Scottish Power, Dong Energy og Vattenfall.

Lavspændingsprodukterne sælges fortrinsvis via store europæiske grossister, eksempelvis Rexel, Sonepar og Solar, men herudover er der også en lang række nationale kunder.

Kunderne i bilindustrien er hovedsagelig leverandører til store anerkendte bilmærker med produktion i Europa.

Kunder til jernbaneprodukterne omfatter Ministry of Railway i Kina og store jernbaneentreprenører; eksempelvis Siemens og Balfour Beatty.

PRODUKTUDVIKLING

Den fortsatte udvikling af søkabler samt høj- og mellemspændingsprodukter er knyttet til det stigende behov for alternative energikabler ofte placeret fjernt fra forbrugsstedet. Dette kræver nye, ikke-standardiserede kabel- og muffe-løsninger, hvilket igen kræver udvikling og afprøvning af nye designs såvel som materiale- og procesoptimering.

NKT Cables var den første kabelproducent, som tilbød blyfri kabler, og blandt de første kabelproducenter til at tilbyde PVC-frie kabler og PVC-kabler med andre blødgørere end de uønskede phthalater.

På lavspændingsområdet vil Europa Kommissionens byggevarer-direktiv medføre behov for og udvikling af produkter i en højere

VISION

NKT Cables is creating value for its customers by providing solutions with cables

sikkerhedsklasse, hvilket tilfører mere værdi til det enkelte produkt og giver forventning om bedre indtjeningsmargin. Produkterne afsættes især indenfor byggesektoren til eksempelvis tunneler, hospitaler og lufthavne, hvor kravene til brandsikkerhed er høje.

PRODUKTION

NKT Cables har 14 fabriksanlæg, der ligger i henholdsvis Tjekkiet (3), Tyskland (3), Kina (3), Danmark (2), Polen (2) og Norge (1). Højspændingsfabrikken i Kina vil skabe nye muligheder i det kinesiske transmissionssegment, mens den nye fabrik i København vil bistå transmissionselskabernes med at sænke CO2 udledningen globalt.

KONKURRENTER

Industrien er overordnet set meget fragmenteret, og NKT Cables har en global markedsandel på ca. 1%. På grund af det segmenterede marked er det typiske billede dog, at NKT Cables er én blandt 5-10 aktører i de respektive markeder.

På søkabel- og højspændingsområdet har NKT Cables' fem globale konkurrenter: franske Nexans, italienske Prysmian, svenske ABB, amerikanske General Cable og LS fra Sydkorea samt få, mere regionale aktører i Asien og Mellemøsten. I mellemspændingssegmentet er der mellem 10 og 15 regionale konkurrenter. På lavspændingsområdet er der en lang række mindre lokale europæiske producenter og få store aktører, der ud over ovenstående også omfatter hollandske Draka og polske TeleFonika.

Konkurrenterne indenfor Automotive er især Leoni, Draka, Nexans, KBE og Coficab, og indenfor Railway segmentet firmaerne Isodraht, Sundwig, Lafarga Lacambra, Telefonika og Hitachi.

Det globale kabelmarked anslås at være i størrelsesordenen 750 mia. DKK årligt. Førende er globale aktører som Nexans med en estimeret markedsandel på ca. 8%, Prysmian med ca. 6% og General Cable med omkring 5%. NKT Cables' globale markedsandel på ca. 1% svarer til en markedsandel i Europa på ca. 3%. Europa er et meget fragmenteret marked, hvor ingen aktør har en markedsandel på mere end 10%.

ORGANISATION OG LEDELSE

NKT Cables' hovedkontor ligger i København, Tyskland, med en internationalt sammensat direktion under ledelse af hollandske Dion Metzemaekers.

NKT Cables havde ca. 3.500 medarbejdere ved udgangen af 2010. Tjekkiet er det land, hvor NKT Cables har flest ansatte, hvorefter følger Tyskland og Kina.

DRIVERE I INDUSTRIEN

Markedsudviklingen indenfor elektricitetsinfrastruktur understøttes af indsatsen for at skabe et effektivt elmarked i Europa samt fokus på at øge mængden af bæredygtig energi. Disse faktorer medfører et behov for at øge kapaciteten og fleksibiliteten i elnettet samt et behov for at etablere forbindelser mellem de enkeltstående elnet, så der opnås ét sammenhængende elnet i Europa. Endvidere betinger nettenes alder generelt et kvalitetsløft, ligesom der på visse markeder er fokus på at erstatte luftledninger med nedgravede kabler.



NKT Cables har 14 fabriksanlæg, 11 i Europa og 3 i Kina

På markederne uden for Europa er væksten drevet af behovet for effektiv elektricitetsinfrastruktur til at understøtte den høje økonomiske vækst på emerging markets.

Markedsudviklingen inden for bygningssegmentet hænger sammen med aktivitetsniveauet inden for såvel nybyggeri som renovering af eksisterende bygninger. Efter en årrække med højt aktivitetsniveau frem til 2009 forventes et afdæmpet aktivitetsniveau de kommende år.

I Automotive følger markedsudviklingen bilsalget, men på grund af NKT Cables' rolle som nichespiller er mulighederne for at tilpasse sig udviklingen gode.

Inden for jernbaneinfrastruktur går udviklingen i retning af højhastighedstog som supplement eller alternativ til flytrafik, og i den forbindelse opleves i særdeleshed et højt aktivitetsniveau i Kina.

DET STRATEGISKE PERSPEKTIV

NKT Cables' vision er uændret: 'NKT Cables is creating value for its customers by providing solutions with cables'. Det er en naturlig fortsættelse af den hidtidige strategiske udvikling, hvor der er investeret betydelige ressourcer i viden, produkter og services med tilhørende produktionskapacitet i udvalgte områder, hvor NKT Cables kan differentiere sig via levering af intelligente løsninger, der optimerer energieffektiviteten for kunderne og dermed skaber mest mulig værdi.

Udgangspunktet er virksomhedens viden og dybe forståelse for energikablers funktion og ydeevne og dermed muligheden for at bidrage til optimering af elektriske infrastrukturer på primært makroniveau i transmissions- og distributionsnetværkene og i elektrificering af højhastighedsjernbaner, og sekundært på mikrostrukturer i bygninger, biler og industrielle applikationer.

