

# Lønsom vækst for Vestas

Vestas' opdaterede strategi bygger på forretningsmodellen og organisationen, der er implementeret i løbet af den toårige turnaround-periode, og den vil fortsat fokusere på at optimere pengestrømme og indtjening, samtidig med at Vestas bevarer sin markedslederposition.

## Afslutning på toårig turnaround

Ved udgangen af 2011 iværksatte Vestas en toårig turnaround-plan som reaktion på mere afdæmpede forventninger til markedet på kort sigt, som primært skyldtes lavere forventninger til energiforbruget på de vigtigste markeder.

Vestas ændrede sin strategi og tilpassede sin virksomhed med det formål at:

- implementere en ny forretningsmodel for at optimere pengestrømme og indtjening uden at give afkald på de langsigtede muligheder så som at udnytte den voksende serviceforretning samt
- opnå en mere veltrimmet og skalérbar organisation, som hurtigt kan reagere på skiftende efterspørgsel.

Siden udgangen af 2011 har Vestas haft fokus på tre kerneområder:

- nedbringelse af omkostninger
- et lavere investeringsniveau gennem mindre kapitalintensive løsninger og et mere simpelt produktprogram samt
- forbedret kapacitetsudnyttelse og kapitaleffektivitet gennem frasalg, leverancer til tredjepart og forbedret styring af nettoarbejdskapitalen.

## Nedbringelse af omkostningerne

I fjerde kvartal 2013 havde Vestas reduceret sine årlige faste kapacitetsomkostninger med EUR 484 mio.<sup>1)</sup> i forhold til fjerde kvartal 2011, og dermed nåede Vestas målet om at nedbringe de faste omkostninger med mere end EUR 400 mio. ved udgangen af 2013. Disse omkostningsreduktioner blev primært opnået gennem en reduktion i antallet af medarbejdere fra 22.721 medarbejdere ved udgangen af 2011 til 15.497 medarbejdere pr. 31. december 2013.

Faktisk udgjorde nettoreduktionen af 4.287 funktionærer mere end 70 pct. af besparelserne, mens resten var drevet af blandt andet lukning af kontorer.

## Et lavere investeringsniveau

Vestas foretog i 2013 nettoinvesteringer på EUR 239 mio. Dette var lidt lavere end niveauet i 2012, men mere end EUR 500 mio. lavere end det årlige investeringsniveau i årene 2009-2011, hvor der blev foretaget omfattende investeringer i nye fabrikker, produktionsudstyr og udvikling af nye vindmølleplatforme. Ved udgangen af 2011 havde Vestas det nødvendige produktions-setup, der skal til for at fremstille vindmøller og levere serviceydelser tæt på sine kunder og sikre omkostningseffektivitet. Som følge heraf var der ikke behov for nye fabrikker i løbet af den toårige turnaround.

Ved at udnytte de eksisterende vindmølleplatforme har Vestas nedbragt sine investeringer i forskning og udvikling. Vestas' nye onshore produkt-varianter, dvs. V110-2.0 MW, V105-3.3 MW, V112-3.3 MW, V117-3.3 MW og V126-3.3 MW, som er væsentlig bedre til at høste vindenergien, er alle baseret på Vestas' gennemprøvede 2 MW- og 3 MW-platforme.<sup>2)</sup>

Vestas vil fortsat udvikle varianter baseret på disse platforme, da det reducerer omkostningerne pr. produceret kW-time (Cost of Energy), og samtidig herved reducerer behovet for anlægsinvesteringer og opfylder kundernes behov for gennemprøvet teknologi. Vestas planlægger

ligeledes yderligere at udnytte sin forsyningskæde i branchen, som i de senere år er blevet markant forbedret. Ved i højere grad at anvende standardprodukter vil Vestas fastholde sit lave investeringsniveau.

