

Joint-venture

Juridiske- og strategiske barrierer og risici

Michael Kjærgaard

No.: 20145258

Jonas Refsgaard Nielsen

No.:20144963

Vejleder:

Anne-Mette Kristensen

Afleveringsdato:

20. Maj 2019

Abstract

This study illuminates and discusses the legal and strategic barriers, when entering a strategic alliance in the form of a joint-venture. To do this the example of MHI Vestas Offshore Wind A/S is utilized and examined. The legal barriers that are examined are Danish and European competition law, business law and the European union's public procurement law. To qualify the discussion an analysis of the offshore wind turbine market and MHI Vestas Offshore Wind A/S on the market is used. The analysis examines MHI Vestas Offshore Wind A/S on the theoretical works in Porters Five Forces and the Four P's. The analysis is used as a platform to discuss both the legal and strategic barriers on the market for offshore wind turbines. The strategic barriers that are discussed are issues relating to trust, knowledge sharing, non-mutual dependence and cheating.

The legal barriers that are discussed are the clear barriers in the Danish and European competition law, regarding control of merging companies. The consequences of the legal construction of joint-ventures are also analysed and discussed. Here the study focusses on deadlocks in management and general assembly and how deadlocks can erode trust between strategic alliance partners. Furthermore, the European union's public procurement law is discussed and related to the pricing on the offshore windmill market.

The study concludes that MHI Vestas Offshore Wind A/S has seen some success and the company operates on a market with growth potential, due to new technologies that will revolutionize the industry and emerging markets in Asia. The study also criticizes the European union's public procurement law, because they present an obstacle to growth and the rules does not account for corporate social responsibility policies and the quality of products which MHI Vestas Offshore Wind A/S has and produces. Furthermore, the study discusses relationship between the competition laws and the strategic interest in consolidating and thus growing companies. It is concluded that the competition laws, can give MHI Vestas Offshore Wind A/S a competitive advantage when internationalizing, because they have the most advanced wind turbines. On the other hand, MHI Vestas Offshore Wind A/S presents a case were the mergers of companies increased the competition on a market. Lastly, the study concludes that the issues around deadlock isn't a factor when choosing whether to establish a joint-venture in Denmark.

Indhold

Abstract	1
1 Indledning	4
2 Problemformulering	5
2.1 Emneafgrænsning	5
3 Projektets struktur	5
4 Metode	6
4.1 System metode	6
4.2 Kildekritik	7
4.3 Den Retsdogmatiske metode	8
4.3.1 Juridisk metode	8
4.4 Retskilderne	9
4.5 EU-rettens forhold til dansk ret	12
4.6 Fortolkning	14
5 Hvad er en strategisk alliance?	15
6 Joint-venture	15
6.1 Fælles kontrol og Deadlock	17
6.2 Ophævelse af joint-venture selskab	18
6.3 Joint-ventures i konkurrenceretten	20
6.4 Hvordan vurderes oprettelsen af joint venture	22
6.5 Udbudsreglerne	25
7 Strategi	26
7.1 Risici ved strategiske alliancer	28
8 Brancheundersøgelse	30
8.1 MHI Vestas	30
8.1.1 Vestas inden JV	31
8.2 Porters five forces	32
8.3 Nærmeste konkurrenter	33
8.3.1 Siemens Gamesa	33
8.3.2 Goldwind	35
8.4 MHI Vestas' produkter og de fire p'er	37
8.4.1 Product	37

8.4.2 Price	40
8.4.3 Place.....	42
8.4.4 Promotion.....	44
8.5 Købers/aftagers magt.....	45
8.6 Leverandør magt	46
8.7Potentielle udbydere	47
8.8 Substituerende produkter	48
8.8.1 Solenergi.....	48
8.8.2 Bølgeenergi.....	49
8.9 MHI Vestas som offshore vindmølle producent.....	50
9 Diskussion	50
9.1 Det fremtidige marked for offshore vindindustrien.....	50
9.1.1 Prisudvikling på vindenergi generelt målt i MWH.....	51
9.2 Udbudsreglerne og offshore vindmølleindustrien	53
9.3 Konkurrence og monopol	55
9.4 Tillid og deadlock	56
9.5 Danmark som etableringsland.....	58
10 Konklusion	58
Litteraturliste	60
Bøger	60
Hjemmesider	61
Artikler	63
Love	65
Domme	65
Andet	65

1 Indledning

Grøn omstilling er i 2019 et af de vigtigste emner i det politiske landskab. Det er afgørende for hvordan vælgerne stemmer til folketingsvalget og fylder meget i vælgernes bevidsthed¹. De efterspørger løsninger på klimakrisen og her præsenterer vindmølleenergi en løsning, der kan være med til at nedbringe udledningen af CO₂ i den globale atmosfære. Vestas Wind Systems A/S, her efter Vestas, er den største onshore vindmølle producent i verdenen². Problematikken er bare at der ikke er ubegrænset plads til vindmøller på land og møllerne skal være placeret væk fra boliger, da vindmøllerne er genererende³. Derfor er vindmølleproducenterne begyndt at placere vindmøller på havet. Her dominerer Siemens Gamesa⁴, mens Vestas har forsøgt at etablere sig på markedet. Dette lykkedes de med ind til 2010, herefter var de i perioden 2011-2013 ikke eksisterende på markedet. Dette ændrede sig dog markant i 2014, hvor de ingen leverede offshore vindmøller og på dette tidspunkt skete der noget der ændrede Vestas' position på offshore vindmøllemarkedet. Vestas indgik nemlig en strategisk alliance med Mitsubishi Heavy Industries, herefter MHI, hvor de oprettede et joint-venture, hvis formål er at drive virksomhed inden for offshore vindmøllemarkedet, med alt der relaterer sig hertil.⁵

Dette speciale vil gå i dybden med, hvilke juridiske og strategiske rammer der er, når man indgår en strategisk alliance. Her vil der blive fokuseret på allianceformen joint-venture og specialet vil analysere markedet for offshore vindmøller. Denne analyse vil ende ud i en diskussion af hvilke risici og barrierer der er ved indgåelsen af et joint-venture og hvilken indflydelse som de juridiske rammer har på samarbejdet Mellem MHI og Vestas, samt hvilke konkurrencefordele dette giver.

¹ Kragesteen, Hjalte Tobias og Øyen, Morten, Klima og miljø tager tigerspring til toppen af vælgernes dagsorden, Altin-
get, læst 10-5-2019

² Ritzau Finans, Vestas overhalet af Siemens Gamesa: Men er fortsat størst på land, Børsen, 27. Februar 2018,
[https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/359029/vestas_overhalet_af_siemens_gamesa_men_er_fort-
sat_stoerst_paa_land.html](https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/359029/vestas_overhalet_af_siemens_gamesa_men_er_fort-sat_stoerst_paa_land.html) Læst 27/2/2019

³ Konkrete ulemper for vindmøllenaboen, videnomvind.dk, [http://www.videnomvind.dk/fordele-ulemper/konkrete-
ulemper-for-vindmoellenaboen.aspx](http://www.videnomvind.dk/fordele-ulemper/konkrete-ulemper-for-vindmoellenaboen.aspx), læst 10-5-2019,

⁴ Se figur 4

⁵ MHI VESTAS OFFSHORE WIND A/S, Erhvervsstyrelsen, Set 13-5-2019, [https://datacvr.virk.dk/data/visenhed?enheds-
type=virksomhed&id=27918042](https://datacvr.virk.dk/data/visenhed?enheds-type=virksomhed&id=27918042)

2 Problemformulering

Når der snakkes omkring joint venture samarbejder, er der mange overvejelser og hensyn i forhold til konkurrenceloven og strategi. Der er ofte overlap mellem disse og de kan pege i forskellige retninger. For at klarlægge hvilke udfordringer der er på dette område, vil der i dette speciale blive arbejdet ud fra denne problemformulering:

- Hvilke juridiske og strategiske udfordringer er der forbundet med joint-venture samarbejdet mellem MHI og Vestas Offshore Wind A/S indenfor offshore vindmølleindustrien?

For at belyse emnet vil det blive klarlagt, hvad de juridiske rammer er for oprettelse af et joint venture, hvordan markedet er for offshore vindmøller og hvilke strategiske overvejelser dette måtte medføre.

2.1 Emneafgrænsning

Der vil ikke blive undersøgt skatteretlige problemstillinger i forbindelse med specialet. Dette ekskluderes fordi at skatteretlige problemstillinger, ikke umildbart har interessante konsekvenser i forhold til de rammer der er opstillet i specialet.

I specialet vil der, når der henvises til offshore industrien, være tale om virksomhed der drives ud for kysterne. Dermed virksomhed der drives på vandet. Offshore begrebet ligger derfor ikke op til det begreb offshoring⁶ der i betydning minder om begrebet outsourcing. Da outsourcing har til henblik på at udskille en funktion eller aktivitet til en underleverandør således at der sker en reducere i omkostninger⁷.

3 Projektets struktur

Specialet er opbygget således at de juridiske rammer joint-venture samarbejder først beskrives. Herefter vil de strategiske overvejelser blive gennemgået. For at sikre en kvalificeret diskussion om MHI Vestas markedsposition, vil der herefter blive foretaget en brancheanalyse. De elementer der er kommet frem i de forskellige kapitler, vil herefter blive trukket sammen og de vil blive diskuteret i specialets afslutning. Konklusionen vil bygge på disse diskussioner.

⁶ Glen, Jeffrey, Businessdictionary, Offshoring vs. Outsourcing, <http://www.businessdictionary.com/article/1090/offshoring-vs-outsourcing-d1412/> , Læst 14/03/2019

⁷ Den store danske, Outsourcing, http://denstoredanske.dk/Erhverv,_karriere_og_ledelse/Erhvervsliv/Management/outsourcing , Læst 14/03/2019

4 Metode

Specialet har grundlag i det funktionalistiske paradigme, hvor at udgangspunktet er at verdenen kan beskrives. Den beskrives ud fra hvordan verdenen er, set fra et objektivt synspunkt og at den derfor reelt eksisterer. Resultatet vil derfor være det samme uanset om området iagttages og resultatet er derfor ikke afhængigt af hvorvidt man iagttager området, før området eksisterede. Tilgangen til projektet tager sit udspring i systemmetoden, fremstillet af Abnor og Bjerke⁸. Der tages udgangspunkt i de tre metodiske tilgange, analytisk-, system-, og aktørmetoden. Da der i projektet tages udgangspunkt i systemmetoden, vil de andre to metoder ikke blive nærmere omtalt. Systemmetoden udspringer fra ontologien, som er antagelser om det værende. Ontologien omhandler derfor objekterne for den videnskabelige belysning, som man foretager sig⁹. Efter det ontologiske synspunkt, må man for at forstå delene, først forstå helheden. Man først forstår helheden når man forstår de enkelte dele. Der er derfor en forudsætning for meningssammenhæng mellem delene og det er dermed relationerne mellem enkeltdelene, der er ligeså væsentlige at afdække. Derved findes sandheden gennem indsigt og fjernelse af uklarhederne. Specialet tager ligeså udgangspunkt i epistemologien, som siges at være læren om erkendelsen og det vil sige hvorledes forskeren erkender et givent genstandsfelt. Derved opstilles kriterier for at noget er sandt, herunder: korrespondens, kohærens, pragmatisme og konsensus. Med en rationalistisk tilgang resoneres der ud fra fornuften og ikke sansningen, med en deduktiv slutningsform. Den deduktive tilgang dækker over at teori kobles med empirisk materiale¹⁰.

4.1 System metode

Med udgangspunkt i at man har en objektiv tilgang til virkeligheden og dens omgivelser, er det vigtigt at man i systemmetoden, ikke har nogle forudgående antagelser omkring specialet, som kan påvirke resultatet. Med et udgangspunkt i et holistisk synspunkt betyder det, at virkeligheden består af mange individuelle dele, men at man på trods af det, ikke kan forklare helheden ud herfra. Det skyldes at delene kan være forskellige fra hinanden og kan udformes, således at sammensætningen har en betydning for helheden. Det betyder også at såfremt en af delene fjernes, vil man opleve en dysfunktionel helhed, der ikke vil være retvisende for tilstanden¹¹. Med det udgangspunkt forstås at virkeligheden fungerer uafhængigt af, hvorledes de enkelte mennesker handler og systemmetoden forsøger derfor at tillægge en objektiv vinkel på tilgangen, selvom forskeren er bevidst om at den præges subjektivt. Den præges subjektivt fordi man tolker på resultaterne. Det er netop relationen mellem de enkelte dele, der skaber en synergieffekt¹².

⁸ Abnor, Ingeman & Bjerke, Björn, (2009), *Methodology for Creating Business Knowledge*, Sage Publications

⁹ Munk-Hansen, Carsten, *Retsvidenskabsteori*, Jurist- og økonomforbundets forlag, 2014

¹⁰ Se note 9

¹¹ Se note 8

¹² Se note 8

I specialet afspejler brugen af systemmetoden sig ved, at de retlige rammer beskrives og er med til at skabe en forståelse for hvorledes konkurrenceretten forholder sig på nationalt og EU-plan. Dertil gennemgås de selskabsretlige rammer for oprettelse af joint-venture selskaber, med en tilføjelse af de EU-retslige regler indenfor udbudsret. De tre juridiske områder bliver fremstillet så objektivt som muligt og med en belysning af den nuværende retstilstand. Samtidigt er de tre områder nødvendige at afdække, da de som individuelle dele har betydning for helheden. Dertil vil den retsdogmatiske metode blive benyttet, som vil blive forklaret yderligere herunder i afsnit 4.3. Derfor vil man ikke fremkomme til det rigtige resultat, hvis eksempelvis udbudsreglerne undlades og det vil derfor være dysfunktionel helhed.

Ontologien bygger på en holistisk antagelse, hvor der søges efter relationer mellem systemer og subsystemer. Brancheundersøgelsen bliver foretaget med så objektiv en tilgang som muligt, men da informationerne bliver bearbejdet og tolket på, vil den være subjektivt præget. Vurderinger der foretages i forbindelse med fusionskontrol på det konkurrenceretlige område, bygger på brancheundersøgelser der skal beskrive den helhed, som fusionerende parter indgår i. Analysen tager udgangspunkt i et åbent system, hvor systemet iagttages fra deres naturlige miljø, frem for at der fremstilles et kunstigt miljø der tolkes på. Det er ikke muligt at opdele i forskellige subsystemer, da det ikke vil give et reelt retvisende billede og selve systemet er således virksomheden. Der skal derfor iagttages i helheden, med alle parametre. Der er derfor et forhold mellem alle subsystemerne, der tilsammen udgør det samlede system. Virksomheden MHI Vestas kan derfor ikke analyseres med en isolerende tilgang, grundet at den agerer i et åbent system, der påvirkes af forskellige faktorer. For at opnå en beskrivelse, af det systemmiljø de agerer i, vil specielt Porters Five Forces og herunder de fire p'er spille en stor rolle. Der vil herigennem blive indsamlet informationer, der tilsammen skaber en god opfattelse af helheden og det er netop vigtigt at være opmærksom på det supersystem, som virksomheden er en del af¹³.