Virksomhedens fokus på anvendelsesområder driver de fire segmenter: Electricity Infrastructure, Construction, Automotive og Railway som er kendetegnet ved at være velafgrænsede markeds- og produkt-mæssigt, og drivere såvel som hovedudfordringerne er forskellige.

Overordnet set er rammebetingelserne for virksomhedens udviklingsmuligheder i strategiperioden karakteriseret ved et betydeligt vækstpotentiale inden for Electricity Infrastructure og til dels også Railway, hvorimod Construction og Automotive



vil være mere statiske og prisfølsomme segmenter, dog med produktmæssige og geografiske nichemuligheder. Med afsæt i de teknologi- og kapacitetsinvesteringer, der er foretaget gennem de seneste år, er det NKT Cables' ambition at fortsætte udviklingen mod en øget tyngde inden for de to højværdi-segmenter Electricity Infrastructure og Railway. I løbet af strategi-perioden er det ambitionen, at disse skal vokse fra en omsætningsandel på i dag 70% til i niveauet 80% i 2015.

Som en del af strategien er der identificeret følgende indsatsområder for de fire segmenter, hvor der er konkretiseret en række initiativer, som dels understøtter realiseringen af de finansielle målsætninger, og dels kan relateres til NKT Cables' vision.

Electricity Infrastructure: Via målrettede investeringer i en ny højspændings- og søkabelfabrik i Køln samt en højspændingskabelfabrik i Kina er NKT Cables optimalt positioneret til at udnytte et forventet langsigtet højt investeringsniveau i udbygning af transmissions- og distributionsnetværk i Europa, Rusland, Mellemøsten, Kina, Sydøstasien, Australien og New Zealand, hvor der er etableret salgs-tilstedeværelse.

Produktprogrammet fra fabrikken i Køln omfatter vekselstrømskabler af enhver type op til 500 kV med tilhørende tilbehørsprogram, engineering, monitoreringssystemer, installationsydelser m.v. og leveres som system-løsninger i totalentreprise såvel som på komponentbasis. I en industri, hvor referencer fra tidligere leverancer er afgørende for at vinde nye projekter, står NKT Cables stærkt efter en årelang position som toneangivende leverandør i dette segment, og udviklingsmæssigt fokuseres der nu på jævnstrømskabler og systemløsninger. Endvidere vil de kommende år fokusere på at optimere produktionen i den nybyggede fabrik i Køln, samt at opnå Excellence i projektafvikling.

I Kina er hovedudfordringen at certificere et produktprogram op til 500 kV. I 2011 forventes opnået typegodkendelse på 220 kV kabler og derefter vil certificering af kabler med højere spændingsniveauer blive igangsat. Sideløbende vil der blive arbejdet med optimering af produktionen og opbygning af en markedsposition på primært det kinesiske marked.

På området for mellemspændingskabler er en høj kapacitetsudnyttelse allerede sikret i form af en række store rammeaftaler, og hovedfokus er på at øge rentabiliteten via yderligere effektivisering af produktionen.

Construction: Omkostningslederskab, effektiv logistik og udnyttelse af salgstilstedeværelse på alle hovedmarkeder i Europa er nøgleområderne til succes i dette område. Der er etableret et godt udgangspunkt, idet hovedparten af produktionen foregår på specialiserede fabrikker i Østeuropa, og gode markedspositioner er bygget op i fortrinsvis Skandinavien, Tyskland, Polen og Tjekkiet. Afsætningen på disse markeder foregår i partnerskaber med store toneangivende elmateriel grossister.

Indsatsområderne i den kommende strategiperiode omfatter primært certificering af produkter på markeder, som ikke er NKT Cables' hovedmarkeder, men hvor NKT Cables allerede har salgstil-

stedeværelse. Hertil kommer udbygning af koncepter i samspil med logistikpartnere, som øger værdiskabelsen for slutbrugerne, og udvikling af løsninger der harmonerer med og understøtter den stigende fokus på bæredygtighed og dermed løsninger, der optimerer elforbruget i bygninger. Parallelt vil indsatsen med løbende at effektivisere produktionen og yderligere styrke omkostningslederskabet fortsætte.



Strategiens består af Electricity Infrastructure, Construction, Automotive og Railway

Automotive: Som en nicheaktør inden for levering af ledninger til det elektriske kredsløb i biler er kvalitet, omkostningseffektivitet og fleksibilitet væsentlige konkurrenceparametre. Med dette udgangspunkt er der opbygget partnerskaber med en række komponentleverandører til bilproducenter. Resultatet er en høj kapacitetsudnyttelse af NKT Cables' specialiserede fabrik i Tjekkiet.

I den kommende strategiperiode vil der blive fokuseret på at fastholde og videreudbygge denne position. Sideløbende vil allerede igangsatte pilotprojekter med bilproducenter omkring udvikling af løsninger og koncepter til fremtidens hybrid- og elbiler blive videreudviklet. På grund af de høje spændingsniveauer i disse biltyper har NKT Cables et unikt udgangspunkt på grundlag af viden og teknologi inden for højere spændingsniveauer.

Railway: Området er vokset kraftigt de seneste år, hvilket har været drevet af en omfattende udbygning af højhastigheds-forbindelser for persontransport mellem større byer først i Europa og siden i Kina. NKT Cables har med afsæt i en stærk teknologibase inden for kobber-magnesium legeringer samt dokumenteret leverings-ejne og høj kvalitet fra referenceprojekter over en lang årrække forstået at udnytte denne udvikling. Og resultatet er et klart markedslederskab på det kinesiske marked og en rolle som toneangivende leverandør på øvrige markeder.

Den kommende strategiperiode vil fokusere på at videreudbygge denne position ved investering i teknologi, udbygning af systemløsninger med bl.a. mellemspændings- og signalkabler inden for anvendelsesområdet og styrkelse af markeds-tilstedeværelse på forventede fremtidige vækstmarkeder. Sideløbende vil produktionskapaciteten blive tilpasset efterspørgslen i særdeleshed i Kina.