Desuden vil aftalen mellem Vestas og Mitsubishi Heavy Industries Ltd. om at etablere et joint venture dedikeret til offshore-vindkraft også reducere Vestas' fremtidige behov for investeringer i offshore-teknologi, samtidig med at de langsigtede muligheder på offshore-vindmarkedet fastholdes.<sup>3)</sup>

## Forbedret kapacitetsudnyttelse og kapitaleffektivitet

Under den toårige turnaround er Vestas gået fra at have 31 til 19 fabrikker uden samtidig at kompromittere sit produktions-setup. Med henblik på at øge fleksibiliteten og kapacitetsudnyttelsen så effektivt som muligt er frasalgene og lukningerne primært foretaget i regioner med høj kapacitet og stagnerende efterspørgsel som fx i Europa. Ikke-kerne aktiviteter er desuden blevet frasolgt i løbet af perioden.<sup>4)</sup>

Således har Vestas solgt sin tårnfabrik i Danmark og sine seks maskinfabrikker og støberier i Norge, Sverige, Tyskland, Kina og Danmark. Derimod bevarede Vestas sin tårnfabrik i Pueblo, Colorado, USA, på baggrund af den succesfulde beslutning om at tilbyde at producere for tredjepart.

Arbejdskapitalstyringen blev forbedret gennem reduktion af MW under færdiggørelse, forbedret likviditetsgenerering og inddrivelse af tilgodehavender. Vestas opnåede en forbedring i nettoarbejdskapitalen fra EUR (71) mio. ved udgangen af 2011 til EUR (596) mio. pr. 31. december 2013.

Udgangen af 2013 markerer ligeledes afslutningen på Vestas' turnaround-plan og begyndelsen på en ny strategisk retning. Gennemførelsen af turnaround-planen har skabt en mere fleksibel og smidig forretningsmodel med forbedrede indtjeningsmarginer og en bedre evne til at genere pengestrømme. Ved at frasælge eller outsource ikke-kerneaktiviteter har Vestas også sat skarpere fokus på at udnytte sine kernekompetencer fuldt ud.

## Strategiske mål

Den verden, som Vestas driver forretning i, udvikler sig fortsat på en måde, der i høj grad påvirker vindmølleindustrien og Vestas' konkurrenceevne. Den økonomiske vækst og behovet for den elektricitet, som Vestas' vindmøller producerer, er ujævnt fordelt og er ved at rykke mod andre dele af verden. Det fremtidige behov for energi ventes at stige mest i Asien, Latinamerika og Afrika.

Offentlige støtteordninger til udvikling af vedvarende energi ændrer sig også konstant i takt med det ændrede forbrugsmønster. I mange lande er der usikkerhed omkring støtten fra det offentlige system, og regeringer, kunder og samfundet som helhed kræver ubønhørligt, at vindkraftindustrien bliver ved med at nedbringe Cost of Energy.

Dette stemmer overens med Vestas' vision om at bringe omkostningerne ved vindkraft på lige fod med olie og gas, hvilket er en realitet på nogle markeder. Vindenergi har store fordele, og Vestas ønsker fortsat at være den globale leder i vindkraftindustrien, og for at lykkes med dette, vil Vestas sammen med sine kunder, aktionærer, medarbejdere og samfundet fortsat levere de bedste og mest omkostningseffektive vindmølleteknologier, produkter og serviceydelser til markedet.

Efter at have afsluttet sin toårige turnaround-plan, som blev iværksat ved udgangen af 2011, er Vestas nået langt med hensyn til at realisere sin vision. Omkostningerne er blevet væsentligt nedbragt, og frasalg og outsourcing har gjort produktions-setuppet veltrimmet og skalérbart,

1) Eksklusive hensættelser til global bonus.

2) Læs mere: Teknologi og serviceløsninger. Vestas årsrapport 2013.

3) Læs mere: Salgs- og markedsudvikling. Vestas årsrapport 2013.

4) Læs mere: Produktion og indkøb. Vestas årsrapport 2013.

uden at der er gået på kompromis med kvalitet eller ændret på Vestas' globale tilstedeværelse. Med afsæt i resultaterne fra turnaround-perioden har Vestas således revideret og opdateret sine strategiske fokusområder, fordelt på fire hovedområder:

- Øge lønsomheden på modne og nye markeder
- Udnytte serviceforretningens fulde potentiale
- Reducere "Levelised Cost of Energy"
- Forbedre driften

### **Øge lønsomheden på modne og nye markeder**

Vestas vil konsolidere sin stærke position på de modne markeder som fx Europa og Nordamerika. Sideløbende hermed planlægger Vestas at reducere omkostningerne og anlægsinvesteringerne på disse markeder yderligere ved at tilbyde kundespecifikke og teknisk avancerede produktvarianter, der er baseret på løbende udvikling af de eksisterende vindmølleplatforme.