4.2 Kildekritik

Under udarbejdelse af specialet har der i videst muligt omfang, været fokus på brugen af primære kilder. Der således arbejdet ud fra et direkte grundlag, der ikke er farvet af andre forfatteres forud antagelser. Under udarbejdelsen har det været en kritisk indgangsvinkel til forfattere og brancheorganisationer, der har udgivet forskelligt materiale. Specielt materialet fra brancheorganisationer fra virksomheder selv, har der været fokus på, da de kan have en stærk bias og dermed kun præsenterer dele af sandheden. Dette er gjort for at skabe en stor grad af både validitet og reliabilitet, når helheden beskrives.

¹³ Se note 8

4.3 Den Retsdogmatiske metode

Den retsdogmatiske metode er metoden der indenfor jura bruges til at beskrive, fortolke og analysere den gældende retstilstand.¹⁴ Denne metode bygger på, at de forskellige retskilder analyseres, på baggrund af de forskellige fortolkningsprincipper. Det vigtigste ved den retsdogmatiske metode er, at man ikke bruger den til at komme frem til et konkret resultat, som i den juridiske metode. Man bruger derimod metoden til at beskrive og analysere skrevne retsregler. Metoden er med til at fastlægge almindelige regler og principper indenfor et nærmere angivet retsområde. Indenfor den retsdogmatiske metode skal man forholde sig til hypotetiske problemstillinger, men det er ikke nødvendigt at komme frem til et egentligt retligt resultat. Retsreglerne skal behandles og analyseres systematisk med nye perspektiver indenfor de retsområder, hvor det findes relevant¹⁵.

I projektet bruges den retsdogmatiske metode til en analyse af hvordan reglerne for fusionskontrol, selskabsret og udbudsret. Det er FKF og KL der forholder sig til joint-venture samarbejder, indenfor konkurrenceområdet. Analysen vil gøre brug af de nedskrevne regler i loven og forordningen, samt analyser af den retspraksis, der kommer fra domstolene der vil være suppleret af den administrative praksis, der er foretaget af konkurrencerådet. Det skal dog påpeges, at administrativ praksis ikke danner præcedens. I kombination giver analysen et holistisk og retvisende billede af hvordan retstilstanden er. Dette understøtter også synspunkterne i systemmetoden, ved at man kan opnå helheden ved at observere delene, der agerer i en synergi med hinanden.

4.3.1 Juridisk metode

Den juridiske metode er begrebet for den metode, som man indenfor juraen bruger til at tage stilling i konkrete sager. Den juridiske metode kan beskrives således: *Faktum og retsnorm fører til resultat*¹⁶. Den juridiske metode har sit udspring i lighed for loven, således at der kun er ét korrekt resultat. Meningen hermed er, at modtageren og afsenderen af en dom, ikke må være afgørende for dommens resultat. Resultatet må derfor ikke må adskille sig fra en sag, hvor faktum er identisk. Når retstilstanden undersøges, opdeler man sager i to hovedgrupper, lette og svære sager. En let sag er en sag, hvor retstilstanden er direkte beskrevet og specificeret i loven eller andre retskilder og hvor der ikke er stor mulighed for fortolkning. De svære sager er sager, der ikke kan afgøres med direkte hjemmel i retskilderne eller der hvor retskilderne lægger op til fortolkning. Dermed er det op til at domstolene at tage en beslutning om retstilstanden ud fra sagens faktum,

¹⁴ Se note 9

¹⁵ Se note 9

¹⁶ Se note 9

med udgangspunkt i sagens type, relevante retlige hensyn og interesser. Her vil domstolene ofte bringe sædvaner, kutymen og forholdets natur ind i beslutningen.¹⁷

I projektet er den juridiske metode blevet brugt, til at analysere den givne retstilstand. Det er optimalt for at opnå et objektive billede af, hvordan virkeligheden som aktørerne agerer i, forholder sig. Igennem analyser af domme, er der i projektet blevet lagt vægt på, hvordan givne fakta og retsnormer indenfor områderne har ført til et givet resultat. Metoden bruges også ved at komme med konkrete rammer for, hvornår et joint-venture kan gennemføres ud fra reglerne omkring fusionskontrol. Reglerne omkring fusionskontrol er vel-skrevne og der er derfor sjældent mulighed for en anden fortolkning end ordlydsfortolkning. Det er konkurrencestyrelsen der forvalter sager omkring fusionskontrol, som den udøvende magt efter grundlovens § 3. Der er i øvrigt altid ret til domstols prøvelse, såfremt man er uenig i afgørelsen fra konkurrencestyrelsen. Virksomheder har dermed ret til at prøve afgørelser ved uafhængig myndighed, hvis formål er at fortolke og tage beslutninger indenfor lovens rammer. Dette sikrer at man altid opnår, et retvisende billede af helheden og ikke ender med en forvridning af retstilstanden og dermed en dysfunktionel helhed. Reglerne i KL kapitel 4 omkring fusionskontrol og i fusionskontrollens forordningen, er generelt udtømmende og lægger ikke op til meget fortolkning. Der er dog nogle nicher, som markedsafgrænsnings vurderinger efter KL § 5a, hvor man skal foretage en fortolkning baseret på hvad forbrugernes forståelse af hvad substituerende produkter er. Klarheden på området afspejler sig også i retspraksis, da man ikke ser mange trykte domstols afgørelser, som er klager over afgørelser fra konkurrencestyrelsen^{18, 19}

4.4 Retskilderne

Når man foretager en juridisk vurdering eller afgørelse skal man bruge retskilderne.²⁰ Indenfor dansk ret er der fire retskilder. Retskilderne man bruger i Danmark, er loven, retspraksis (domme og afgørelser), sædvaner samt kutyme og til sidst forholdets natur. Det er loven som skal tillægges den største betydning og derfor skal der lægges stor vægt på lovens ordlyd, for at sikre gennemsigtighed for borgerne. Under love kan man yderligere dele dem op i et hierarki, der er afgørende i tilfælde af lovkonflikt. Hierarkiet kommer til udtryk ved Lex Superior princippet, som siger at den højere lov har forrang. Danmarks højeste lov er grundloven og denne ligger over lovene der vedtages af folkettingen. De laveste love er bekendtgørelser eller kongelige anordninger og cirkulærer. Denne sondring mellem lovene kaldes den retlige trinfølge.²¹

¹⁷ Se note 9

¹⁸ Levinsen, Kirsten m.fl., Konkurrenceloven med kommentarer, Jurist- og økonomforbundets forlag, 2018

¹⁹ Se note 9

²⁰ Se note 9

²¹ Se note 9

Den lavest rangerede er som sagt bekendtgørelser, der også er kendt som kongelige anordninger og sidestilles med cirkulærer. De er udstedt af den vedkomne minister og prerogativet til at udstede disse regler, skal være hjemlet i lov. Hvis de udstedte bekendtgørelser og cirkulærer ikke har hjemmel i lov, er reglerne ikke gyldige. Forskellen på bekendtgørelser og cirkulærer er, at bekendtgørelserne er bindende for både borgere og forvaltningen, mens cirkulærer kun er bindende for forvaltningen. Borgerne kan dermed påtvinge forvaltningen at følge et cirkulære, men ikke forvaltningen kan ikke binde borgerne med reglerne i et cirkulære.²²

Generelt så må borgere gøre hvad de vil, medmindre at det er forbudt, mens at forvaltningen ikke må foretage sig noget uden hjemmel i lov. Dette kaldes for legalitetsprincippet.²³ Dette betyder at personer eller virksomheder, kun kan påvirkes efter de nedskrevne love. Man kan dog ikke som borger erklære sig straffri, grundet ukendskab til loven. Det sikrer at der en lige behandling ud fra loven. Konkurrenceretlige afgørelser skal dermed foretages på samme retlige grundlag, for at sikre lighed for loven, uanset hvem parterne er. Spørgsmål og afgørelser indenfor konkurrenceområdet forvaltes af konkurrencerådet, som er en del af erhvervsministeriet²⁴. Det er derfor konkurrencerådet der behandler og træffer afgørelse i sager omhandlende fusionskontrol.²⁵ Når forvaltningen har truffet administrativ afgørelse, udelukker det ikke muligheden for domstolsprøvelse, jf. grundlovens § 63. I forhold til specialets problemstilling viser det sig relevant, da det giver mulighed for virksomhederne at få efterprøvet afgørelser, som virksomhederne mener er foretaget på et forkert grundlag.

Retspraksis er mindre håndgribelig end lovtekster, da retspraksis udvikles af domstolene. Det er derfor ikke sikkert at der foreligger en retskilde i form af retspraksis, der kan anvendes til at belyse et område. Retspraksis skaber præjudikats værdi og lægger dermed en præcedens. Formålet med præcedens at sikre konsistente domstols domme, i sager der er ens. Retspraksis bruges også til at belyse, hvordan domstolene fortolker loven. Det skal i denne forbindelse pointeres, at domstolene ikke er bundet af retspraksis og principielt kan dømme, således at en ny praksis bliver lagt. Praksis er dog mere bindende jo højere man er i rangeringen. De danske domstole rangeres således at bunden er byretterne, derefter kommer landsretterne og over landsretterne er højesteret. Det er dog kun muligt få prøvet sin sag ved højesteret, hvis sagen vurderes til at have

²² Se note 9

²³ Träskman, Per Ole Torvald, Legalitetsprincippet i Den Store Danske, Gyldendal. <http://denstoredanske.dk/index.php?sideId=115520> Læst 5. april 2019,

²⁴ Organisation, Erhvervsministeriet, <https://em.dk/ministeriet/organisation/> læst 5-4-2019

²⁵ Opgaver, mål og styring, Konkurrence- og forbrugerstyrelsen, <https://www.kfst.dk/om-os/opgaver-maal-og-styring/> - Læst 18-02-2019

principiel karakter af procesbevillingsnævnet²⁶. Dette er relevant fordi at afgørelser fra højere instanser har større præjudiciel værdi.²⁷

Administrativ praksis, altså afgørelser fra forvaltningen, danner ikke præcedens for domstolene. Dette har højesteret blandt andet taget stilling til ved dommen UfR.1988.352 H. Denne dom omhandler et skatteretligt spørgsmål. Det fremgår af grundlovens § 43, at man ikke kan beskatte uden hjemmel i lov, dog havde forvaltningen beskattet virksomheder på Dyrehavsbakken siden 1806, ved kongelig resolution, altså en beslutning taget af kongen. Virksomhederne drev beværtning og underholdning i telte. Disse virksomheder havde indtil 1979 accepteret beskatningen, i form af en afgift, der var blevet udstedt af forskellige myndigheder, herunder Lyngbys politi og Hospitals bestyrelsen på Gentofte-Lyngby Hospital. Her brød forhandlinger om afgiftens størrelse sammen og Københavns amt udskrev derfor en beskatning på vejene af Gentofte-Lyngby Hospital, som ejede jorden, hvor på der blev drevet virksomhed. Denne beskatning påstod de sagsøgte Dyrehavsbakkens Teltholderforening og A/S Dyrehavsbakken frifindelse fra, med begrundelsen at der ikke fandtes hjemmel i lov til beskatningen. Spørgsmålet i sagen var, om landvarende administrativ praksis om, at beskatte teltholderne, kunne være hjemmel til beskatning. Her fandt landsretten at amtet godt kunne pålægge teltholderne en afgift. Dette gjorde de med begrundelsen, at teltholderne havde efterlevet den praksis, der var skabt ved den kongelige resolution, i hele perioden indtil 1979. Landsretten mente derfor at der var etableret en bindende praksis. Sagen blev dog anket til højesteret, som omstødte landsrettens beslutning. Dette gjorde de med den begrundelse, at der i ordlyden af den kongelige resolution ikke var hjemmel til at beskatte teltholderne, for deres brug af Dyrehavsbakken. De underkendte dermed at den administrative praksis var bindende overfor teltholderne. Herved blev det påvist at domstolene har mulighed for at omstøde beslutninger, der er foretaget af de administrative myndigheder. Dette understøtter rammerne der opstilles for oprettelsen af et joint venture, og hvilke muligheder man har for at gå videre end konkurrence- og forbrugerstyrelsens afgørelser. Det vil sige at fusionerende selskaber der ikke blev godkendt af de forvaltende myndigheder, kan klage over afgørelsen og forlange omprøvning ved domstolene.²⁸

Sædvane og kutyme er den retskilde, der gør det sædvanlige en bindende retskilde. Hvis der som et eksempel er en branche kutyme, kan denne blive bindende for en virksomhed der opererer i den vedkommende branche. Man kan på den måde vinde eller tabe rettigheder baseret på andres handlinger. Kravene for at der

²⁶ Christensen, Jens Peter, Jensen, Jørgen Albæk, Jensen, Michael Hansen, Danskstatsret, Jurist og økonomiforlagets forlag, 2012

²⁷ Se note 9

²⁸ Bønsing, Sten, Almindelig forvaltningsret, Jurist- og økonomiforbundets forlag, 2013

foreligger en sædvane er, at en handlemåde har været almindelig og fulgt uafbrudt i en længere periode ud fra en overbevisning om, at man er forpligtet eller berettiget til dette.²⁹³⁰

Forholdets natur er den sidste retskilde. Forholdets natur kan beskrives som brug af den sunde fornuft. Her inddrager man relevante hensyn og principper i afgørelser.³¹

4.5 EU-rettens forhold til dansk ret

Danmark en del af den europæiske union³² og den lovgivning der kommer fra unionen, skal på grundlag af dette medlemskab, anvendes i Danmarks retssystem.³³ Dette kaldes for harmonisering og er et af de bærende principper i EU-retten og hvordan denne skal forstås³⁴. Harmonisering går i alt sin enkelthed ud på at lovgivning og dennes implementering, skal være ens i hele den europæiske union. Formålet med dette er at det skal være nemmere for unionsborgene, både juridiske personer og almindelige borgere, at gennemskue lovgivningen i Europa. Danmark og danskerne skal dermed følge den lovgivning, som kommer fra kommissionen, ministerrådet og parlamentet og inkorporere den i dansk lov. Videre skal Danmarks domstole lade de domme, som EU-domstolen afsiger, danne præcedens i Danmark. EU har dermed direkte indflydelse på lovgivningen i Danmark.³⁵

Som tidligere nævnt har vi Danmark den retlige trinfølge, altså grundlov, lov og til sidst anordning/ bekendtgørelse. Spørgsmålet er så hvor EU-retten passer ind denne trinfølge. Her er svaret lidt uklart og der er basalt set to skoler. Den første skole er også den fortolkning, som EU-domstolen fortolker efter. Denne fortolkning siger at, EU-retten har forrang over al national lovgivning, også de nationale forfatninger, herunder grundloven. Denne fortolkning brugte de i sagen C 6/64, Costa mod Enel, som omhandler at den italienske stat, med hjemmel i den italienske forfatning, gennemførte en nationalisering af det italienske elnetværk. Flaminio Costa nægtede herefter at betale den elregning han fik, fra den nye nationaliserede leverandør, fordi han mente at nationaliseringen af elnettet var traktat stridig. Spørgsmålet var således om den italienske stat, kunne gennemføre noget der var i strid med traktaten, hvis de havde hjemmel til dette i den nationale forfatning. Hertil svarede EU-domstolen nej, med den begrundelse at nationalstaterne ikke efter indtræden i EU kan indføre nationale bestemmelser, der er i strid med fællesskabsretten, da fællesskabet ellers vil være

²⁹ Se note 9

³⁰ Dalberg-Larsen, Jørgen, Rets sædvane i Den Store Danske, Gyldendal læst 5. april 2019 - <http://denstoredanske.dk/index.php?sideId=150939>

³¹ Se note 9

³² Lov nr. 21179 af 11/10/1972 - tiltrædelsesloven

³³ Sørensen, Karsten Engsig, M.fl., Eu-retten, jurist og økonomforbundets forlag, 2014.