FINANSIELLE MÅLSÆTNINGER

Den årlige organiske vækst, CAGR, forventes gennemsnitligt, at ligge på niveauet 7-8%. Væksten forventes at variere på tværs af områderne, idet konjunkturfølsomhed og strukturelle vækstdrivere varierer. Størst vækst forventes på Infrastructure.

Det er målsætningen, at EBITDA-marginen (målt i standardmetalpriser) i løbet af strategiperioden løftes fra det realiserede niveau i 2010 på 5,9% til niveauet 13% i 2015.

Strategiske mål for NKT Cables

	Realiseret 2010	Mål 2015
Omsætning std. pris, mia. DKK	5,5	7,8
Gennemsnitlig organisk vækst, CAGR	16%	7-8%
EBITDA-margin, std. pris	5,9%	13%

NILFISK-ADVANCE

Strategi for 2011-2015

Nilfisk-Advance er en international leverandør af rengøringsudstyr og -løsninger til det globale professionelle marked med ønske om at være del af en markedskonsolidering. Der er dels tale om organisk vækst og dels om strategiske akquisitioner.

PRODUKTER

Nilfisk-Advance har et bredt produktsortiment indenfor professionelt rengøringsudstyr, koncentreret om maskiner og serviceydelser. Gulvbehandlingsmaskiner er det største produktsegment og inkluderer maskiner, der kan feje, vaske, tørre, polere, rense og slibe gulve.

Det næststørste produktsegment er støvsugere primært til professionel anvendelse, men også med produkter til privat brug. Dertil kommer højtryksrensere omfattende maskiner med minimalt vandforbrug og mulighed for recirkulation, hvilket sparer kunderne for omkostninger og skåner miljøet.

I tillæg til de tre hovedproduktsegmenter tilbyder Nilfisk-Advance individuelle serviceaftaler og salg af reservedele, der sikrer, at kunderne altid har funktionsdygtige maskiner til rådighed.

MARKED

Det globale marked for professionelle rengøringsmaskiner anslås at repræsentere i størrelsesordenen 45 mia. DKK årligt, fordelt med ca. 80% på de modne markeder som Vesteuropa og Nordamerika og den resterende andel kan henføres til resten af verden, hvor der i de kommende år forventes de største vækstrater i BRIK-MT landene (Brasilien, Rusland, Indien og Kina samt Mexico og Tyrkiet.)

Den samlede markedsvækst forudses over en konjunkturcyklus at ligge i niveauet 3-4%, hvoraf de modne markeder i USA og Europa tegner sig for op til 1-3%-point. Det forventes at udviklingen i resten af verden i årene fremover vil tegne sig for vækstrater, der markant overstiger den globale økonomiske vækstrate. Over et normalt konjunkturforløb ventes en markedsvækst på 4-6% i perioder med højkonjunktur og 0-2% i perioder med lavkonjunktur.

SALG

Nilfisk-Advance markedsfører og sælger sine produkter dels via egne salgshenheder, dels via distributører. Virksomheden er repræsenteret med egne salgshenheder i 43 lande - fortrinsvis i Europa, Amerika og Asien. Et omfattende net af distributører servicerer de lande, hvor Nilfisk-Advance ikke har egen repræsentation.

Nilfisk-Advance markedsfører i dag - udover Nilfisk - en lang række varemærker, som stammer fra tilkøb af virksomheder som eksempelvis Advance, HydraMaster, ALTO, Viper og Egholm.

KUNDER

Nilfisk-Advances rengøringsmaskiner henvender sig primært til brugere, der skal benytte maskinerne i professionelle sammenhænge som fx. rengøringsvirksomheder, der tilbyder kontraktmæssig løsning af rengøringsopgaver - eller industrier, hvor der kan være særlige krav til rengøringsstandarderne.

Endvidere sælges maskinerne til institutioner, organisationer, offentlige myndigheder, forretninger, hoteller og erhvervsvirksomheder, der selv vælger at ansætte deres rengøringspersonale.

Den del af produktprogrammet, der henvender sig til private forbrugere, når frem til slutbrugerne via forhandlere af hårde hvidevarer, detailhandelskæder og byggemarkeder, hvor maskinerne sælges stykvis.

PRODUKTION OG PRODUKTUDVIKLING

Nilfisk-Advance anvender et stort netværk af komponentleverandører, således at Nilfisk-Advance primært udfører samling af maskiner, kvalitetskontrol og logistik på egne fabrikker. Fabrikkerne ligger i Vesteuropa (2), Østeuropa (2), Nordamerika (3), Mexico (1)

og Kina (2) med tilhørende centralagre i hhv. Danmark, Tyskland og USA.

Produktudviklingen sker i tre virtuelle kompetencecentre med fysisk repræsentation i hhv. Europa, Asien og Amerika og har fokus på brugerdreven innovation, industrielt design, produkternes miljøvenlighed og kostpris. Nilfisk-Advance udvikler og fremstiller produkter af høj kvalitet med høj driftssikkerhed. For at fastholde denne position anvendes ca. 3% af omsætningen til produktudvikling og der lanceres ca. 30 nye produkter om året. Væsentlige elementer i denne sammenhæng er at øge den værdi, som maskinerne har for slutbrugerne. Det vil sige driftssikkerhed, miljøhensyn, betjeningsvenlighed, attraktiv service og høj personsikkerhed - samt ikke mindst, at man er i stand til at prissætte maskinerne på basis af lavest mulige fremstillingsomkostninger.

KONKURRENTER

Blandt producenterne af professionelle rengøringsmaskiner har der traditionelt været tale om en ringe grad af konsolidering. De fem



Den nye strategi har kunderne i fokus

MISSION

WE ENABLE SUSTAINABLE CLEANING
WORLDWIDE TO IMPROVE QUALITY OF LIFE

største producenter har således tilsammen en markedsandel på knap 40% og udover Nilfisk-Advance er disse Kärcher og Hako (Tyskland), IPC (Italien) samt Tennant (USA).

Den resterende del af markedet er fordelt på i ca. 100 udbydere, som primært er regionale aktører.

ORGANISATION OG LEDELSE

Nilfisk-Advances hovedkontor ligger i Brøndby og virksomheden er ledet af administrerende direktør Jørgen Jensen.