Herudover forventer Vestas at forbedre sin regionale konkurrenceevne på markeder som Kina og Indien ved fortsat optimering af omkostninger og performance på 2 MW-plattformen for fuldt ud at udnytte Vestas' stærke kunderelationer på disse markeder.

Vestas har historisk været god til at opnå faste og ubetingede ordrer på nye vindmøllemarkeder fx i Sydafrika og Sydamerika og vil med afsæt i sin mangeårige globale tilstedeværelse fortsat opsøge muligheder på markeder, hvor der forventes fremgang for vindkraft, herunder fx Chile, Costa Rica, Kenya, Slovenien, Tanzania, Vietnam og Thailand.

Vestas vil derfor øge kompetencerne i sin salgsorganisation og gøre den mere fleksibel og samtidig øge samarbejdet med sine kunder gennem en udvidelse af sit key account-program. Vestas har desuden nedsat et kunderådgivningsudvalg (Customer Advisory Board), som skal være med til at inddrage key account-kunderne i udviklingen af ny teknologi og nye serviceydelser.

Med henblik på at vinde flere og større ordrer ønsker Vestas at samarbejde med potentielle kunder tidligt i projektudviklingsfasen. Avancerede serviceydelser som fx SiteHunt® og SiteDesign® er med til at skabe overblik for kunderne og give dem "business case certainty", og Vestas er derved i stand til at udnytte værdien og forbedre sine kunderelationer tidligt i projektplanlægningsfasen. Vestas er således i stigende grad med til at skabe muligheder ved at hjælpe såvel etablerede som nye kunder og investorer med at øge deres kommercielle fokus på vindkraft samt indtage nye og lovende vindenergimarkeder, der sikrer dem et højt afkast på deres investeringer.

Vestas har med baggrund i sin enestående erfaring og tætte kundeforhold udviklet en stor forståelse for kundernes behov, og hvordan man kan optimere projekterne og dermed opnå maksimal værdi. Sammen med Vestas' unikke kompetencer inden for identifikation af optimale opstillingssteder (siting), drift og service af vindkraftværker giver det en konkurrencefordel, som Vestas vil udnytte yderligere i fremtiden, hvor ambitionen er at vokse hurtigere end markedet.

### **Udnytte serviceforretningens fulde potentiale**

Vestas har akkumuleret installeret mere end 60 GW vindkraft – betydeligt mere end den nærmeste konkurrent – og har dermed en unik platform til at udvikle sin serviceforretning, som allerede i dag er den største i vindmølleindustrien.

Da de fleste vindmøllekontrakter indgås med tilhørende serviceaftaler, som typisk løber i fem eller ti år, forventes den stabile omsætning fra serviceforretningen fortsat at stige i takt med den voksende base af installerede vindmøller.

Vestas har til hensigt at udvide sin serviceforretning yderligere ved at tilbyde kunderne nye og værdiskabende serviceløsninger og en lang

række opgraderinger af eksisterende vindkraftanlæg. Dette er muligt takket være vindmøllebranchens kraftigste supercomputer og en enestående mængde vinddata. Ved konstant at overvåge mere end 25.000 vindmøller er Vestas i stand til at identificere det optimale opstillingssted for et vindprojekt, planlægge og udføre serviceydelser på tidspunkter, hvor der ingen vind er, og løbende optimere vindkraftværkets ydelse og derved tilføre kunderne væsentlig merværdi.

Vestas har verdens største portefølje af vindmøller målt på installeret kapacitet og har dermed en stærk platform til at forny serviceaftaler ved udløb eller genvinde tidligere udløbne serviceaftaler. Vestas ønsker at øge den nuværende servicefornyelsesprocent på 75 pct. og samtidig udvikle tilbud med henblik på at erobre en del af de ca. 15 GW installerede Vestas-vindmøller, som i øjeblikket ikke er dækket af en Vestas-serviceaftale.