³⁴ Se note 33

³⁵ Se note 33

ligeegyldigt og fællesskabet hermed ville blive bragt i fare. Denne fortolkning kan også legitimeres ved grundlovens § 20, som siger at Danmark kan overdrage beføjelser, til mellemfolkelige myndigheder, så som FN og EU.³⁶

Den modsatte fortolkning siger at grundloven er den højeste lov i Danmark og at EU-traktaterne, og dermed hele EU-retten, ligger under grundloven. Denne fortolkning har højestetret udtrykt i realitetsprøvningerne Maastricht-dommen U.1998.8000.H og i Irak-dommen U.2010.1547.H. Disse blev dog afvist grundet manglende litispændens. I tilføjelse hertil skal det siges at folketetinget til enhver tid, har mulighed for at trække sig ud af EU og heller ikke er forhindret i at lovgive i strid med EU-retten. Praxis viser også at domstolene og lovgiverne, samt regeringen følger den praksis der kommer fra EU-domstolen og lovgivningen fra EU.³⁷³⁸

Ligesom der er retskilder i dansk ret, er der også EU-retskilder. Disse kilder adskiller sig lidt fra de danske retskilder, men er ikke mindre gældende i Danmark af den grund. Disse er primær EU-ret, dette er traktaterne TEUF og TEU. Herefter er de sekundære retskilder, disse er forordningerne, direktiverne, afgørelser fra styrelser, henstillinger og udtalelser. Disse er hjemlet i TEUF art. 288, her fremgår det i øvrigt at henstillinger ikke er bindende. De sekundære retskilder svarer til det man i Danmark kender som love og kongelige anordninger/ bekendtgørelser. Dertil kommer domme fra EU-domstolen, som har en mere bindende karakter end de danske domstole, der kun er binder i den enkelte sag.³⁹

Det er vigtigt at adskille de sekundære retskilder. Det har stor indflydelse om det er et direktiv eller en forordning, som skaber retstilstanden. Når det er et direktiv der behandles, vil direktivet ikke være direkte bindende for borgerne i EU, men EU's medlemsstater er forpligtet til at implementere reglerne i direktivet, i deres nationale lovgivning. Dette giver nationalstaterne mulighed for at lave nationale variationer i direktivets regler. Dette betyder at der ikke vil være total harmonisering af reglerne på tværs af EU, borgerne vil dog have mulighed for støtte ret på reglerne i direktiverne, der hvor medlemsstaterne handler direkte i strid med direktiverne. Når det kommer til forordninger, har medlemsstaterne ikke den samme mulighed for at lave lokale variationer i reglerne fra EU. Borgere har dermed direkte mulighed for at støtte ret på reglerne i forordningen uanset hvad national lovgivning siger. EU kan dog kun lovgive på de områder, som medlemsstaterne har afgivet kompetence på, i alle andre tilfælde har medlemsstaterne mulighed for veto. I forhold til FKF er

³⁶ Se note 33

³⁷ Se note 33

³⁸ Se note 26

³⁹ Se note 33

det muligt for medlemsstaterne at vedtage mere vidtgående regler, FKF dækker blot over et absolut minimum af de regler der er på området.⁴⁰

EU-domstolen har en særlig rolle, når det kommer til EU-retten. Dette er nemlig en overstatslig domstol, som nationale domstole *"kan spørge til råds"* i EU-retlige anliggender. Det domstolenes prærogativ, at sende en sag til prøvning ved EU-domstolen, det er dermed ikke muligt for borgere at anlægge en sag direkte ved EU-domstolen. EU-domstolen kan derudover kun tage stilling i de sager, hvor medlemsstaterne har afgivet kompetence til den europæiske union. Dette betyder at man kun kan sende EU-retlige spørgsmål til EU-domstolen og denne domstol dermed er en sær domstol, uden generel karakter. EU-domstolens afgørelser er dog bindende, da de har præjudikats værdi i alle medlemsstater, ikke kun dem der er direkte involveret i den verserende sag. Det er dog op til de nationale domstole at implementere domstolenes afgørelser. Når EU-domstolen afsiger domme, fortolker den som hovedregel med en ordlydsfortolkning. Man skal dog være opmærksom på, at man ikke tager udgangspunkt i et enkelt sprogs ordlyd, men alle oversættelsernes ordlyd, da EU-retten skal fortolkes som en helhed. EU-domstolen vil dog ofte bruge en formålsfortolkning, for at klargøre hvad retstilstanden er når den skrevne regel er uklar eller tvetydig. EU-retten inddrager også generelt gældende principper fra traktaterne, disse findes i retspraksis, men særligt principperne om proportionalitet og kompetence afgivning er vigtigt og findes også TEU art. 5.⁴¹

4.6 Fortolkning

Når man læser de danske love, kan man gøre brug af forskellige fortolknings metoder. Der er forskellige metoder alt efter hvordan loven er skrevet⁴². Én af de fortolkningsmetoder er en udvidende fortolkning. Herunder har man også en analogifortolkning, hvor man kigger på hvilke principper der ligger bag en specifik lovtekst. En sådan fortolkning kan bruges når disse hensyn også gør sig gældende i sager, hvor loven ikke er klart formuleret. Omvendt har man også en ordlydsfortolkning, hvor der i stedet ligges vægt på selve formuleringen af loven og hvilken betydning den valgte ordstilling og ordvalg har for forståelsen af loven. I kap. 4 i KL ses en meget specifik udformning af, hvornår og hvordan man er omfattet af fusionskontrols reglerne. Der ligger derfor ikke op til at der skal være en udvidende fortolkning, men i stedet en ordlydsfortolkning, hvor der tages hensyn til den skrevne lov, mere end hensigten bag. Det kan gøres fordi loven er konkret udformet. I en udvidende fortolkning ligger man specielt fokus på, de forarbejder der er lavet i forbindelse med loven. Forarbejderne giver udtryk for den sande hensigt med loven, så hensigten bedst muligt opfyldes når loven et

⁴⁰ Rådets forordning (EF) nr. 139/2004 af 20. januar 2004 om kontrol med fusioner og virksomhedsovertagelser, forordet, Den europæiske unions tidende

⁴¹ Se note 33

⁴² Se note 33

formuleret vagt, eller der er lagt op til fortolkning. Det kaldes også for en formålsfortolkning.⁴³ Fortolkningsmetoderne er essentielle for at kunne opstille, hvilke juridiske rammer der stilles for oprettelse af et joint-venture samarbejde.

5 Hvad er en strategisk alliance?

Der er tre muligheder for at indgå i strategiske alliancer⁴⁴. Disse er non-equity alliancer, equity alliancer og et joint-venture samarbejde. Non-equity alliancer kendetegnes ved, at de kun er indgået ved kontrakter og der ikke er nogen anden binding. Eksempler på denne slags alliancer er licensaftaler, leverandør aftaler og distributions aftaler.⁴⁵ Disse alliancer er omfattet af aftaleretten og er derfor nemmere at misligholde eller misbruge, da konsekvenserne blot er erstatningskrav eller hævnning af aftalen.⁴⁶ Der er selvfølgelig altid mulighed for at modificere kontrakter med dagbøder eller andre foranstaltninger. Denne type alliance giver en væsentlig fleksibilitet for begge partnere, der er dog ikke en stærk binding som i et joint venture eller i en Equity-alliance⁴⁷. En equity-alliance kendetegnes ved, at den ene part erhverver ejerandele i den anden part, som et supplement til kontrakter mellem parterne. Denne form for alliance er udtryk for en gestus, der skal være med til at opbygge den nødvendige tillid, der er behov for i alle strategiske alliancer. Den sidste mulighed for at lave en strategisk alliance, er et joint-venture samarbejde. Dette dækker over oprettelsen af et juridisk uafhængigt selskab. Et selskab tager joint-venture form, når at der fælleskontrol, hvilket oftest dækker over at der er lige ejerandele i selskabet. Dette betyder at partnerne skal være enige om hvordan selskabet skal agere på markedet og kan ved konflikt føre til en deadlock situation. Det centrale her er at dette skaber et meget stærkt bånd og en høj grad af afhængighed mellem de to alliancepartnere. Dette gør dog også partnerne mere sårbare overfor misligholdelse af alliancen. Alternativerne til at have en strategisk alliance er at udvide egen virksomhed, til at varetage funktionen man vil samarbejde om eller også skal der opkøbes virksomheder der kan udføre funktionen. Altså enten *"going alone"* eller fusion med en tredje part^{48 49}.

6 Joint-venture

Det vigtigste karaktertræk vedrørende joint-venture, er kravet omkring fælles kontrol af virksomheden. Et joint-venture er når to eller flere virksomheder indgår i et samarbejde, centreret omkring oprettelsen af et

⁴³ Se note 9

⁴⁴ Barney, Jay B. & Hesterly, William S., Strategic Management and Competitive advantage, Pearson

⁴⁵ Se note 44

⁴⁶ Andersen og Lookofsky, Lærebog I Obligationsret I, Karnov Group, 2014

⁴⁷ Se note 44

⁴⁸ Se note 44

⁴⁹ Lynch, Richard, Corporate Strategy, Pearson

fællesejet selskab. Et joint-venture adskiller sig fra almindelige selskaber, da det ikke er muligt blot at være investor, men det er nødvendigt at have indflydelse. Det er en indflydelse som parterne i joint-venture deler ligeligt imellem sig, således at ingen har bestemmende indflydelse alene. Ved indgåelse af et joint-venture samarbejde er det essentielt, at de indgående virksomheder selv beholder deres oprindelige virksomhed og blot indskyder aktiver i joint-venture selskabet. Derfor kommer det nye joint-venture selskabs ledelse ikke til at fremstå, som en fælles ledelse for de involverede selskaber og aftalen får en karakter som joint-venture⁵⁰ Den fælles kontrol fører som sagt til at der kan opstå deadlock situationer. Deadlocks vil blive behandlet senere i afsnit 6.1

Joint-venture samarbejdes aktiver består af joint-venture parternes indskudte aktiver. Disse aktiviteter kan være alt lige fra knowhow, patenter og materiel til økonomisk indskud. Når et joint-venture samarbejde indgås, skal det vurderes om fusionen falder ind under reglerne for fusionskontrol. Såfremt oprettelsen af joint-venture samarbejdet er omfattet af reglerne, skal der foreligge en vurdering af hvorvidt det nyoprettede selskab får en konkurrenceforvridende betydning på markedet.⁵¹ Reglerne herfor vil blive kommenteret senere.

Der er to selskabsretlige muligheder for at indgå i et joint-venture samarbejde⁵². Den første mulighed er greenfield investeringer, hvor to eller flere partnere går sammen for at skabe et helt nyt selskab. Her er der i Danmark meget frie rammer og man kan udforme vedtægterne, så de passer til den situation og kontekst som selskabet befinder sig i, jf. en udvidet fortolkning af selskabslovens § 28 og 29. De frie rammer betyder at det kan være en fordel at oprette et joint-venture samarbejde der er registreret i Danmark. Man har også her mulighed for at indgå en ejer aftale, dette er en aftale der binder de parter, der har underskrevet ejeraftalen. Her har man mulighed for, at aftale ekstra rettigheder overfor sine medkontrahenter i et joint-venture samarbejdet. En ejeraftale åbner op for at joint-venture partnerne kan få særrettigheder, som eksempelvis en forkøbsret til kapitalandele eller man kan aftale hvordan man i joint-venture samarbejdet løser deadlock situationer. Ejeraftalen kan sådan set indeholde alt mellem himmel og jord, da man i Danmark har kontraktsfrihed.⁵³

Den anden mulighed for at oprette et joint-venture er opkøb af kapitalandele efter Selskabslovens § 236. Dette kan gøres ved en kapitalforhøjelse efter Selskabslovens § 153 eller ved opkøb af eksisterende ejerandele. Hvis man indtræder i et selskab på denne måde, vil der ikke være de samme muligheder, for at tilpasse

⁵⁰ Engsig Sørensen, Karsten, Joint-ventures struktur og regulering, Jurist- og økonomforbundets forlag, 2006

⁵¹ Se note 50

⁵² Hansen, Søren Friis og Krenchel, Jens Valdemar, Dansk selskabsret 2 kapitalselskaber, Karnov Group

⁵³ Se note 52

vedtægterne til den situation, som joint-venture partnerne står i. Dette er fordi at man efter selskabslovens § 106 skal have et 2/3 flertal for at ændre vedtægterne. Vedtægtsændringer er ikke muligt i et joint-venture med to parter uden at alle parter er enige. Derfor må den part der indtræder i et joint-venture samarbejde acceptere de vedtægter, som er i det selskab, hvor i man indtræder. Der er for den eller de partnere som allerede er i selskabet heller ikke det samme incitament til at indgå en ejeraftale, da de allerede etablerede parter i dette tilfælde vil skulle afgive rettigheder. Der vil til gengæld ikke være det samme behov for at skabe et selskab fra bunden, hvilket man bliver nødt til ved greenfield joint-venture samarbejder. Det er dog altid muligt at oprette en ejeraftale, om end der ikke nødvendigvis er incitament til dette.⁵⁴

Der findes forskellige typer af joint-venture samarbejder, der alle har en betydning for den konkurrenceretlige vurdering. Deres betegnelser bruges ikke indenfor EU-retten, men udspringer derimod fra den økonomiske teori. De klassificeres efter hvordan det oprettede joint-venture samarbejdet placeres i værdikæden i forhold til de oprettende joint-venture partnere. Et joint-venture der konkurrerer med sine joint-venture partnere vil blive kaldt for et horisontalt joint-venture samarbejde. Mens et joint-venture som assisterer partnerne vil være et vertikalt joint-venture samarbejde. Et eksempel på et assisterende joint-venture er et selskab der fungerer, som salgsselskab eller som producerer komponenter til brug af partnerne. Såfremt at det er et joint-venture samarbejde, der ikke har aktiviteter der ligger sig op af partnernes aktiviteter, kaldes det for et konglomerat joint-venture. Det er også muligt yderligere at udspecificere forskellige former for joint-venture samarbejder, der er nærmere bestemt ud fra den type af aktivitet de fortager sig. Aktiviteten kan have betydning for den konkurrenceretlige vurdering, da det er med til nærmere at bestemme hvilken struktur og aftaler der skal indgå i tilknytning til et joint-venture samarbejde⁵⁵. Den konkurrence retlige vurdering vil blive behandlet i afsnit 6.4.