Ved udgangen af 2010 beskæftigede Nilfisk-Advance 4.900 medarbejdere, heraf ca. 520 i Danmark. Af den samlede medarbejderstab er 240 beskæftiget med udvikling, mens resten er fordelt på produktion og distribution samt salg og administration. Medarbejderne er geografisk fordelt med 54% i Europa, 26% i Asien (primært Kina), 16% i Nordamerika og 4% i Syd- og Mellemamerika.

DRIVERE I INDUSTRIEN

Efterspørgslen efter automatiseret rengøring hænger nøje sammen med levestandard og lønomkostninger. Højere levestandard driver dels et øget krav om renlighed, og dels højere lønninger, som igen driver et behov for automatiseringer. Det er baggrunden for, at Vesteuropa og Nordamerika hidtil har været de største markeder med en samlet andel på ca. 80% af verdensmarkedet. Den resterende del kan henføres til resten af verden, hvor der i de kommende år forventes de største vækstrater i BRIK-MT landene Brasilien, Rusland, Indien og Kina samt i Mexico og Tyrkiet.

Der er således en høj grad af sammenhæng mellem den grundlæggende økonomiske verdensmarkedsvækst og salg af rengøringsmaskiner. Rengøringsudstyr udgør sjældent en kritisk produktionsfaktor for slutbrugeren. Derfor ses særlig kraftigt tilbageslag for rengøringsindustrien ved tilbagegang i ver-



OUR STRATEGIC DIRECTION



densøkonomien, som det var tilfældet i 2008-2009, hvor salget af rengøringsmaskiner faldt med op til 20% i de modne markeder som Europa og USA og med 5-10% i BRIK landene.

DET STRATEGISKE PERSPEKTIV

Hovedtemaet i den tidligere strategiplan var gennemførelse af en række strategiske initiativer, bl.a. med henblik på at optimere produktion, sourcing og samspillet imellem dem. Det strategiske fokus blev omtalt som værende 'Product driven with customer focus'.

Der er igennem de seneste år realiseret markante forbedringer i infrastrukturen relateret til produktion og logistik, og dette vil fortsat være et fokusområde. Men Nilfisk-Advance vil i højere grad fokusere på kunderne. Det strategiske fokus vil centrere sig omkring at være 'Customers preferred choice'.

Som en del af strategien er der identificeret fem hovedindsatsområder - såkaldte 'Must Win Battles', hvor der er konkretiseret en række initiativer, som dels understøtter realiseringen af de finansielle målsætninger og dels kan relateres til Nilfisk-Advances grundlæggende mission.

Udvikle højeste kundetilfredshed: Det er af afgørende betydning for Nilfisk-Advance, at kunderne betragter virksomheden med en høj grad af tilfredshed. Der er gennemført en lang række kundeundersøgelser, og resultaterne herfra konkretiseres nu i en række initiativer, der skal sikre, at Nilfisk-Advance fremstår med samme grad af omhu og professionalisme uanset hvor i verden en kunde møder Nilfisk-Advance. Dette opnås blandt andet igennem yderligere investeringer i træning og work-

shops, igennem kundespecifikke udviklingsprojekter og igennem løsninger, der målrettet indfrir kundernes behov.

Sikre en ledende position på væsentlige udviklingsmarkeder:

Geografisk segmenteres Nilfisk-Advances markeder i EMEA, (Europa, Mellemøsten og Afrika), det amerikanske kontinent og Asien/Stillehavsområdet. Herudover er der specielt fokus på de traditionelle BRIK lande med tillæg af Mexico og Tyrkiet (BRIK-MT). BRIK-MT's andel af omsætningen stiger kraftigt og fra at udgøre ca. 1% i år 2000 udgjorde de i år 2010 ca. 5% af den samlede forretning. Væksten forventes at fortsætte med i gennemsnit 20-30% om året, således at denne del af den samlede omsætning vil udgøre ca. 8-10% allerede i år 2015. Det er afgørende, at Nilfisk-Advance forøger sin markedsandel på disse markeder, og det skal ske igennem fortsatte investeringer i etablering af lokalt salg, service og distribution og i enkelte tilfælde i lokal satellitproduktion, som det er tilfældet i Brasilien. Tilgangen vil være præget af en højere grad af risikovillighed, som også på kort sigt kan resultere i mindre indtjeningsmarginer fra disse markeder.

Fokus på organisation, kultur og ledelse:

Fastholdelse og til stadighed udvikling af nøglemedarbejdere er afgørende for realiseringen af de strategiske målsætninger. Kvalificerede medarbejdere forventes i stigende omfang at blive en knap ressource. For at underbygge målsætningen planlægges det at anvende op mod 0,5% af omsætningen på træning og udvikling af medarbejderne. Og der arbejdes systematisk med medarbejderevalueringer, individuelle målsætninger og efteruddannelse, som alt sammen skal sikre en stærk kultur båret af bred funderede ledere på flere niveauer.

Indfri kundernes forventninger til leveringstider: Den professionelle rengøringsindustri er kendetegnet ved en begrænset grad af forudsigelighed f.s.a. kundernes behov for produktleverancer. Dette afstedkommer høje krav til blandt andet forecasting og produktionsplanlægning for at sikre, at de korrekte produkter er tilgængelige og kan leveres inden for rimelig tid afstemt i forhold til kundernes forventninger. Den overordnede målsætning er en væsentlig reduktion af leveringstiden. På kort sigt arbejdes der med fortsat optimering af processer, mens det grundlæggende supply chain set-up skal revurderes på længere sigt. Dette kommer blandt andet til at medføre overvejelser omkring differentierede løsninger til de enkelte kundegrupper.

Reducere kompleksitet: Reduktion af kompleksitet har været drivkraft for en række af de initiativer, som er gennemført i den forgangne strategiperiode. Hovedmålet med reduktion af kompleksiteten vil være at gøre det lettere for kunderne at gøre forretning med Nilfisk-Advance. Det skal til stadighed sikres, at forretningsmodellen optimeres startende fra forskning og udvikling i den ene ende af værdikæden over eksempelvis produktion, sourcing, distribution og salg til after-sales markedet i den anden ende af værdikæden. I forhold til kunderne skal distributionen flyttes så tæt på markederne, som det giver mening, og det skal sikres, at profitabiliteten er tilstede i alle kunde- og produktsegmenter. Sidst men ikke mindst skal der arbejdes med at optimere 'back office' funktionerne, eksempelvis i forhold til antallet af IT-systemer.