For at udnytte potentialet på servicemarkedet fuldt ud har Vestas indledt en række besparelsesforanstaltninger i sin serviceforretning. Vestas er takket være sin størrelse og globale tilstedeværelse i en god position til at tilbyde kunderne den mest effektive service til den bedste pris, og ambitionen er at udbygge serviceforretningen med mere end 30 pct. på mellemlangt sigt.

For at styrke fokus på serviceforretningen og serviceorganisationen, flyttes serviceområdet fra salgsdirektionsområdet. En ny chef for serviceområdet med direkte reference til koncernchefen vil blive udpeget.

### **Reducere "Levelised Cost of Energy"**

Vestas' omfattende produktprogram er baseret på to vindmølleplatforme, som fortsat vil være kunde- og markedsdrevne. Vestas vil fastholde fokus på at tilpasse sine vindmøller og serviceudbud til kundernes behov, følge markedsudviklingen med hensyn til efterspørgsel og myndighedskrav samt efterleve krav om lokal produktion.

Vestas vil samtidig fortsætte med at forbedre sin omkostningsstruktur ved at simplificere såvel sit globale produktions-setup som sine produkter. Et eksempel herpå er den øgede integration af standardkomponenter og modularisering på tværs af Vestas' produktplatforme, som reducerer produkternes tekniske kompleksitet og derved vindmøllernes omkostninger.

Produktstrategien med to platforme er desuden udformet med henblik på at fremskynde og effektivisere produktudviklingen og derved nedbringe den tid, det tager at føre nye produkter på markedet, og samtidig fastholde et bredt produktprogram.

For eksempel har de seneste teknologiske forbedringer af de eksisterende 2 MW- og 3 MW-vindmølleplatforme medført en væsentligt højere årlig energiproduktion, hvilket bl.a. har givet Vestas mulighed for at forsvare sin stærke position i markedssegmenter, der er karakteriseret ved begrænsninger i forbindelse med tilpasning til elnettet og i forhold til tiphøjde og støj. På disse ofte meget komplekse markeder vil Vestas yderligere udnytte sin store ekspertise inden for optimering af sites og vindkraftanlæg til at fastholde sin allerede dominerende position.

På markeder, hvor der ikke er så skrappe krav, er omkostningen pr. vindmølle ofte en mere afgørende faktor. Vestas vil derfor yderligere anvende sin gennemprøvede 2 MW-plattform til at udvikle nye varianter, hvor målet er at nedbringe omkostningerne ved hjælp af designjusteringer og indkøb af billigere komponenter.

Ved at prioritere videreudviklingen af eksisterende gennemprøvet vindmølleteknologi frem for den omkostningstunge udvikling af helt nye platforme er Vestas i stand til at reducere kundernes Cost of Energy år efter år. Målet er at reducere Cost of Energy hurtigere end Vestas' konkurrenter.

### Forbedre driften

Markedsdynamikken er under forandring fra kraftig vækst til konsolidering, og det samme gælder for konkurrencesituationen: Indtil for nylig gjaldt det om hurtigt at opbygge kapacitet og undgå flaskehalse, men i dag gælder det om at levere og sælge produkter med merværdi, særligt på vækstmarkederne og i vækstsegmenterne, altså have fokus på nye markeder og serviceydelser og samtidig på at være den mest omkostningseffektive virksomhed.

Omkostningsbesparelser er fortsat en prioritet hos Vestas, og Vestas vil fortsætte sin rejse mod lavere omkostninger via yderligere optimering af Vestas' lokationer, Shared Service-centre og øget effektivitet ved udnyttelse af sine stordriftsfordele. Målet er at blive vindkraftindustriens mest omkostningseffektive virksomhed.