6.1 Fælles kontrol og Deadlock

I et joint-venture samarbejde har alle joint-venture partnere andel i en fælles kontrol. Derved får alle partnere forelagt de vigtige beslutninger i joint-venture selskabet og har en mulighed for at udøve en kontrol overfor beslutningerne. Hvis der kun er to partnere med lige stemmeandel, har de de facto vetoet. Det vil betyde at et joint-venture samarbejde kan ende i en såkaldt deadlock situation, hvor partnerne ikke er enige om, hvilken retning samarbejdet skal bevæge sig i. Den fælles kontrol kan oprettes på med forskellige ejerandele efter Selskabslovens § 45, det essentielle er at stemmeandelene er ens. Dermed behøver ejerandele ikke være lige, men kan opdeles i forskellige aktieklasser med forskellig stemmewægt. Således kan man

⁵⁴ Se note 52

⁵⁵ Engsig Sørensen, Karsten, Selskabers strukturer – Joint-ventures, koncerner, grænseoverskridende mobilitet og omstruktureringer, Jurist- og økonomiforbundets forlag, 2015

opdele aktier i aktie klasse A og aktie klasse B, hvor A aktier har 9 stemme andele pr. aktie og der er 10 A aktier i alt, samtidigt er 90 B aktier med en stemme andel på 1 stemme pr. aktie, der er således 180 stemmeandele i alt, men kun 100 ejerandele. Der vil i dette eksempel være stemmelighed mellem A aktien og B aktien og dermed vil der være fælleskontrol. Den simpleste metode vil dog være lige ejerandele med lige stemmeandele. I praksis må det dog udledes at det ikke altid er lige nemt at opnå, fordi der så stilles større krav fra hinanden til, at begge virksomheder byder ligeligt ind med aktiver. Derved ender man ikke i en situation, hvor den enkelte virksomhed føler, at de har skudt mere ind i selskabet end samarbejdspartneren.

Det er muligt at forebygge deadlock situationer, ved at begrænse det omfang hvor veto retten gør sig gældende. Man kan eksempelvis gøre således at veto retten kun omfatter beslutninger af væsentlig strategisk betydning. En anden metode er at joint-venture parterne fordeler ledelsen i bestyrelsen imellem sig. Den kan fordeles således at de styres, så vidt muligt, af den joint-venturepart, som overførte aktivet eller aktiviteten. Eksempelvis hvis den ene joint-venturepartner er kommet med patenter og teknisk knowhow, vil det være oplagt at lade den joint-venturepartner, stå for besættelsen af bestyrelsesposten med ansvar indenfor netop dette område. Det er dog langt fra alle joint-venture-aftaler, der har forberedt løsninger til deadlock situationer. I disse sager vil det være nødvendigt at opnå et kompromis, som begge parter er tilfredse med⁵⁶. Den danske selskabs lov indeholder ikke nogen regler der tager stilling til, hvordan en deadlocksituation løses. Som udgangspunkt bortfalder forslag der er endt i deadlock, når parterne ikke kan finde et kompromis. Det er alene indenfor områderne valg til bestyrelse og lignende hvor at selskabsloven løser deadlock situationen. Her er det efter Selskabslovens § 105, løsningen at trække lod.⁵⁷ Såfremt ikke kan træde ud af deadlock situationen, vil den ultimative løsning være at ophæve joint-venture samarbejdet. Det faktum at der selskabsloven ikke tager stilling til løsningen af deadlock er problematisk, når man ser det i lyset af at løsningen så bliver at gøre ingenting, da dette kan lamme et selskab, som derved ikke kan agere på markedet.

6.2 Ophævelse af joint-venture selskab

Som udgangspunkt kræves det af selskabslovens § 106, at der ved ophævelse af et selskab er en 2/3 majoritet. Dette er dog ikke altid muligt i et joint-venture selskab, som har 50/50 stemmefordeling og dermed fælles kontrol. I sådanne tilfælde vil det være muligt, for den ene part at fremkalde en tvangsopløsning af selskabet, efter reglerne i selskabslovens § 225. Det kan eksempelvis gøres ved, at den ene part ikke godkender årsregnskabet, eller sørger for at bestyrelsen ikke opfylder kravene efter selskabslovens §225. Dette er dog ikke den hurtigste metode, da Erhvervsstyrelsen afhjælper mangelfulde forhold og fastsætter en nærmere

⁵⁶ Se note 55

⁵⁷ Se note 55

tidsfrist for dette. Dette giver joint-venture parterne mulighed for at finde en fælles løsning indtil tidsfristen udløb, således at joint-venture samarbejdet kan fortsætte.⁵⁸

En anden metode at ophæve selskabet på, er ved påberåbe misbrug af indflydelse i selskabet, jf. selskabslovens § 230. Det skal dog nævnes at blot fordi der er opstået en deadlock situation, er det ikke altid lig med at der foreligger misbrug. Et misbrug kan tænkes til at den ene part nægter at stemme for alle forslag den anden part skulle bringe på bordet, blot fordi at der tidligere er blevet stemt imod dennes forslag. Derfor kan det siges at brugen af vetorettigheder, kan klassificeres som værende misbrug af indflydelse i selskabet.⁵⁹

Perspektiveres der til udlandet, ser man at der ofte kan findes hjemmel til at opløse selskaber, der skulle være endt i en deadlock situation, modsat hvad der ses i dansk ret. I engelsk ret ses en praksis, hvor det er muligt at ophæve et selskab med udgangspunkt i samarbejdsvanskeligheder. Tysk ret anser det som grundlag for opløsning af selskaber, at selskabet er ude af stand til at træffe beslutninger.⁶⁰

Ønsker parterne ikke at ophæve selskabet, er det også muligt for den ene joint-venturepart, at købe den anden partner ud af selskabet. Derved ophører joint-venture strukturen.⁶¹

Der er altså ikke mange muligheder for at komme videre fra en deadlock situation, med udgangspunkt i den danske lovgivning. Dansk ret sikrer dermed ikke de danske domstole mange redskaber, til at kunne skabe den mest gnidningsfrie opløsning af joint-venture selskaber, såfremt man ikke ved en vedtægtsændring kan opløse selskabet. Selskabets vedtægter kan være essentielle til at undgå af deadlock situationer, da joint-venture parterne heri har muligheden, for at komme frem til løsninger på en deadlock situation. Det kan være regler er med til at afhjælpe eventuelle opståede deadlock situationer, men også regler bistå opløsningen af selskabet, såfremt der på ingen måder kan opstå enighed. På den måde kan man gå udenom den mere brutale måde der tidligere er nævnt, igennem udnyttelse af reglerne i selskabsloven omkring tvangsopløsning. Nogle eksempler på at afhjælpe opståede deadlock situationer er, hvis at partnerne på skift lader den udslagsgivende stemme tilfalde hinanden. I disse situationer kan man dog derfor også argumentere for, at man i situationer med kun 2 selskaber, kan skiftes til have kontrol, mere end der er tale om fælles kontrol. En mere brugt metode er at man ved dyb uenighed har mulighed for, en vurdering fra uvildig tredjemand og lader denne tredjemand være den afgørende stemme. Et sådant sted kan eksempelvis være en voldgiftsret,

⁵⁸ Se note 55

⁵⁹ Se note 55

⁶⁰ Se note 55

⁶¹ Se note 52

som de to parter har udpeget i fællesskab.⁶² Det vil senere blive diskuteret, hvilke konsekvenser disse regler har for MHI Vestas.

6.3 Joint-ventures i konkurrenceretten

Når der skal vurderes indenfor konkurrencerettens regler for fusionskontrol, skal denne vurdering i Danmark foretages af konkurrence- og forbrugerstyrelsen⁶³. De har nedsat konkurrencerådet, til at foretage vurdere og afgøre sager. Sagerne bliver offentliggjort på konkurrence- og forbrugerstyrelsens hjemmeside, som administrativ praksis, men udelukker som tidligere nævnt ikke domstolsprøvelse. Oprettelsen af et joint-venture er at sidestille med fusion, jf. fusionsforordningen art. 3 stk. 4 og KL § 12a stk. 2. af denne grund er oprettelse af joint-venture samarbejder, flere gange beskrevet som fusion i de følgende kapitler.

Såfremt der skulle være tale om virksomheder der har fællesskabskarakter og dermed EU-retslig karakter, vil vurderingen i stedet skulle være hos Generaldirektoratet for konkurrence, som findes under Europa kommissionen, jf. FKF art 1. Stk. 1 og 2,. Dette har ingen reel indflydelse på vurderingen og slut resultatet.⁶⁴

Formålet med en fusionskontrol er sikringen, af at en fusion ikke gennemføres såfremt, den skulle have en indvirkning på den effektive konkurrence i markedet. En begrænsning af den effektive konkurrence, vil kunne skade markedet og hæmme den udvikling der vil ske på et marked.

Joint-ventures er omfattet af reglerne om fusionskontrol, jf. KL §12a stk. 2 og FKF art 3, stk. 4. KLs § 12 a, stk. 2 og FKF art 2 stk. 4, specificerer nærmere for tre kriterier, der alle skal være opfyldt, for at et joint-venture kan være omfattet af reglerne om fusionskontrol. Joint-venture partnerskabet skal have en fælles kontrol fra joint-venture partnerne og dermed lige stemmeandele. Dette har dog også sine ulemper i forhold til deadlock situationer som tidligere nævnt. Næste udgangspunkt er også at joint-venture selskabet, skal varetage en selvstændig virksomhed med samtlige af de funktioner der følger med. Som det sidste skal alt det ovenstående ske på et varigt grundlag⁶⁵. Såfremt at en af de nævnte kriterier ikke skulle være opfyldt, vil der ikke længere være tale om et joint-venture, men blot en fusion.

Indenfor fusionskontrollen er der angivet såkaldte tærskelværdier, der nærmere fastsætter hvornår man at omfattet af reglerne omkring fusionskontrol. Det er de tærskelværdier der nærmere angiver, hvornår en fusion i skal anmeldes til konkurrence- og forbrugerstyrelsen eller Generaldirektoratet for konkurrence.

⁶² Se note 55

⁶³ Konkurrence og forbrugerstyrelsen, Konkurrenceforhold, læst den 25/2/2019, <https://www.kfst.dk/konkurrenceforhold/>

⁶⁴ Europa Kommissionen, Why are mergers examined at the European level?, http://ec.europa.eu/competition/mergers/overview_en.html Læst d. 26/02/2019

⁶⁵ Konkurrence- og forbrugerstyrelsen, Fusionskontrol vejledning, Juni 2018

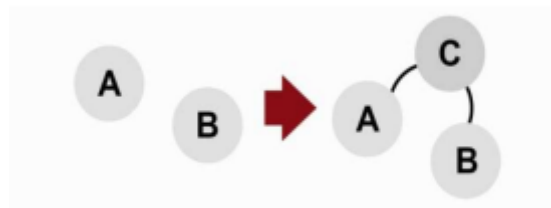
Tærskelværdierne står i KLS § 12, stk. 1 og FKF art 1 stk. 2 og 3 og fokuserer på den årlige omsætning som de deltagende virksomheder præsterer. De danske bestemmelser finder anvendelse, hvor virksomhederne tilsammen har en årlig omsætning på mindst 900 millioner kroner, mens mindst to af de deltagende virksomheder præsterer en omsætning på 100 millioner kroner. De danske finder også anvendelse, hvor mindst én af de deltagende virksomheder har en samlet omsætning i Danmark på mindst 3,8 milliarder kroner, samt hvis mindst én af de øvrige deltagere har en samlet omsætning på mindst 3,8 milliarder kroner på verdensplan⁶⁶. De europæiske tærskelværdier enten, alle deltagende virksomheder har en samlet omsætning på mere end 5 mia. Euro på verdensplan og mindst 2 af fusionerende virksomheders omsætning i EU overstiger 250 mio. euro hver. De næste tærskelværdier er, alle deltagende virksomheder har en omsætning på mere end 2,5 mia. Euro på verdensplan og at de deltagende virksomheder tilsammen er aktive med en omsætning på mere end 100 mio. euro i mindst tre EU-lande og mindst 2 af deltagerne er aktive i tre lande med en omsætning på mere end 25 mio. Euro og mindst to af de deltagende virksomheder, skal have en samlet omsætning der overstiger 100 mio. euro. Dette gælder dog ikke hvis at 2/3 dele af den samlede omsætning i EU er placeret i et medlemsland. Hvis ikke disse tærskelværdier overskrides, skal der henvises til national ret. Loven er formuleret således, at der ikke kan være nogen tvivl om, hvorvidt en fusion er anmeldelsespligtig. Enten så opfylder man kriterierne og er anmeldelsespligtig, eller også så gør man ikke. Det betyder derfor også at fusioner, der ikke overskrider tærskelværdierne kan fusionere frit med hinanden.⁶⁷ Skulle man være i en situation, hvor selskaber handler over EU grænser, men at man ikke opfylder kriterierne for at have fællesskab dimensionen, skal man være opmærksom på, at det kan være nødvendigt at anmelde til flere end én konkurrencemyndighed. Igen skal man så være opmærksom på at forskellige lande kan have forskellige tærskelværdier.⁶⁸

Som udgangspunkt skal der foretages en konkurrenceretlig vurdering, hver gang der sker et skifte i den bestemmende kontrol. Overskrides de nævnte tærskelværdier, skal den som nævnt indberettes og godkendes af konkurrence- og forbrugerstyrelsen. Da joint-venture selskabet ikke eksisterer før oprettelsen giver det naturligvis ikke mening, at en eventuel omsætning derfra skal medregnes, da den i oprettelsestidspunkt vil være et nul. Det er derimod hele koncernens omsætning der skal beregnes.

⁶⁶ Bekendtgørelse af konkurrenceloven. Lov nr. 31 af 16. januar 2018, Kap. 4, § 12, stk. 1, nr. 1-3, <https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=199825#idaf592b92-e723-4cd9-9bb8-5b42033eb06f>

⁶⁷ Bertelsen, Erik, m.fl., Dansk Fusionskontrol, Karnov Group Danmark A/S, 2018

⁶⁸ Se note 67



Figur 1 - Oprettelse af joint-venture med fælles kontrol⁶⁹

Såfremt at en anmeldelsespligtig fusion ikke anmeldes til myndighederne, vil parterne blive i dømt bøde, også selvom fusionen egentlig ikke var eller er konkurrenceforvridende for markedet og alligevel ville være blevet godkendt. Som eksempel på det, var der en sag i 2012, hvor SEAS-NVE og Syd Energi sammen opkøbte Clever. De meldte dog ikke deres fælles opkøb af selskabet til myndighederne, før de en årrække senere selv gik til myndighederne med sagen. Her blev opkøbet godkendt og hvert af selskaberne modtog en bøde på 4 millioner kroner.⁷⁰ De skulle have anmeldt opkøbet som en fusion, grundet at de to store virksomheder sammen overtog en fælles kontrol af en virksomhed. I sådanne tilfælde skal det derfor vurderes, som det tidligere er blevet nævnt, om opkøbet vil skade den frie konkurrence og dermed stille markedet dårligere. Med den sag viser man at der også skal laves fusionskontrol, når der erhverves et allerede etableret selskab, hvori man opnår fælles kontrol, på lige fod som hvis det havde været et ny oprettet selskab med en fælles kontrol.⁷¹

6.4 Hvordan vurderes oprettelsen af joint venture

Formålet med fusionskontrol er at sikre den effektive konkurrence, på et frit marked og effektiv ressource udnyttelse til gavn, for forbrugere og virksomheder, jf. KL § 1. Man skal dermed tolke alle lovens regler ud fra det perspektiv, der sikrer bedst konkurrence på markedet. Formålet er ikke at forhindre alle fusioner, da disse kan være gavnlige for markedet og forbrugerne. Formålet er derimod at sikre at samfundets ressourcer bliver brugt effektivt⁷². Konkurrence er dermed ikke målet i sig selv og monopol tilstande kan være det mest gavnlige for samfundets effektivitet. Her kan man pege på jernbanenettet, som drives af Bane Danmark, hvor det monopol som de har, forbedrer den effektive konkurrence i samfundet som helhed. Generelt er infrastrukturområdet omfattet af disse monopoler, hvorfor man har indført KL § 16 stk. 1 nr. 4, der sikrer lige adgang til infrastruktur. Målet med disse regler er dermed ikke at sikre konkurrence, målet at sikre effektiv

⁶⁹ Se note 65

⁷⁰ 2x4 millioner kroner i bøde for at undgå fusionskontrol, Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, <https://www.kfst.dk/pressemeddelelser/kfst/2018/20180704-boede-for-at-undgaa-fusionskontrol/>, Læst 11/3/2019

⁷¹ Se note 67

⁷² Se note 40

udnyttelse af ressourcer. Der er blot en forhåndsformodning om, at konkurrence er det, der sikrer den mest effektive brug af ressourcer⁷³.