Strategiske mål for Nilfisk-Advance

	Realiseret 2010	Mål 2015
Omsætning, mia. DKK	5,7	7,7
Gennemsnitlig organisk vækst, CAGR	7%	6-7%
Operationel EBITDA-margin	10,7%	14%

Ovenstående gennemgang af de fem vigtigste 'Must Win Battles' er en kort summarisk beskrivelse. Hvert enkelt område er opdelt i en række specifikke initiativer, som tidsmæssigt er afstemt i forhold til de overordnede strategiske målsætninger og - hvor det er muligt og relevant - er der udarbejdet specifikke KPI'ere (Key Performance Indicators) og rapporteringsværktøjer til måling og sikring af fremdrift.

“

Højere levestandard driver højere lønninger som igen driver behovet for automatiseringer

De strategiske indsatsområder reflekterer i større eller mindre grad fem hovedområder i de kommende års arbejde: Medarbejdere, unikke rengøringsmaskiner, bæredygtighed, global tilstedeværelse og kvalitet.

Herudover vil det fortsat være en målsætning aktivt at drive en konsolidering af markedet for professionelt rengøringsudstyr. Det skal dels ske gennem vækst i global markedsandel via organisk vækst med fokus på yderligere strukturelle tiltag, produktudvikling og markedseksansion og dels gennem akquisitioner.

FINANSIELLE MÅLSÆTNINGER

Den årlige organiske vækst, CAGR, forventes gennemsnitlig at ligge på niveauet 6-7%, hvortil skal lægges effekten af akquisitioner. Væksten kan opdeles i tre relativt lige store dele kommende fra årlig vækst i de modne markeder (Europa og Nordamerika), effekt af at vokse hurtigere i BRIK-MT landene og årlig vækst fra øvrige markeder.

Det er målsætningen, at den operationelle EBITDA-margin i løbet af strategiperioden løftes fra det realiserede niveau i 2010 på 10,7% til niveauet 14% i 2015.



PHOTONICS GROUP

Strategi for 2011-2015

Photonics Group arbejder indenfor laserindustrien og omfatter virksomhederne NKT Photonics A/S, LIOS Technology GmbH og Vytran Inc.

PRODUKTER, MARKEDER, KUNDER OG KONKURRENTER

Aktiviteterne spænder over produkter fra basiskomponenter til systemløsninger og omfatter følgende produktområder:

NKT Photonics: KOHERAS™, SuperK™ og Crystal Fibre™

LIOS Technology: Distribuerede temperaturmålesystemer (DTS)

Vytran: Fiberhåndteringsudstyr

KOHERAS™ er en type fiberlasere, der anvendes i udstyr til måling af vindhastighed, overvågning af lufthavne, olie-, gas- og vandledninger, kystområder og oliereservoirer. Mange anvendelser er under udvikling og er alle kendetegnet som værende globale 'high-end' nicher. Det samlede adresserbare marked for denne type lasere har potentiale til at udvikle sig til mere end 0,5 mia. DKK.

De primære kunder er etablerede aktører inden for offshore olieefterforskning, nye aktører inden for vindmåling og sikkerhedssystemer samt leverandører til den vestlige forsvars- og sikkerhedsindustri. De amerikanske virksomheder NP Photonics og Orbitz er NKT Photonics' direkte konkurrenter på sådanne fiberlasere. Alternative løsninger i form af halvlederlasere anses dog for den væsentligste konkurrent.

SuperK™ er en type fiberlaser, der udsender et bredt spektrum af lys. SuperK™ anvendes på områder, hvor man ellers benytter flere lasere i samme produkt, eksempelvis i mikroskoper, cellederteringsystemer, optiske måleinstrumenter til kvalitetskontrol o. lign. Det skønnes, at de adresserbare markeder, der potentielt kan erstattes med sådanne lyskilder, er i størrelsesorden 1 mia. DKK.

Salget af SuperK™ sker i dag dels via direkte salg eller via distributører til forskningslaboratorier og lign. og dels via partnerskaber med etablerede aktører inden for disse anvendelsesområder. Efterhånden som SuperK vinder accept i markedet, forventes salget til komponentproducenter langt at overstige salget til laboratorier. NKT Photonics' væsentligste konkurrent, er den engelske virksomhed Fianium Ltd. Konkurrencen fra traditionelle lyskilder kommer primært fra virksomheder som Coherent og Newport.

Crystal Fibre™: Krystalfibre forventes at indgå i en række forskellige anvendelser, bl.a. højeffekt fiberlasere, hvidlyskilder, gyroskoper og andre sensorer. NKT Photonics markedsfører både krystalfibre og krystalfibermoduler. Det adresserbare marked for krystalfibre skønnes at være i området 200-400 mDKK og markedet for systemer, der med fordel vil kunne udnytte krystalfibrenes særlige egenskaber, er på adskillige milliarder DKK. Værdien og markedspotentialet vil på kort sigt kunne blive påvirket af en verserende retssag mellem IPG Photonics og IMRA.

Crystal Fibre™-produkterne henvender sig til brede kundegrupper, omfattende producenter af lasere og sensorer og forsknings- og udviklingslaboratorier. Fokus er rettet mod industrielle kunder samt forsvarsindustrien. NKT Photonics er reelt den eneste industrielle udbyder af krystalfibre og har et teknologisk og patentmæssigt forspring i forhold til potentielle konkurrenter. Højeffekt fiberlasermarkedet, der er det største marked for krystalfiber-teknologien, domineres af IPG Photonics, der har egen fiberproduktion. NKT Photonics er én af få uafhængige leverandører af fibre til højeffekt fiberlasere.

Distribuerede temperaturmålesystemer (DTS) anvendes især til brandovervågning af tunneler og bygninger; til overvågning af temperaturforholdene langs højspændingskabelføringer samt til produktionsoptimering i oliebrønde. Det samlede globale marked for DTS-systemer skønnes at være 0,5 mia. DKK.