Vestas har optimeret sit globale produktions-setup gennem frasalg, sammenlægninger og lukninger og dermed reduceret antallet af fabrikker fra 31 til 19, men selskabet har samtidig fastholdt en stor geografisk dækning med tilstedeværelse i alle de væsentligste regioner. Vestas vil som led i sin omkostningsstrategi udnytte sin geografiske dækning til at generere stordriftsfordele på nye projekter og sikre fortsat optimering af sine produktions-, transport- og indkøbsomkostninger. Global tilstedeværelse er et afgørende konkurrenceparameter, som vil give Vestas mulighed for at imødekomme efterspørgsel fra såvel modne som nye markeder og samtidig fastholde sin omkostningseffektivitet.

Vestas vil ligeledes udnytte sin forsyningskæde i branchen, som i de senere år er blevet markant forbedret. Som følge af fortsat tættere samarbejde er mange af leverandørerne vokset med Vestas, og det har gjort det muligt for dem at levere den påkrævede kvalitet til tiden. I stedet for at fremstille næsten alle komponenter selv, er Vestas nu blevet en mere veltrimmet virksomhed, hvor man samler dele produceret af betroede samarbejdspartnere og godkendte leverandører.

Vestas' størrelse giver også et konkurrencemæssigt grundlag for at reducere omkostningerne i alle værdikædens led. Med det indtjeningsprogram, som blev lanceret ultimo 2012, udnytter Vestas sin størrelse og globale tilstedeværelse i alle større beslutninger og tiltag. Indtjeningsprogrammet bidrager med en forbedret omkostningsbase og hjælper således Vestas med at konsolidere sin førende position på et konkurrencepræget marked. Fremover vil Vestas nedbringe Cost of Energy yderligere ved i endnu større omfang at reducere de omkostninger, der er forbundet med produktion og indkøb.

Gennem optimering af forsyningskæden og øget brug af standardkomponenter reducerer Vestas desuden behovet for investeringer og gennemløbstiden og holder sine varelager på et lavt niveau. Den øgede brug af outsourcing må dog aldrig ske på bekostning af Vestas' førende position på områderne kvalitet, teknologi og sikkerhed.

Arbejdskapitalstyring har fortsat høj prioritet hos Vestas. Således bevarer selskabet sit fokus på at forbedre sin Cash Conversion Cycle og nedbringe den bundne arbejdskapital i forbindelse med transport og installation af vindmølleprojekter.

### Mål og prioriteter for finansiel struktur og kapitalstruktur

Afslutningen på den toårige turnaround-plan har ikke ændret Vestas' fokus på fortsat optimering, effektivitetsforbedring og værdiskabelse.

Vestas vil øge sin indtjening og fastholde et lavt niveau af investeringer og nettoarbejdskapital for derigennem at generere et tocifret afkast på den investerede kapital (ROIC) hvert år. Vestas forventer selv at være i stand til at finansiere sin egen vækst, og frit cash flow forventes således at blive positivt hvert regnskabsår. Målet for 2014 er et frit cash flow på minimum EUR 300 mio.

I et marked, hvor projekterne, kunderne og vindmølleinvestorerne bliver stadig større, har Vestas et mål om at forbedre sin finansielle styrke. Derfor er målet for nettogæld/EBITDA-graden blevet reduceret til under 1 fra det tidligere maksimum på 2 ved udgangen af hvert regnskabsår, og der er indført et solvensmål på mindst 30 pct.

### Udbyttepolitik og prioriteringer for fordeling af overskydende likviditet

Vestas har indført følgende prioriteringer for den overskydende likviditet:

1. Afdrag på gæld, hvis nettogæld/EBITDA-graden ligger over målet.
2. Udlodning til aktionærene, hvis solvensgraden er over målet.

Bestyrelsen har generelt til hensigt at indstille en udbytteprocent på 25-30 pct. af årets nettoresultat. Udlodning af udbytte vil dog altid ske under hensyntagen til koncernens planer for vækst og likviditetsbehov.

### Lønsom vækst for Vestas

Den strategiske retning, som er sat for de kommende år, vil blive håndhævet gennem en tydeligere ansvarsfordeling, mere økonomisk målbare forretningsenheder, øget gennemsigtighed og en yderligere forbedring af resultatstyringen. Visionen er at bringe vindkraft på lige fod med olie og gas, at fastholde positionen som verdens førende vindmølleproducent med det stærkeste brand samt at sikre de bedste marginer og den største værdi for aktionærene i perioden.