For at en konkurrenceretlig undersøgelse kan gå i gang, skal det relevante marked afgrænses. Dette skal ske efter KL § 5a og FKF art. 9. Her bliver det klargjort, at det relevante marked afgrænses ved en udbuds- og efterspørgselssubstitution. Med dette menes der, at man skal undersøge hvilke produkter, der kan substituere det originale produkt, i dette tilfælde vindmøller, og indenfor det geografiske område, hvor produktet leveres. Om et produkt kan substitueres, skal vurderes ud fra et skøn, hvor produktets egenskaber, pris, og anvendelsesformål tages i betragtning. Man skal her bruge den tankegang, som den almindelige efter-spørger har. Hvis det eksempelvis er et krav for efterspørgerne, at vindmøller skal kunne placeres på havet, skal der laves en produktafgrænsning her, da det vil være naturligt at der er forskelle på produkterne. Efter-spørgerne omfatter også mellemproducenter og ikke kun den endelige forbruger. Det relevante geografiske marked afgrænses ved at analysere, hvor der er tilstrækkeligt ensartede konkurrencevilkår og disse kan skilles fra de omkring liggende områder. Eksempelvis kan en tømrers geografiske marked godt være begrænset til Nordjylland, med det argument at byggepladsen skal være indenfor rimelig køredistance fra tømrerens hjem. Modsat er en online virksomhed global, på trods af, at vedkomne selskab er samlet et specifikt sted. Her kan man pege på Google eller Netflix, som begge har hovedsæde i USA, mens de leverer til kunder i Danmark. Da disse virksomheder leverer gennem internettet, kan man ikke afgrænse markedet på samme måde, siden leveringen sker straks uanset geografisk placering⁷⁴.

Når de fusionerende selskabers markedsposition er blevet belyst, skal det vurderes om det giver anledning til tvivl, om hvorvidt KL er overtrådt. Hvis det vurderes at KL kan være brudt, skal den potentielle konkurrence undersøges. Hvis der ikke er nogen begrundet tvivl om hvorvidt KL er brudt, skal fusionen godkendes.

For at et joint venture kan oprettes, skal det som tidligere nævnt godkendes. Det centrale spørgsmål der skal afklares for at myndighederne kan godkende oprettelsen, er om fusionen kan bestå SIEC-testen. SIEC-testen dækker over, at en fusion ikke må hæmme den effektive konkurrence væsentligt jf. KL § 12 C stk. 2, 1. pkt. Et klart tegn på om en fusion er væsentligt konkurrenceforvridende er om en fusion skaber en dominerende stilling på markedet, jf. FKF art. 2 stk. 2 og KL § 12 C stk. 2, 2 pkt. En dominerende stilling betyder at selskabet har meget store markedsandele, stor økonomisk styrke eller at der er væsentlige forhindringer for 3. mands indtrængen på markedet og en virksomhed dermed opnår større forhandlingsmagt i forhandlingssituationer.

⁷³ Se note 18

⁷⁴ Kirsten Levinsen, Karnovs noter til konkurrenceloven, Karnov group Denmark, 25-5-2018, <https://pro.karnov-group.dk/document/7000821169/1?ft=vertikal&scope=document#LBKG2018155>
Læst 24/04/2019

Et eksempel på dominerende stilling er TV2 Danmark A/S, der i 2006 havde en markedsandel på 62 % af markedet for landsdækkende tv-annoncering. Derudover var 29 % af seerne alene på TV2 og det var derfor ikke muligt at nå disse uden reklamer på TV2. Højesteret fandt at dette var en dominerende stilling og TV2 Danmark blev dømt for misbrug af denne, da de havde, oprettet en rabatordning der havde til formål at binde kunder ved TV2, jf. UfR.2011.1646 H.

Der er to måder at fusionere på, disse er vertikalt og horisontalt. En horisontal fusion er når to konkurrenter fusionerer. Dette kunne være to banker der smelter sammen til en⁷⁵ eller to vindmøller producenter der opretter et joint-venture. Det centrale element er for den horisontale fusion, at der er overlappende aktiviteter. Problemet med en horisontal fusion er at der kommer en højere koncentrationsgrad på marked, således at der er færre konkurrenter på marked. Dette øger risikoen for kartelvirksomhed, da markedsmagten bliver mere koncentreret. Man skal derfor have dette med i vurderingen af oprettelsen af, hvorvidt en fusion skaber en dominerende stilling⁷⁶.

Et andet vigtigt element, som man skal tage højde for ved horisontale fusioner, er om det er en dynamisk og innovativ virksomhed der fusioneres. Selskaber af denne type vil have mulighed for at forstyrre markedet og derved skabe en helt anden markedsdynamik. Der derved skaber en ustabil markedsstruktur, som lovgivningen gerne vil fremme.

En vertikal fusion er når to virksomheder som aktuelt eller potentielt indgår i den samme værdikæde. To selskaber der køber varer eller ydelser hos hinanden og fusionerer med hinanden er en vertikal fusion⁷⁷. En vertikal fusion kan have den konsekvens, at det kan blive svært for faktiske eller potentielle konkurrenter, at handle på markedet og dette skal derfor også indgå i den konkurrenceretlige vurdering⁷⁸.

I vurderingen af en fusion skal betingelserne der er for at opnå adgang til et marked det også tages i betragtning. Dermed menes hvor tilgængeligt markedet er for indtrængen af tredjemand. Dette har indflydelse på den for potentielle konkurrence. Det er en vurdering der ses i sammenspil med markedsandelene sammen med konkurrenternes potentielle styrke⁷⁹. En anden betragtning er om fusionen vil medføre et oligopolistisk marked, som er et marked der er domineret få virksomheder, med store markedsandele. På et sådant marked

⁷⁵ Ritzau/Finans, Fusion mellem Spar Himmerland og Sparekassen Hobro er godkendt, 06/01/2014, <https://finans.dk/artikel/ECE6383684/Fusion-mellem-Spar-Himmerland-og-Sparekassen-Hobro-er-godkendt/?ctxref=ext> læst 25/4/2019

⁷⁶ Retningslinjer for vurdering af horisontale fusioner efter Rådets forordning om kontrol med Fusioner og virksomhedsovertagelser, C 31/ 5, Den Europæiske Unions tidende, 2004

⁷⁷ Se note 74

⁷⁸ Se note 65

⁷⁹ Se note 65

er der en reel risiko, for at den effektive konkurrence på markedet forsvinder og de på den måde accepterer hinandens tilstedeværelse og derfor ikke presser markedet⁸⁰. Dette er udtryk for implicit samordning af praksis. Et oligopol marked er i sig selv ikke ulovligt, så længe det er opstået naturligt, men der kan stadig opstå misbrug af dominerende stilling. Når man kigger på en samordning af praksis, bevæger man sig ud i områder, der er lovovertrædende, jf. KL § 6 stk. 2, nr. 2. I 2016 blev Home A/S idømt en bøde fra konkurrence- og forbrugerstyrelsen, for at have samordnet praksis i en periode, sammen med andre ejendomsmæglervirksomheder og foreninger. Deres samordning af praksis bundede i, at de ved aftale nægtede at levere billeder til boligportalen Boliga.dk og hvilket begrænsede konkurrencen⁸¹.

I forbindelse med undersøgelsen kan der også være muligheder for at inddrage forskellige markedsaktører. Herunder kunder, leverandører, konkurrenter m.v., hvor de får besked om den anmeldte fusion og mulighed for at udtrykke deres bekymringer for, hvordan det vil påvirke konkurrencen på markedet. Alle elementer der lige blevet beskrevet indgår i vurderinger af fusion og gør sig ligeså gældende for fusioner med fællesskab dimension. Der vil senere blive diskuteret, hvilke konsekvenser disse regler har for MHI Vestas.

6.5 Udbudsreglerne

De fleste køb af offshore vindmøller sker af statslige aktører, dette betyder at indkøb af offshore vindmøller skal i udbud, hvorfor der her er en kort redegørelse for udbudsreglerne.

Indenfor EU findes der regler for, hvordan de offentlige myndigheder skal agere, når de skal afgive en ordre. Her skal udbudsdirektivet følges og det indeholder regler for, hvordan fremgangsmåden for disse indkøb skal være. Reglerne medfører at en ordregiver har pligt til at sende en ordre i udbud på det frie marked, når værdien af ordren overskrider en vis værdi. Udbudsdirektivet skal følges af de offentlige myndigheder og de offentlige organer⁸². Som offentligt organ der handler på markedet for offshore vindmølleindustrien, har Danmark Ørsted. Dette vil blive kommenteret nærmere under afsnit 9.2.

Det afgørende for det offentlige organ er, at det skal være offentligt kontrolleret og have til opgave at udføre opgaver for almenvellet. Omfattet af udbudsdirektiver er indkøb af diverse varer, tjenesteydelser. En tjenesteydelse vil indenfor offshore vindmølleindustrien f.eks. være en vedligeholdelsesaftale. Til yderligere at afgøre hvornår udbudsdirektivet finder anvendelse, skal der opfyldes kriterier for den værdi ordren har. Det

⁸⁰ Se note 65

⁸¹ Statsadvokaten for særlig økonomisk og international kriminalitet, sag nr.: SØK-91250-00002-12, af 12. Feb 2016, Læst 03/05/2019

⁸² Konkurrence- og forbrugerstyrelsen, Bliv klogere på EU-Udbud, 2012

kaldes også for tærskelværdier og er med til at sikre, at det offentlige ikke kræves at gå i udbud for mindre ordrer. En sådan tærskelværdi kan opdeles alt efter ordretypen der afgives⁸³.

Når opgaver sendes i udbud sker det ved en nærmere specificering af projektets omfang og indhold. Her vil de forskellige selskaber, der byder på opgaven så have muligheden for at indgive deres tilbud på opgaven. Det er derfor uvist, hvad de andre byder på opgaven og man er derfor tvunget til at presse prisen, hvis man ønsker opgaven. Det sker naturligvis uden at gå på kompromis med udførelsen, af opgaven der er beskrevet i udbuddet. Der vil senere blive diskuteret, hvilke konsekvenser disse regler har for MHI Vestas.

7 Strategi

Det er ikke kun de juridiske rammer der skal overvejes, når man indgår i et joint-venture, men også de strategiske rammer. De juridiske rammer siger om et joint-venture kan oprettes med de hensyn der skal tages til omverdenen, mens strategien tager hensyn til virksomheden selv. Der er en række type grunde til at oprette et joint-venture og der vil blive redegjort for to centrale af disse, da det kun er de to der kan relatere sig til den situation der er mellem MHI og Vestas.

Den ene grund er et joint-venture, der har til formål at trænge ind på nye markeder. Denne form for samarbejde er kendetegnet ved selskaber, der har opbygget en stærk base på det hjemlige marked. Dette giver en sikkerhed i måden der drives virksomhed på, da dette er en afprøvet model, der kun skal tilpasses det nye marked. Så som Vestas har på onshore vindmøllemarkedet. Her har man testet og udviklet sin virksomhedsmodel, således man er klar til at udvide til nye markeder. Man vil som virksomhed her udsende repræsentanter, der skal undersøge det marked som man vil indtrænge på, for at finde gode samarbejdspartnere. Der vil herefter være en gradvis opbygning aktivitet, der kan kulminere i et joint-venture. Man er dermed forsigtig i sin internationalisering og vil samarbejde med denne forsigtighed i baghovedet.⁸⁴

Den anden grund til at indgå i et joint-venture samarbejde er at der er en stor international koncern der ønsker at udvide yderligere. Formålet er at opnå alle de gængse fordele ved strategiske samarbejder. Centralt her er det at risiko minimere for forældrene, (de to selskaber der indgik joint-venture) således at de deler risikoen ved at træde ind på et nyt marked. Grunden til at man vil trænge ind i nye industrier, er for at diversificere ud for at minimere risikoen, ved kun at være på et marked⁸⁵. Denne form for fusion har også indirekte marketings fordele, da et joint-venture samarbejdet, vil få en del af den goodwill, som ejerne har opbygget

⁸³ Se note 82

⁸⁴ Elo, Maria, International expansion through joint-venture: Situations and strategies from a network perspective, Fachhochschule der Wirtschaft, 2009

⁸⁵ Hillier, David, M.fl., Fundamentals of Corporate Finance, Mcgraw Hill education, 2017

gennem mange år. Denne type af samarbejde er kendetegnet ved at markedet er modnet, det er derfor nødvendigt at innovere for at opnå en konkurrence fordel. Dette er en af fordelene ved at indgå et joint-venture med et lille selskab, der er i gang en revolutionerende innovation.⁸⁶

De fordele som man kan opnå ved, at indgå i en strategisk alliance og herunder et joint-venture, er mange og kan deles op i operationelle forbedringer, skabelse af favorable markedsforhold og at facilitere indgang og udgang på markeder og industrier. De operationelle fordele handler specifikt om at realisere stordriftsfordele, ved at have en stor produktion målt på volumen. Det er ikke givet at man som virksomhed har tyngde nok, til at kunne opnå stordrifts fordele, da der kan være for mange leverandører på markedet. Fusioner denne type, kan give konkurrenceretlige problemer, da det ofte vil være at sidestille med horisontal fusion. Den anden operationelle fordel man kan gøre brug af, er vidensdeling og læring. Samarbejdspartnerne vil ofte have forskellige kompetencer og ressourcer. Ved at samarbejde kan disse kompetencer og ressourcer give synergieffekter, der kan give joint-venture partnerne konkurrence fordele, når man sammenligner med konkurrenterne. Udenfor et joint-venture samarbejde kan ønsket om at lære fra hinanden føre til et læringskapløb. Dette kan ske når samarbejdspartnerne ønsker at lære forskellige ting af hinanden og det derefter vurderes at være bedst at afslutte samarbejdet. Dette ødelægger dog tilliden mellem partnerne. Den sidste operationelle fordel er omkostnings- og risiko reduktion. Det er klart at det er mindre risikabelt at drive virksomhed, hvis der er flere om at løfte byrden og hvis et samarbejde fejler er der flere om at bære byrden. Ulempen ved dette er så, at man skal dele et eventuelt afkast med samarbejdspartnerne. Man skal derfor altid lave en afvejning herom.^{87, 88}