Salget af LIOS Technologys DTS-systemer sker primært til partnere i de respektive anvendelsesområder, eksempelvis Siemens inden for brandalarmer, kabelproducenter inden for overvågning af højspændingskabler samt olieselskaber inden for optimering af produktion i oliebrønde. Markedet for DTS-systemer er relativt modent sammenlignet med markederne for de øvrige Photonics Group produkter. LIOS Technology er én af de ledende DTS-leverandører, især inden for brand- og kabelovervågning, og har leveret mere end 2.000 systemer fordelt over det meste af kloden. Største konkurrent er Sensa, et selskab i Schlumberger koncernen. Andre betydende aktører er Sensonet (UK), SensorTran (USA) samt Sumitomo (Japan).

Fiberhåndteringsudstyr: Vytran har to nøgleproduktområder, splejsning af optiske fibre, inklusive nødvendigt for- og efterbehandlingsudstyr og glasformningsudstyr til fremstilling af fiberkomponenter. Vytrants udstyr anvendes til produktion og udviklingsforsøg hos kunder, som arbejder med optiske fibre, herunder næsten alle, der håndterer NKT Photonics' krystalfibre. Markedet for den type udstyr Vytran markedsfører skønnes at være i størrelsesordenen 0,5 mia. DKK og udgør en mindre niche inden for splidseudstyr, der domineres af udstyr til feltinstallationer.

Kundegruppen spænder fra industrikunder og laboratorier i kommunikationsindustrien til fiberlaserproducenter, rumfarts-, forsvars- og medicovirksomheder samt udviklingscentre. Markedet for udstyr til splidsning af optiske fibre domineres af de tre store

VISION

AT GÅ FORREST I EN INDUSTRIEL
TRANSFORMATION AF
FOTONIKINDUSTRIEN

japanske virksomheder: Fujikura, Furukawa og Sumitomo. Inden for det nichesegment, hvor Vytran er aktiv, præges markedet af Vytran og Fujikura.

ORGANISATION OG LEDELSE

Photonics Group ledes af Søren Isaksen, koncerndirektør, CTO, i NKT Holding. Ved udgangen af 2010 beskæftigede de tre virksomheder 181 medarbejdere fordelt på Danmark, Tyskland, England, Frankrig og USA.

DRIVERE I INDUSTRIEN

Photonics Groups aktiviteter er relateret til laserindustrien. Laserindustrien har de seneste årtier haft en gennemsnitligt årlig vækst på i niveauet 8%. Dette høje væksthøjde er drevet af de mange fordele, som anvendelse af lys og lasere i industrielle sammenhænge medfører:

- Miniaturisering, dvs. fremstilling af stadig mindre strukturer; eksempelvis i halvlederindustrien.
- Muligheder for at 'se det usynlige', eksempelvis enden til at se strukturer og vekselvirkninger i levende celler.
- Præcisionsforarbejdning, eksempelvis skæring og svejsning af mekaniske komponenter.
- Kvalitetssikring og sporbarhed via præcisionsmåleteknikker og mærkning.

Med fremtidig fokus på nanoteknologi, life science, produktionseffektivisering og kvalitetsforbedring er der al mulig grund til at forvente, at dette høje væksthøjde for lasere og laserapplikationer også vil fortsætte mange år ud i fremtiden.

Fiberlasere og fibersensorer udgør i dag kun en begrænset del af de samlede laser og sensormarkeder. Fiberlasere og fibersensorer tilbyder muligheder, som er traditionelle laser- og sensorløsninger overlegne i form af robusthed, effektniveauer og/eller følsomhed. De grundlæggende basisteknologier er udviklet af kommunikations- og underholdningsindustrien og giver derfor grobund for produktfleksibilitet samt 'cost-of-scale'-fordele. Det må derfor forventes, at de fiberlaser- og fibersensorløsninger, som Photonics Groups produkter er rettet mod, vil opleve vækstrater betydeligt højere end 10% i de næste mange år.

DET STRATEGISKE PERSPEKTIV FOR PHOTONICS GROUP

Photonics Group er positioneret i teknologi- og markedsområder med et stort væksthøjde. Gruppen indeholder både etablerede elementer og udviklingsblokke med store muligheder:

- NKT Photonics går forrest i udviklingen af det globale marked inden for krystalfibertechnologien
- LIOS Technology er etableret som en ledende spiller inden for ét af de største fiberoptiske sensorområder og NKT Photonics har i KOHERAS™-produkterne en vigtig byggeblok til fremtidens fiberoptiske sensorer
- Vytran er etableret som en vigtig leverandør til alle producenter af udstyr, der udnytter optiske fibres unikke egenskaber

Som en del af strategien er der identificeret fire hovedindsatsområder, hvor der er konkretiseret en række initiativer, som dels

Strategiske mål for Photonics Group

	Realiseret 2010	Mål 2015
Omsætning, mDKK	185	500
Gennemsnitlig organisk vækst, CAGR	14%	20%
EBITDA-margin	neg.	20%

understøtter realiseringen af de finansielle målsætninger og dels kan relateres til Photonics Groups grundlæggende mission.

Fortsat modning af **krystalfibertechnologien**. Den stærke position kombineret med teknologiens muligheder åbner muligheden for betydeligt indtjeningspotentiale. Det er vigtigt, for at det fulde indtjeningspotentiale kan folde sig ud, at teknologien også vinder accept hos etablerede, mere konservative laserproducenter.

Udnyttelse af den stærke teknologiposition i NKT Photonics og i LIOS Technology til at blive **nøgleleverandører** til industrielle markedsledere i næste trin i værdikæden:

- Crystal Fibre™: Blive leverandør til ledende producenter af lasersystemer og forsvarsmateriel.
- SuperK™: Udvikle nye markedssegmenter som life-science, halvlederindustri, måleinstrumenter etc.
- KOHERAS™: Vokse med kunder inden for seismiske systemer og overvågningssystemer.
- DTS-systemer: Blive den ledende uafhængige leverandør inden for temperaturovervågning i oliebrønde.

Udnytte Vytrants stærke **markedsposition** til at realisere et højt indtjeningsniveau i eksisterende produktområder og skabe vækst ved at udvikle en bredere produktplatform.

Udnytte den stærke **teknologiposition** på udvalgte områder til at indgå i partnerskaber og herved skabe højere omsætning og indtjening.