Man kan også bruge strategiske samarbejder til manipulere markedet og skabe favorable markedsforhold. Af de lovlige fordele er, at man kan facilitere industri standarder. Hvis man har en væsentlig størrelse, kan dette blive nemmere at facilitere standarder, da man har mere markedsmagt. Ved at være facilitator på industri standarder kan man opnå markedsfordele, da man kan være udvikler af standarden og dermed have en konkurrence fordel i brugen af denne. Brugen af industristandarder kan få også få forbrugere til at være mere villige til at købe produkter på det givne marked, da de ved at de er kompatible med hinanden. En anden måde man kan manipulere markedet på, er ved samordning af praksis. Eksplicit samordning af praksis er i Danmark ulovligt efter KL § 6. Dette gælder både eksplicit og stiltiende samordning af praksis⁸⁹, der er dog undtagelser til dette, der vil dog ikke blive redegjort yderligere for disse undtagelser, da dette ikke er

⁸⁶ Se note 84

⁸⁷ Se note 50

⁸⁸ Se note 44

⁸⁹ Se note 74

relevant for problemstillingen. Samordning af praksis dækker over at virksomheder koordinerer deres adfærd på markedet, for således at få større profit marginer.^{90, 91}

Det sidste som strategiske samarbejde kan bidrage med, er at facilitere indgang og udgang på markeder og industrier. Indgang i en ny industri kræver viden, evner og produkter, som ny indtrængende virksomheder ikke besidder. Disse ressourcer kan man opnå ved at indgå i et samarbejde, med en partner der allerede har dele eller alle disse ressourcer. Det ene selskab vil på den måde at undgå de høje omkostninger, der er forbundet med indkøb af materiel og opbygning af ekspertise, som der ved eksempelvis Green Field investeringer. Det kan desuden være en enorm fordel at udnytte en samarbejdspartners viden om konkurrence forholdende på et geografisk marked og den anden partner kan bidrage med internationale ressourcer. Det vil dermed være muligt at opnå synnergieffekter ved at samarbejde. Samarbejdet kan også være med til at modvirke nogle af de usikkerheder, der er forbundet med at indtræde på et nyt marked. På samme måde som et strategisk samarbejde kan facilitere indgang på et marked, kan det også facilitere udgang fra et marked. Der kan være store omkostninger forbundet med en exit, da der ofte er købt specialiseret maskineri, der ikke har nogen værdi på det åbne marked ud over scrap værdien. En anden ressource der tabes, er trænnede folk, der vil blive afskediget. Disse ville sandsynligvis skulle genoptrænes i andre selskaber. Andre værdier der tabes, er brand, distributions netværk, leverandør netværk og produktteknologier. Derfor kan der være en fordel i at samarbejde med konkurrenterne, med henblik på at virksomheden kan opkøbes.^{92 93} Dette vil senere blive diskuteret i forhold til samarbejdet mellem MHI og Vestas.

7.1 Risici ved strategiske alliancer

Der er selvfølgelig væsentlige risici ved at indgå et strategisk samarbejde, da der er incitament til bryde samarbejdet eller på andre måder misligholde dette. En væsentlig risiko er at samarbejdspartnerne ikke præsenterer deres evner, viden og ressourcer korrekt. Dette kan både være gennem uagtsomhed og ved forsætlig løgn⁹⁴. Det kan være meget svært at opdage, når en modpart misrepræsenterer sine ressourcer og evner, særligt når man er en lille virksomhed. Man skal derfor passe på med at indgå i partnerskaber, hvor den ene bidrager med ressourcer der ikke er håndgribelige, dette kunne være kontakter til særlige personer eller viden om lokale forhold. Agtpågivenhed skal udvises, fordi at det er meget svært at teste om modparten taler

⁹⁰ Se note 44

⁹¹ Se note 49

⁹² Se note 44

⁹³ Se note 49

⁹⁴ Se note 44

sandt⁹⁵. Man kunne forestille sig, at noget af det MHI bidrager et kendskab til det asiatiske marked, hvilket er en af disse u håndgribelige aktiver, som Vestas måske har et ønske om at udnytte.

Den anden væsentlige risiko er, at man kan blive udsat for at modparten ikke bidrager med de ressourcer de har lovet og forsøger at udnytte samarbejdspartnerens ressourcer. Eksempelvis kunne der være aftalt at man skulle sende sine bedste folk til et fælles R&D projekt, men man sender i stedet nogle mindre dygtige folk, hvis formål er at lære af modpartens folk og bare opsluge viden fra disse. Man kan på den måde stjæle viden fra sin samarbejdspartner⁹⁶.

Den sidste måde man kan misbruge et strategisk samarbejde på, er ved at tage modparten som gidsel. Når at man har indgået en alliance, kan man komme i en situation, hvor en investering kun er profitabel indenfor den strategiske alliance. Her kan den ene part der ikke er bundet til samarbejdet på samme måde, som den part der kan være fanget, misbruge den magt dette giver, til at forhandle væsentligt bedre vilkår for sig selv. Den eneste forudsætning der er for dette, er blot at det der tilbydes, har en højere værdi, end det næst mest profitable alternativ. Eksempelvis kunne man forestille sig, at to partnere har oprettet et samarbejde og den ene part (A) har indskudt maskiner og know-how, mens modparten (B) har indskudt likvider. De operationelle omkostninger er dog så høje ved brugen af maskinerne, at A ikke kan opretholde driften uden de likvider, som B har indskudt. Her vil det være muligt for B at trække sig ud af samarbejdet, uden nogen væsentlig risiko, mens at A vil være fortabt. B kan dermed sikre sig en større andel af et overskud, fra projektet på bekostning af A overskud, selvom andet er blevet aftalt. Dette vil blive diskuteret senere og sat i relation til juraen og MHI Vestas.

For at undgå at strategiske alliancer bliver misbrugt kan man, binde stærkere bånd mellem hinanden. Dette kan som tidligere nævnt være klare kontrakter, hvor der er mulighed for at gennemføre sanktioner ved misligholdelse. Disse kan dog være uklare eller svære at evaluere, hvorfor der stadig kan være et incitament til at misbruge alliancen. En anden måde at undgå misbrug på, kan også være hvis at den ene part investerer i den anden. Dette vil binde parterne sammen og der vil være mindre incitament at snyde for den ene part, da dennes afkast er bundet op på afkastet fra den anden part. Det klareste juridiske bånd man kan binde mellem to partnere, er ved oprettelsen af et joint-venture⁹⁷. Ved oprettelsen af et joint-venture kommer samarbejdspartnerne i samme båd og er begge afhængige af joint-venture samarbejdets resultater. Den væsentligste måde hvorpå misbrug forhindres er dog, at det vil få konsekvenser for fremtidige samarbejder. Der er ingen der vil samarbejde med nogen, der har bevist at de er villige til at misbruge en alliancepartner. Det

⁹⁵ Se note 44

⁹⁶ Se note 44

⁹⁷ Se note 44

hjælper dog ikke den partner der blev misbrugt. Det er af denne grund at tillid mellem partnerne er ekstremt centralt og et kriterie for et succesfuldt længere varende samarbejde. Parterne skal være villige til at lære af hinanden og man skal være fleksible i samarbejdet.^{98 99}

8 Brancheundersøgelse

For at analysere den strategiske alliance mellem MHI og Vestas er det nødvendigt at afklare markedet, hvor MHI Vestas opererer. For at gøre dette bliver der her foretaget en brancheanalyse der tager udgangspunkt i porters 5 forces. Dette viser marked for offshore vindmøller, som det ser ud nu. Branche analysen er desuden interessant i forhold til de konkurrence retlige vurdering, da der indgår mange de samme elementer i analysen og blandt de forhold, hvor på styrelsen vurderer fusioner.

8.1 MHI Vestas

Brancheundersøgelsen tager udgangspunkt i det danske joint-venture MHI Vestas. Det skyldes at MHI Vestas er et dansk-japansk joint venture, som opererer på markedet for offshore vindmøller. MHI Vestas er et joint venture indgået i 2014 mellem danske Vestas og japanske MHI. Samarbejdet, er ifølge Vestas' egen selskabsmeddelelse omkring joint-venture samarbejdet, målrettet mod offshore-vindmølle markedet. Vestas indskyder ifølge selskabsmeddelelsen knowhow omkring vindmølleindustrien, udviklingsprojekter, serviceaftaler og medarbejdere. Vestas indskyder desuden en ordrebeholdning på de færdigt udviklede V112 vindmøller, samt udviklingen af deres nye V164-8.0 MW-mølle. Dertil hører også allerede leverede møller og de vedligeholdelsesaftaler der hører hertil. MHI indskyder mest kapital, EUR 100 mio. ved oprettelsen af joint-venture partnerskabet og yderligere EUR 200 mio., når V164 8.0 MW møllen er færdig udviklet og er indgået i det tidlige produktivsstadie. Dog vil man på senere basis undersøge muligheden for at integrere MHI's hydrauliske DDT-teknologi, på 8MW vindmøllen. Joint-venture samarbejdet er indgået med en 50/50 ejer fordeling og opfylder dermed kravet om fælleskontrol. Dog er der indskrevet en mulighed for, at MHI kan erhverve 1 % ekstra ejerskab over MHI Vestas i april 2016 og ændre ejerskabsfordelingen til 49 % til Vestas og 51 % til MHI¹⁰⁰. Derved vil man ændre selskabsstrukturen fra at være et joint venture til en Equity alliance.

MHI Vestas er kun aktive på det nord europæiske marked, hvor de på pr. april 2019 har leveret og installeret offshore vindmøller i Storbritannien, Belgien, Nederlandene, Danmark og Sverige¹⁰¹. Der er dog foretaget

⁹⁸ Se note 44

⁹⁹ Se note 49

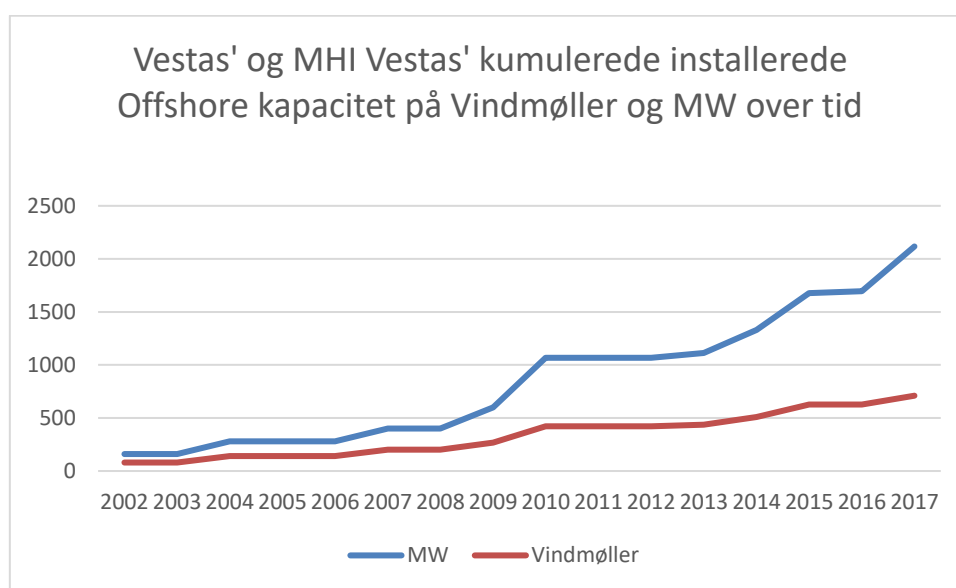
¹⁰⁰ Selskabsmeddelelse fra Vestas Wind Systems A/S nr. 41/2013, den 27. september 2013

¹⁰¹ MHI Vestas, Our Track Record, <http://www.mhivestasoffshore.com/#/Our-Track-Record/>, Læst 26/04/2019

undersøgelser omkring udviklingspotentialer i Asien, herunder er der særligt arbejdet med udvidelse på Taiwan¹⁰².

8.1.1 Vestas inden JV

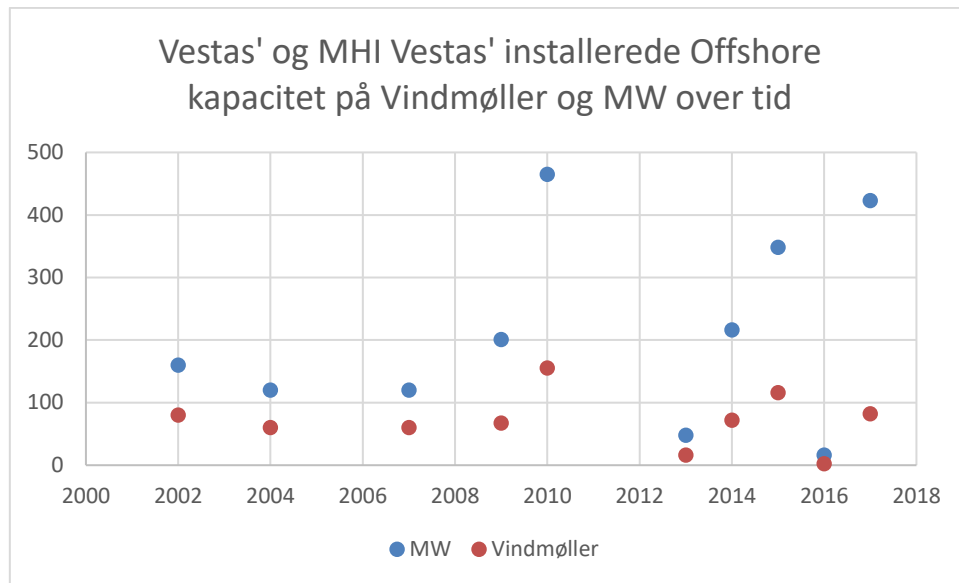
Som det kan ses på nedenstående grafer, havde Vestas allerede inden joint-venture samarbejdet, forsøgt at bevæge sig ind på offshore vindmøllemarkedet og endda med nogen succes. Her kan særligt 2009 og 2010 fremhæves, da Vestas samlet installerede over 600 MW. Dette ændrede sig dog drastisk i årene 2011 til 2013, hvor Vestas blot installerede 48 MW. Det var først i 2014, hvor Vestas havde indgået joint-venture samarbejdet med MHI at de kom tilbage på offshore vindmøllemarkedet. Her installerede MHI Vestas 216 MW i 2014 og dette steg til 348 MW i 2015. Altså en drastisk fremgang i forhold til 2013.



Figur 2 - Vestas' og MHI Vestas' kumulerede installerede offshore kapacitet målt på antal vindmøller og MW over tid¹⁰³

¹⁰² MHI Vestas Offshore Wind A/S Annual Report 2017/2018, Management's review

¹⁰³ Se note 101



Figur 3 - Vestas' og MHI Vestas' installerede offshore kapacitet målt på antal vindmøller og kapacitet over tid¹⁰⁴

8.2 Porters five forces

Brancheundersøgelsen vil tage udgangspunkt i Michael Porters teori navngivet, Porters Five Competitive Forces. Analysen er med til at belyse markedet i den situation som det står i nu, samtidigt med at den tager højde for fremtiden i form af nye konkurrenter. Det er de fem parametre der er med til at fastlægge konkurrencen, indenfor en nærmere branche en virksomhed agerer i. Forskellige brancher påvirkes forskelligt, af de fem parametre. De fem parametre vil tilsammen give et billede af de priser, som virksomheder tilbyder deres produkter for og hvilke markedsvilkår, der måtte være for MHI Vestas. Det skyldes at mindre konkurrence også giver producenten en større mulighed, for at prisfastsætte til egen fordel.¹⁰⁵ Parametrene beskriver dermed også, hvor stor mulighed, der for at genere profit i den enkelte branche¹⁰⁶. En af de fem parametre omhandler truslen fra nye indtrængere på markedet og hvor stor den trussel kan være, for de etablerede på markedet. Nye indtrængere vil være med til at sænke den profitmargin, de som de etablerede har, fordi de ved hjælp af aggressiv adfærd, vil forsøge at opnå markedsandele og dermed øge konkurrencen på markedet. Teorien tager også højde for, hvilken magtbalance der er i forhandlinger mellem leverandører og aftagere. Den beskriver dermed, hvordan virksomheder med stor magt, vil de være i stand til at forhandle profitten over til deres sin egen side. Aftager vil, for at få en større profitmargin, forsøge at forhandle prisen for det leverede så langt ned som muligt, mens leverandør, af samme grund, vil forsøge at forhandle prisen op¹⁰⁷.