Herudover vil der løbende blive arbejdet med at udbrede markedstilstedeværelsen. Dels ved udbygning af eget salgsnet, bl.a. i Kina, og dels ved udbygning af distributionsnet. Denne aktivitet vil forløbe over hele strategiperioden.

Hertil kommer løbende at vurdere potentialet i at flytte eller outsource produktion til lav-omkostningslande. Denne aktivitet vil primært foregå i slutningen af strategiperioden.

FINANSIELLE MÅLSÆTNINGER

Det er Photonics Groups strategiske ambition over strategiperioden at levere en gennemsnitlig årlig organisk vækst, CAGR, i størrelsesorden 20% og have et fortsat stort væksthøjde ved udgangen af strategiperioden.

Herudover er målsætningen at løfte indtjeningen fra et EBITDA på -11 mDKK ved indgangen til strategiperioden til et EBITDA-niveau på 20% af omsætningen i 2015. I tilknytning til den organiske vækst vil Photonics Group over strategiperioden arbejde på at øge værdiskabelsen yderligere ved akquisitioner eller andre ejerskabsarrangementer, der enten vil styrke markedstilstedeværelsen eller udbrede produktporteføljen.



Laserindustrien har de seneste årtier haft en gennemsnitligt årlig vækst i niveauet 8%.

NKT FLEXIBLES

Strategi for 2011-2015

NKT Flexibles er en af få globale aktører inden for forretningssegmentet fleksible rørsystemer til offshore olie- og gasssektoren. Behovet for sådanne rør udspringer af en stigende udnyttelse af offshore olie- og gasforekomster.

PRODUKTER

NKT Flexibles' rørsystemer benyttes i dag til udvinding af olie og gas på vanddybder ned til 2.000 meter. Det eksisterende produktprogram består af fleksible rørløsninger i området 2"-16" (ca. 50-406 mm indvendig diameter). Rørene er designet til at fungere under meget krævende offshore forhold. Produkterne er unikke, fordi de bevarer fleksibiliteten selv under meget højt tryk, op til 600 bar, og kan modstå temperaturer på op til 130°C. Leverancer af fleksible rørsystemer omfatter også en bred vifte af ekstraudstyr.

MARKED

Det globale marked for fleksible rørsystemer anslås til i størrelsesordenen 8 mia. DKK årligt, om end investeringsbehovet, der driver dette marked, er stærkt afhængig af olieprisen. Målt i teoretisk længde af såkaldt standardrør (8") svarer dette til et årligt forbrug på omkring 1.200 km rør.

Det største enkeltmarked for fleksible rørsystemer er Brasilien, hvor det nationale olieselskab Petrobras står for cirka 50% af det globale årlige forbrug af fleksible rør. Andre vigtige markeder for fleksible rørsystemer er Nordsøen samt kysterne ud for Indien, Fjernøsten, Australien og Vestafrika.

KUNDER

NKT Flexibles er en projektorienteret produktionsvirksomhed, hvis forretning er baseret på udbud fra kunder. Virksomheden har sin egen salgsorganisation, der håndterer alle kunderelationer, og som ydermere kan byde på nye projekter gennem aktionæren Subsea7 (tidligere Acergy). Acergys fusion med markedsaktøren Subsea7 åbner forventeligt mulighed for en styrket markedsadgang for NKT Flexibles. Ud over salg i tæt samarbejde med Subsea7 leverer NKT Flexibles sine produkter og systemer direkte til den globale off-shore olie- og gasindustri. Forholdet mellem direkte og indirekte salg er i et historisk perspektiv cirka 80% via direkte salg og 20% gennem det tidligere Acergy.

Kundeporteføljen omfatter eksempelvis Statoil, Petrobras, Saudi Aramco, ONGC, Exxon Mobil, Shell, BP/Total, Nexen og Maersk, og i tilknytning hertil en række specialiserede offshore entreprenører.

PRODUKTUDVIKLING

NKT Flexibles har egne laboratorie- og testfaciliteter på Kalundborg-fabrikken og ved hovedsædet i Brøndby.

Forsknings- og udviklingsaktiviteterne fokuserer på værdiskabende aktiviteter, som opfylder eksisterende eller forventede fremtidige behov i markedet og understøttes via en aktiv patentstrategi. Udvikling af bedre teknologi og lavere omkostningsbase forfølges

gennem udvikling af bedre materialer og mere stabile og effektive processer. Også radikal udvikling af nye produkter og nye løsninger i forhold til den eksisterende produktportefølje forfølges. Et eksempel på dette er udvikling af nye rørdesign og brug af helt nye materialer, som muliggør fleksible rør, der kan nå vanddybder på mere end 2.000 meter.

PRODUKTION

Fabrikken i Kalundborg ligger på havneområdet, hvor vanddybden er tilstrækkelig for de store specialiserede fartøjer, der er nødvendige ved offshore installation af fleksible rørsystemer. Fabrikken er for nylig blevet udbygget med større armeringskapacitet, således at den effektive kapacitet nu er på omkring 175 km standardrør (8"), når der tages hensyn variation i produktmiks og omstillingstid ved ordreskift.

KONKURRENTER

Globalt er NKT Flexibles én ud af tre etablerede leverandører af fleksible rørsystemer til servicering af offshore olie- og gasindustrien. Baseret på den nuværende belægning og kapacitet har virksomheden en markedsandel på knap 15%.

De to andre udbydere på dette marked er Technip (fabrikker i Frankrig, Brasilien og Malaysia) og Wellstream (fabrikker i England og Brasilien) med nuværende markedsandele på omkring henholdsvis 55% og 30%.

Markedslederen Technip er den førende leverandør af meget store og/eller teknisk meget udfordrende alt-i-en-løsninger til især de helt store olieselskaber. Technip leverer fleksible rørprodukter i størrelser fra 2" til 19" (ca. 50 mm til 483 mm indvendig diameter) beregnet til meget krævende forhold i alle dele af verden.

Wellstream, der netop som udtryk for en konsolideringstendens i branchen er i færd med at blive overtaget af General Electric, har primært fokus på projekter, der kræver store mængder af hovedsagelig standardiserede produkter, primært til det brasilianske marked. Wellstream leverer fleksible rørprodukter i størrelser fra 2" til 16" (ca. 50 mm til 406 mm indvendig diameter).

Udover de tre etablerede aktører har kabelproducenten Prysmian en ny rørfabrik i Brasilien under ibrugtagning. Den fabrik har fokus på mindre rørdimensioner primært til brug på det brasilianske marked.

VISION

BY EXCELLENT PERFORMANCE TO BECOME THE
PREFERRED SUPPLIER OF HIGH QUALITY FLEXIBLE PIPE
SYSTEMS BASED ON BEST-IN-CLASS TECHNOLOGY

Den samlede effektive produktionskapacitet hos disse fire producenter vurderes at være i størrelsesorden 1.300 - 1.400 km standard rør (8").

ORGANISATION OG LEDELSE

NKT Flexibles styres på bestyrelsesniveau i et samspil mellem de to joint-venture partnere, hvor NKT Holding besætter posten som bestyrelsesformand. De daglige aktiviteter ledes af Michael C. Hjorth, administrerende direktør.

NKT Flexibles har omkring 620 medarbejdere. Heraf arbejder ca. 60% på fabrikken i Kalundborg. De resterende ca. 40% af medarbejderne er placeret i hovedkvarteret i Brøndby og beskæftiger sig med forskning og udvikling, projektledelse og ledelse samt administration. Heri indgår, at NKT Flexibles også har en forsknings- og udviklingsafdeling i Aalborg samt salgsrepræsentation i Rio de Janeiro, Brasilien.

DRIVERE I INDUSTRIEN

Det globale offshore olie- og gasmarked er drevet af olieselskabernes forventninger til olieprisudviklingen på langt sigt. Et prisniveau i lejet omkring 60-80 USD/tønde kræves typisk for at det er rentabelt at udvikle nye olieletter i offshore områder. På trods af at der arbejdes intensivt med at finde substituerende løsninger for brug af olie og gas, peger alle forudsigelser på fortsat stigende oliepriser i årene fremover, drevet af et fortsat voksende globalt energiforbrug samtidig med at let tilgængelige olie- og gas forekomster tømmes.

Udtømningen af eksisterende olie- og gasfelter har bl.a. følgende betydning i relation til markedet for fleksible rør:

- Man vil udnytte forekomster på dybere vand.
- Man vil udbygge eksisterende offshore felter med satellitbrønde.
- Man vil udvinde mere fra eksisterende offshore felter ved brug af gas- og vandinjektion.

Hertil kommer, at mange eksisterende offshore installationer er ved at nå en alder, hvor rørenes designede og garanterede levetid udløber, hvorfor der opstår behov for udskiftning af installerede rør. Ovennævnte er alt sammen forhold, der taler for et fremtidigt voksende marked for fleksible rør. Det underbygges også af de ambitiøse investeringsplaner, som verdens største forbruger af fleksible rør, Petrobras, har offentliggjort.

DET STRATEGISKE PERSPEKTIV

NKT Flexibles har en strategi, hvor fokus er rettet mod at sikre en forretning baseret på den eksisterende produktportefølje kombineret med udvikling af nye produkter og systemer, der møder fremtidens stadig mere krævende behov i offshore olie- og gasmarkedet.

Historisk har NKT Flexibles udviklet nicher baseret på særlige materiale-tekniske, proces- og designmæssige kompetencer, hvor NKT Flexibles har været i stand til at løse særligt krævende opgaver for kunderne. Set i lyset af den globale produktionskapacitet og udviklingen

Strategiske mål for NKT Flexibles

	Realiseret 2010	Mål 2015
Omsætning, mia. DKK	1,2	2,5
Gennemsnitlig organisk vækst, CAGR	-9%	15%
EBITDA-margin	18,7%	20-25%

mod udnyttelse af mere og mere vanskelige forekomster, er det afgørende for NKT Flexibles at fastholde dette strategiske fokus og herved opnå attraktive marginer, der reflekterer virksomhedens formåen.

Markedsmæssigt er det lykkedes NKT Flexibles at kvalificere sig som en væsentlig leverandør til det brasilianske marked. I betragtning af dette markeds størrelse og de udfordrende løsninger dette marked kræver, er det afgørende for NKT Flexibles at cementere sin position her.

Hovedudfordringerne og hovedopgaverne for NKT Flexibles er således:

- Cementere sin position på det brasilianske marked ved en ny, større rammeaftale, hvilket på kortere eller længere sigt vil kunne føre til overvejelser om lokal tilstedeværelse.
- Følge udviklingen mod udvinding af forekomster på større havdybder ved at udvikle nye løsninger til en havdybde på 2.500 meter.
- Fastholde den historisk gode markedspostion i 'Rest Of World', det vil primært sige Nordsøen, Vestafrika og Indien.
- Udvikle og udbygge virksomheden til et nyt niveau med særlig sigte på en forstærket position i Brasilien.

Herudover vil der konstant være fokus på forbedring af virksomhedens produkter og processer for at fastholde den nuværende markedspostion og et fortsat attraktivt indtjeningsgrundlag.

FINANSIELLE MÅLSÆTNINGER

Den gennemsnitlige årlige organiske vækst, CAGR, forventes for NKT Flexibles at ligge på niveauet 15%. Dette medfører en omsætning i 2015 i niveauet 2,5 mia. DKK.

I takt med en normalisering af aktivitetsniveauet i olieindustrien er det målsætningen at EBITDA-marginen vender tilbage til niveauet 20-25% senest i år 2015.



STRATEGI 2011-2015

Koncernens mål for 2015 er at nå 16 mia kr. i omsætning, 15% i EBITDA-margin, 50 kr i resultat pr. aktie, EPS og 20% i afkast af investeret kapital baseret opkøb og på organisk vækst i de fire forretningsområder

NKT FLEXIBLES
20-25%

EBITDA-MARGIN 2015

PHOTONICS GROUP

20%

EBITDA-MARGIN 2015

NILFISK-ADVANCE

14%

EBITDA-MARGIN 2015

NKT CABLES

13%

EBITDA-MARGIN 2015

NKT Holding A/S

Vibeholms Allé 25
2605 Brøndby
Tel. 4348 2000
nkt.holding@nkt.dk
www.nkt.dk