¹⁰⁴ Se note 101

¹⁰⁵ Michael E. Porter, HBR's Must Reads on Strategy, The Five Competitive Forces That Shape Strategy, 2008, Harvard Business Review

¹⁰⁶ Michael E. Porter, The Competitive Advantage of Nations, 1998, Macmillan Business

¹⁰⁷ Kotler, Phillip, m.fl., Marketing Management, 2012, Pearson Education Ltd.

En risiko for de etablerede er substituerende produkter, altså de produkter der vil kunne erstatte de produkter der tilbydes i branchen. I forhold til de produkter som kan substituere MHI Vestas produktion af vindmøller, vil der blive afgrænset til produkter der opfylder kravet om, at det skal være vedvarende og CO₂ neutral energi der kan placeres offshore. Den sidste parameter der skal undersøges, er hvilke direkte konkurrenter der opererer i branchen. Her er der tale om konkurrenter der producerer den samme type produkter og i MHI Vestas' tilfælde vil det være offshore vindmøller. Det er her vigtigt at afdække, hvordan de andre virksomheder på markedet agerer.¹⁰⁸

8.3 Nærmeste konkurrenter

8.3.1 Siemens Gamesa

Oprindeligt stiftede virksomhederne Gamesa og Areava sammen et joint-venture partnerskab i selskabet Adwen i 2015. Selskabet blev brugt til at skabe en udvikling i fællesskab på vindmøllemarkedet med en 50/50 ejerandel¹⁰⁹. I forbindelse med fusionen, som var aftalt mellem Siemens og Gamesa var det nødvendigt, at Gamesa enten opkøbte Areavas andel af Adwen eller omvendt. Det resulterede i at Gamesa endte med det totale ejerskab af Adwen¹¹⁰.

I 2017 fusionerer Gamesa med Siemens, således at de sammen kunne skabe et bedre grundlag på markedet for offshore vindmøller.¹¹¹ I forbindelse med fusionen blev det klart at Siemens Gamesa var den klart største spiller på markedet for offshore vindmøller¹¹², mens at selskabet samlet set med onshore vindmøller havde en stor fremgang. Dog ikke stor nok til at overstige Vestas, i antallet opstillede af vindmøller, når onshore tælles med.¹¹³

Siemens Gamesa er på nuværende tidspunkt markedsledere på markedet for offshore vindmøller. I 2017 havde Siemens Gamesa en markedsandel på hele 46,75 % indenfor offshore vindmøller. Sammenlignet havde MHI Vestas blot en markedsandel på 20,72 %, som det ses på figur 4 herunder.

¹⁰⁸ Se note 107

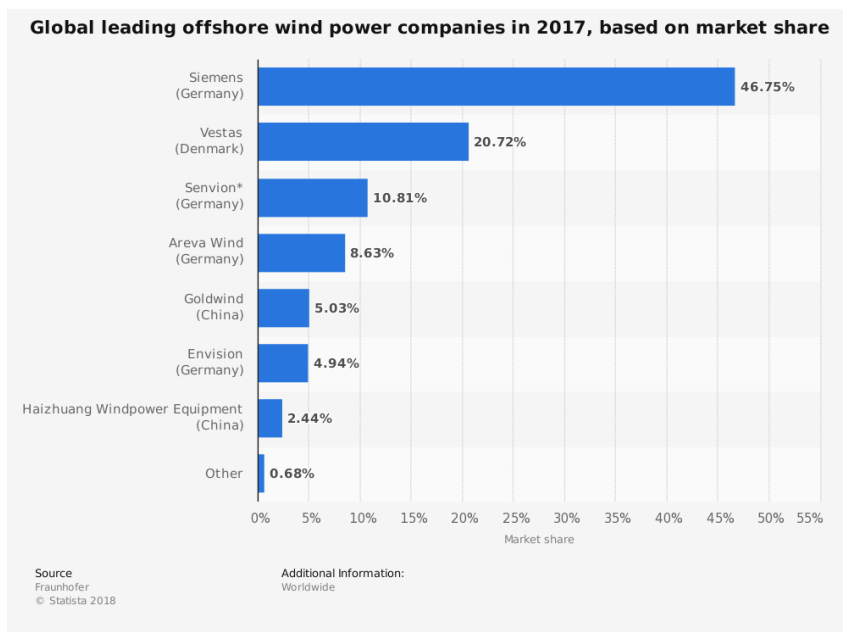
¹⁰⁹ Adwen, GAMESA AND AREVA CREATE THE JOINT-VENTURE ADWEN, 9. Marts 2015, <http://www.adwenoffshore.com/gamesa-and-areva-create-the-joint-venture-adwen/> Læst 27/2/2019

¹¹⁰ Ritzau Finans, Børsen, Knast i Siemens-Gamesa fusion kan være høvlet væk, 22. marts 2016 https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/321885/knast_i_siemens-gamesa-fusion_kan_vaere_hoevlet_vaek.html - Læst 13/3/2019

¹¹¹ Siemens Gamesa, Company history <https://www.siemensgamesa.com/about-us/company-history> Læst 27/2/2019

¹¹² Fraunhofer. n.d. Global leading offshore wind power companies in 2017, based on market share. Statista. Læst 27/2/2019. <https://www-statista-com.zorac.aub.aau.dk/statistics/271910/market-share-of-companies-in-the-off-shore-wind-power-industry/>

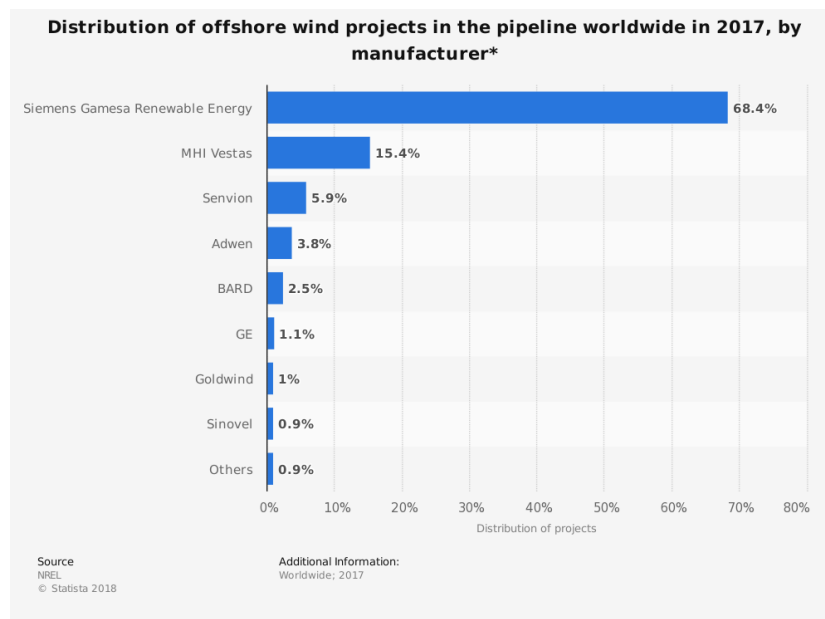
¹¹³ Se note 2



Figur 4 - Globale markedsledere indenfor Offshore vindenergi baseret på markedsandele i 2017, sorteret efter producent ¹¹⁴

På trods af den store markedsandel på offshore vindmøllemarkedet fra Siemens Gamesa mod MHI Vestas, øger Siemens Gamesa e deres forspring på markedsandelene yderligere, da de har flere projekter der allerede er undervejs. Se figur 5 herunder:

¹¹⁴ Se note 112



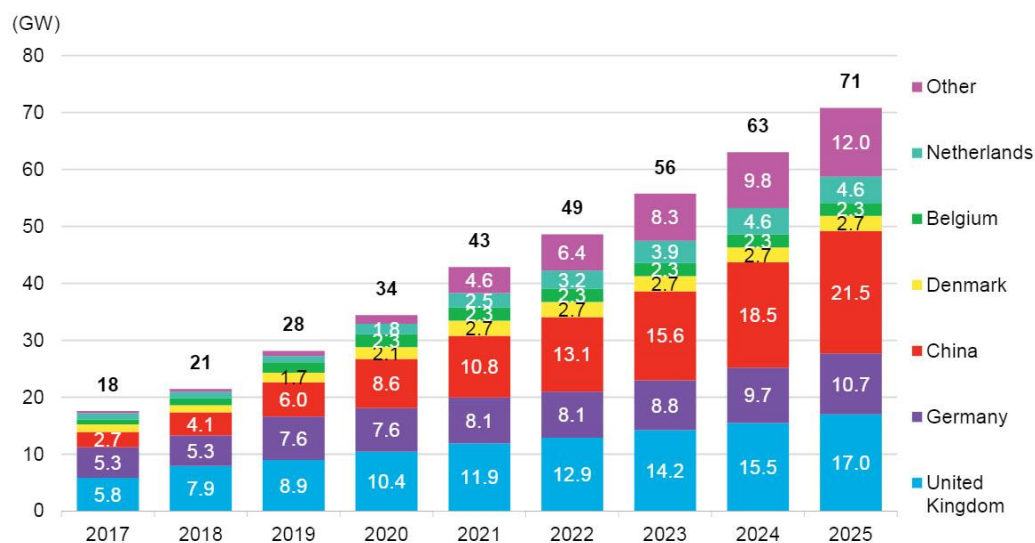
Figur 5 - Distribution af Offshore projekter undervejs internationalt i 2017, sorteret efter producent¹¹⁵

Siemens står til at øge den markedsandel de allerede sidder på, ved at have ordre på over halvdelen af alle de projekter der er undervejs på nuværende tidspunkt.

8.3.2 Goldwind

Goldwind er et kinesisk selskab der kunne have potentiale til at erobre dele af kinesiske marked. Det forudsiges at Kina vil blive det største marked, indenfor offshore vindenergi allerede i 2025, på trods af at det kinesiske marked ikke er det ledende på nuværende tidspunkt og både Storbritannien og Tyskland ser ud til at udvide deres offshore vindkapacitet.

¹¹⁵ NREL. n.d. Distribution of offshore wind projects in the pipeline worldwide in 2017, by manufacturer*. Statista. Læse 27/2/2019, <https://www-statista-com.zorac.aub.aau.dk/statistics/520897/share-of-offshore-wind-projects-in-pipeline-worldwide-by-manufacturer/>.



Figur 6 - Global prognose på installeret GW Offshore vindenergi¹¹⁶

Som det ses på den ovenstående graf, vil der gennem de næste år være en stor udvikling på markedet. Som nævnt bliver Kina det helt store marked, hvor de går fra i 2017 at have 2,7 GW installeret, til at have 21,5 GW installeret. Grunden til at Goldwind derfor kan være en fremtidig stor spiller på markedet, er specielt de udfordringer der ligger for udefrakommende virksomheder på det kinesiske marked¹¹⁷. Det kinesiske marked har andre krav til vindmøllerne end, hvad de vestlige vindmølleproducenter kunne levere. Det kinesiske marked ville have hurtig levering, lav pris og havde ikke samme krav til levetid og kvalitet, som de produkter vestlige verden havde i produktion. De kinesiske virksomheder har været dygtige til at lave cost reduction indenfor deres supply chain, på et niveau som de vestlige aktører ikke kunne matche. De har altså haft et fokus på korte leveringstider fra kontraktens indgåelse til opstillingen af vindmøllerne, mens der samtidigt blev cost reduceret. Disse to har været over alt andet, inklusiv kvalitet¹¹⁸. Netop denne anderledes indgang til markedet kan betyde at de vil vinde frem. De kinesiske virksomheder er eksperter i, hvad kineserne vil have. Dette skal også ses i lyset af, at det er meget svært for ikke kinesiske aktører at træde ind på det kinesiske marked, som tidligere.

¹¹⁶BloombergNEF, European Offshore Wind Players Look To China For Growth, 31. Juli 2017, <https://about.bnef.com/blog/european-offshore-wind-players-look-china-growth/> Læst 28/2/2019

¹¹⁷ Mark Hedly, Entering Chinese Business-to-Business Markets: The Challenges and Opportunities, <https://www.b2binternational.com/publications/china-market-entry/> , Læst 13/3/2019

¹¹⁸ Midtnet Kina February 2018, Guide to the Chinese market for Danish advanced manufacturing companies, Innovation Cluster for Production, https://www.agropark.dk/admin/public/download.aspx?file=/Files/Files/ecom/products/Midtnet-Kina-materialer/MK_guide_avanceret-produktion.pdf, Læst 13/3/2019

8.4 MHI Vestas' produkter og de fire p'er

For at belyse og illustrere MHI Vestas' konkurrencedygtighed, vil der nu som en del af brancheanalysen blive foretaget en analyse af MHI Vestas' produkt portefølje. Denne analyse tager udgangspunkt i de 4 p'er

8.4.1 Product

MHI Vestas producerer udelukkende offshore vindmøller. I deres portefølje har de 4 forskellige møller, der hovedsageligt har en stor MW kapacitet. Der tilbydes dog også en mølle med en kapacitet på 4,6 MW. Den største mølle de har, er en mølle med 10 MW kapacitet. Den er baseret på og bygget på baggrund af erfaringer fra deres anden store mølle V164-9.5MW, der har vundet op til flere priser, for at være den bedste vindmølle på offshore vindmøllemarkedet¹¹⁹. Med deres nye 10MW vindmøller er MHI Vestas den første vindmølleproducent, der tilbyder en vindmølle med en tocifret MW kapacitet. Med den vindmølle positionerer MHI Vestas sig stærkt i forhold til fremtidens offshore vindmøllemarked og viser at de har evner at være med i toppen. Til sammenligning skal det tilføjes, at deres konkurrenter også har meddelt at de arbejder på udviklingen af en offshore vindmølle, med en kapacitet på over 10 MW¹²⁰. Disse vindmøller er dog stadig under udviklingen og der findes derfor ikke endnu officielle test eller data, der underbygger at konkurrenterne har vindmøller med denne kapacitet. Der er heller ikke annonceret at konkurrenterne har en decideret testmølle med en kapacitet på over 10 MW. Konkurrenterne har derfor et stykke vej endnu, inden de også kan tilføje en mølle på over 10 MW til deres portefølje. Nye vindmøller skal igennem dybdegående test, inden de kan lanceres på markedet. Det brede udvalg af vindmøller som MHI Vestas tilbyder, bør kunne tilfredsstille de fleste kunders behov¹²¹. En 10MW vindmølles årlige produktion af elektricitet er nok til at dække 10.000 danske husstandes årlige elforbrug. Ønsket om en vindmølle der har større kapacitet, kommer direkte fra de store investorer. Den store kapacitet kan være med til at nedbringe omkostningerne pr. producerede MW/h¹²². Med MHI Vestas' mindre vindmøller, åbnes der for et marked, hvor vindmøllerne kan placeres tættere og hvor de er baseret på en gennemtestet platform. De mindre vindmøller har heller ikke behov for ligeså høje vindhastigheder, for at opnå deres maksimale ydelse og kan derfor være førstevalget på placeringer med mindre konstant vind¹²³. Den nyeste offshore vindmølle, som MHI Vestas har tilføjet til deres produkt portefølje, er baseret på platformen fra deres V164-9,5 MW, men er i stedet udstyret med større møllelevinger, der giver et vindfang på 174m i diameter. Vindmøllenavnet V174-9,5MW kommer også deraf¹²⁴.

¹¹⁹ MHI Vestas, Innovations, <http://www.mhivestasoffshore.com/innovations/>, Læst 15/03-2019

¹²⁰ Windpower.org, MHI Vestas sender 10MW havvindmølle på markedet, 25-09-2018, <https://windpower.org/nyheder/mhi-vestas-sender-10mw-havvindmolle-pa-markedet>, Læst 10-04-2019

¹²¹ Kotler og Keller, Marketing Management, Pearson Prentice Hall, 2006, Side 19 f.

¹²² Windpower.org, MHI Vestas sender 10MW havvindmølle på markedet, 25-09-2018, <https://windpower.org/nyheder/mhi-vestas-sender-10mw-havvindmolle-pa-markedet>, Læst 10-04-2019

¹²³ Se note 119

¹²⁴ Se note 119

MHI Vestas producerer med den vindmølle, den største kommercielle vindmølle målt på vingefang og dermed har vindmøllen også det største potentiale for at fange mest muligt vind til at drive turbinen med¹²⁵. Som en samlet enhed kan MHI Vestas' portefølje siges at have de største vindmøller på flere fronter. Den største vindmølle målt på kapacitet, men også den største målt på vingefang. Deres udviklingsfokus ligger specielt i forskning og design af nye og større møller, da det som tidligere nævnt, er et ønske fra aftagerne at få møller med større kapacitet for at nedbringe de totale omkostninger^{126 127}.

Som et supplement til salget af vindmøller, tilbyder MHI Vestas også at servicering og vedligeholdelse af deres vindmøller, indenfor de standarder som de selv fastsætter, er nødvendige for at holde møllens levetid længst muligt. Det er en del af en supplerende ydelse, som MHI Vestas tilbyder deres kunder. Herunder er det muligt at vælge mellem en omfattende, serviceaftale der dækker alt service i en nærmere aftalt årrække, eller en fleksibel løsning der tilpasses efter behov¹²⁸. Det er også ydelser som de nærmeste konkurrenter tilbyder og er derfor en ydelse, der kan vise sig nødvendig, for at konkurrere på markedet. Desuden tilbyder MHI Vestas også at stå for projektstyring, med styring af konstruktion, installation og HSE-Management¹²⁹. Netop serviceaftalerne har en betydning der ikke må overses. Serviceaftalerne er med til at fastholde kunderne og på den måde opnå merværdi for den enkelte kunde eller de forskellige projekter. I MHI Vestas' årsrapport fra 2017/2018 lægger de vægt på, at de med 20 års erfaring, er kompetente til at vedligeholde deres produkter med stort kendskab. Et kendskab der ofte går ud over den kendskab tredje parts serviceteknikere måtte have¹³⁰. Som udgangspunkt ser man at aftagerne ønsker at have en serviceaftale, der i starten er dækket ind under en service aftale fra producenten, i en nærmere aftalt årrække. Efter denne årrække frigives serviceaftalerne, med mulighed for forlængelse eller tegning af en ny aftale med tredjeparts servicevirksomheder. Servicevirksomheder der servicerer offshore vindmøller, er et marked i vækst, da stadigt flere offshore vindmøller frigives, fra den aftale der har lagt i starten¹³¹. Det tyder derfor på at MHI Vestas, mærker stor konkurrence indenfor netop serviceområdet og det kan derfor formodes at det er en af de parametre, der differentieres på i branchen, hvor pris er vanskeligere at differentiere sig på, da aftagerne ofte er omfattet

¹²⁵ Henrik Stiesdal, Ingeniøren, Bliver vindmøllerne ved med at vokse? Del III, 27-01-2017, <https://ing.dk/blog/bliver-vindmoellerne-ved-med-at-vokse-del-iii-192792>, Læst 10-04-2019

¹²⁶ Se note 120

¹²⁷ ClimateWire, Offshore Wind Turbines Keep Growing in Size, Scientific American, 2011, <https://www.scientificamerican.com/article/offshore-wind-turbines-keep/> Læst, 25/04/2019

¹²⁸ MHI Vestas, Operations and Maintenance, Service Packages <http://www.mhivestasoffshore.com/operations-maintenance/>, Læst 15/03/2019

¹²⁹ MHI Vestas, Project Planning Offshore Wind Farm Management, <http://www.mhivestasoffshore.com/project-planning/>, Læst 15/03-2019

¹³⁰ Se note 102

¹³¹ Vindmølleindustrien, Fremtiden tegner lys for serviceleverandører, 19-02-2013, <https://windpower.org/nyheder/nyhed/fremtiden-tegner-lys-serviceleverandorer>, Læst 10-04-2019

af udbudsreglerne. MHI Vestas tilbyder både serviceaftaler til kort og mellemlang varighed, men også aftaler der stækker sig over møllens fulde levetid. Derudover har de også en fleksibel ordning, der sikrer at aftagerne har muligheden for at opnå service fra producenten selv¹³². Denne løsning er kun begrænset af, hvilken aftale man ønsker at indgå og MHI Vestas tilbyder derfor en løsning der kan tilpasses individuelt¹³³. Det kan positionere MHI Vestas stærkt på trods, af at de ikke har den primære serviceaftale, såfremt en aftager ønsker at producenten tager hvert andet service.

I en undersøgelse fra the telegraph, kan det ses det at de britiske offshore vindmøller producerer mindre strøm end forventet med alderen og levetiden, muligvis kan være påvirket deraf. Det er en sammenligning, hvor der de britiske offshore vindmølleparker sammenlignes med de danske offshore vindmølleparker. Netop en af de ting der ligges vægt på i den undersøgelse er, at de danske offshore vindmøller der sammenlignes med, siges at være bedre vedligeholdet¹³⁴. Den forventede levetid på en MHI Vestas offshore vindmølle, forventes at være 25 år, når alle foranstaltninger er taget i betragtning¹³⁵. Efter levetiden er udløbet, vil det ligge op til en konkret vurdering om turbinerne skal erstattes eller vindfarmen skal nedlægges¹³⁶. Vælger man at erstatte turbinerne ligger det naturligvis op til en ny mulighed for en kunde. Området skal igen sendes i udbud og det samme gælder indkøb af nye vindmøller der erstatter de nedslidte møller. Siemens Gamesa der er markedslederen, har også et product life cycle assesment program, der følger de samme linjer som programmet MHI Vestas har. Her er der fokus på maksimal udnyttelse af komponenterne, mens der foretages en ansvarlig afskaffelse af de komponenter, man ikke vurderer kan genanvendes på den ene eller den anden måde¹³⁷.

¹³² Robert Mendick, Wind farm turbines wear sooner than expected, says study, 30/12/2012 The Telegraph, <https://www.telegraph.co.uk/news/earth/energy/windpower/9770837/Wind-farm-turbines-wear-sooner-than-expected-says-study.html> læst 25/04/2019

¹³³ Se note 128

¹³⁴ Se note 132

¹³⁵ Signe Gry Braad, Life cycle assessments map wind turbine lifespan, 06/07/2015, DTU, <https://www.dtu.dk/english/news/2015/07/life-cycle-assessments-map-wind-turbine-lifespan?id=2cdee1b5-bc87-4923-ba06-5b21306463b2> læst 26/03/2019

¹³⁶ Ben Backweel and Nick Medic, Offshore Wind Energy Owners' Workshop Manual 2. Edition, 2016, RenewableUK & MHI Vestas

¹³⁷ Siemens Gamesa, A Clean energy solution – from cradle to grave, <https://www.siemensgamesa.com/en-int/-/media/siemensgamesa/downloads/en/products-and-services/offshore/brochures/siemens-gamesa-environmental-product-declaration-epd-sg-8-0-167.pdf>, Læst 26/04/2019

MHI Vestas har også den fordel på markedet, at det bærer navnet Vestas, som er verdens største mølleproducent, hvilket tilføjer noget tillid og kendskab fra markedet^{138 139}. Det skaber brandequity til produktet og sammen med MHI viser det to virksomheder, som hver for sig har store kompetencer¹⁴⁰. Sammen kan det derfor give et godt grundlag hos forbrugeren, om at det er produkter man kan stole på og hvor forholdene er i orden.

Markedet for offshore vindmøller er et pull marked, hvor der er fyldte ordrebøger. Derved er møllerne når de er i produktion allerede solgt på forhånd og MHI Vestas har allerede nu ordrer helt ud i 2022. En ordrebog der er nærmere angivet til 421 offshore vindmøller, med en kapacitet på 3854,5 MW. Desuden er de også blevet nævnt, som den fortrukne leverandører til projekter helt ud i 2024, hvor nærmere antal møller ikke er angivet, men dog en kapacitet på samlet 2176 MW¹⁴¹. Deres maksimale produktionskapacitet kendes ikke da det vurderes at være en forretningshemmelighed, sammen med at de på nuværende tidspunkt netop har udvidet deres produktionskapacitet med nyeste fabrik i Esbjerg.¹⁴² Dette indikerer at MHI Vestas opruster deres kapacitet for at efterleve den efterspørgsel der er på markedet.

8.4.2 Price

Reglerne omkring udbud ligger et stort pres på hele offshore vindmølle industriens værdikæde i Europa, som er MHI Vestas' eneste aktive marked. Efter udbudsreglerne skal opgaver der udbydes, af det offentlige sendes i offentligt udbud, for at sikre en god konkurrence. Efter udbudsreglerne for alle, uanset nationalitet, mulighed for at byde ind på en nærmere udspecificeret opgave. Den der tilbyder den laveste pris på opgaven, vinder udbuddet. Udbudsreglerne påvirker specielt de led, som producerer offshore vindmøllerne. Aftagerne af MHI Vestas' produkter og ydelser har derved stor magt prissætningen af offshore vindmøller. Efter udbudsreglerne er det den virksomhed, som kommer med et laveste tilbud, der vinder retten til at opføre og drive offshore vindmølleparkerne. Dermed har det betydning for selve produktionen og dermed også den indgående logistik. Det er en tendens der i sidste ende vil påvirke de priser, som MHI Vestas tilbyder deres kunder, da virksomheder der driver parkerne, vil presse priserne maksimalt. De nævner i deres årsrapport for 2017/2018, at netop dette tryk på priserne er en udfordring for MHI Vestas¹⁴³.

¹³⁸ Kristian Balle Ravn, Vestas indtager atter tronen som største vindmølleproducent, Ingeniøren, 20. februar 2017, <https://ing.dk/artikel/vestas-indtager-atter-tronen-stoerste-vindmoelleproducent-194246> , læst 15/03-2019

¹³⁹ REN21. n.d. Global market share of the world's leading wind turbine manufacturers in 2017. Statista, <https://www-statista-com.zorac.aub.aau.dk/statistics/272813/market-share-of-the-leading-wind-turbine-manufacturers-world-wide/>. Læst 15/03/2019

¹⁴⁰ Aaker, David A., Building Strong Brands, Pocket Books 2010

¹⁴¹ MHI Vestas, Press, Orders, <http://www.mhivestasoffshore.com/media/>, Læst 04/04/2019

¹⁴² Eilers, Henrik, MHI Vestas åbner ny fabrik på Esbjerg havn, 6-10-2017, Energy Supply, <https://www.energy-supply.dk/article/view/559225/mhi-vestas-abner-ny-fabrik-pa-esbjerg-havn> Læst 04-04-2019

¹⁴³ Se note 102

Da MHI Vestas tilbyder totalløsninger, vil det være et pres på prisen hele vejen rundt. For at de ikke skal tabe først en mølle ordre til en konkurrent, en serviceaftale til en tredjepart eller en aftale om projektstyring fra start til slut. Fordelene ved at tilbyde totalløsningerne er, at man derved kan presse prisen. Den forventede indtægt fra det enkelte salg, kan derfor spredes ud over flere forskellige posteringer, såfremt at det er nødvendigt, for at være konkurrencedygtig på prisen. Hvis det ikke er nødvendigt at presse prisen til smertegrænsen for produktionen, øger det blot indtjeningsmulighederne og størrelsen af afkastet for den enkelte ordre. Udviklingsmæssigt har serviceløsninger den fordel, at virksomheden selv har "hands-on" på vindmøllerne. MHI Vestas står derfor i første række til at skifte og tjekke de forskellige komponenter og opnår derfor muligheden for at lave dybere analyser på, hvordan man kan gøre vindmøllerne mere pålidelige i driften, uden der i forvejen skulle være kendte problemer fra de forskellige tests¹⁴⁴. Den klare ulempe ved totalløsningerne er, de ubevidste faktorer der kan spille ind på de store projekter. Herunder eventuelle forsinkelser, der måtte være ved levering og etablering af offshore vindmølleparkerne, men ikke mindst også det ubekendte der kan være i en serviceaftale. Nogle af de nyere udviklede møller, som naturligvis har gennemgået diverse forskellige test, er ikke testet i det længere perioder. Hermed menes at vindmøllens fulde forventede levetid på 25 år. Derfor kan det være nemmere at kende fremtidige omkostninger, på en gennemtestet platform, hvor der er mange enheder installeret. Det giver et mere statistisk korrekt billede. Når disse faktorer spiller ind i konkurrencen, på netop at presse prisen, kan der ske en skævvridning. Såfremt der budgetteres efter ubekendte faktorer kan prisen blive for høj, mens der omvendt kan opstå et tab, hvis prisen sættes for lavt. Dette skyldes den information asymmetri, der er ved budgettering. Det er umuligt kende alle omkostninger på forhånd, hvilket betyder at der altid vil være ukendte omkostninger der ikke kan budgetteres med. MHI Vestas risikerer på denne baggrund at træde ind i tabssituationer, hvor at et salg ikke er profitabelt, efter at alle omkostninger er afholdt. I en afhandling fra Finland er netop prisfastsættelsen af en offshore vindmølle blevet bearbejdet, sammen med alle de faktorer der ligger bag priserne. Herunder også de faktiske omkostninger for vindmøllerne, udvikling og installation. Tilsammen skal de skabe en balance¹⁴⁵.

Udbudsreglerne presser dermed priserne og nøglen til at vinde ordrer er at underbyde konkurrenterne. Netop derfor har MHI Vestas stor fokus på at nedbringe deres omkostninger i koncernen og derved give mulighed for at skabe et større overskud for virksomheden¹⁴⁶. Der er derfor tale om at de har fokus på en

¹⁴⁴ Mahmood, Shafiee, Maintenance logistics organization for offshore wind energy: Current progress and future perspectives, Renewable Energy, Vol. 77, May 2015, Page 182-193, <https://www.sciencedirect.com/journal/renewable-energy/vol/77/suppl/C>, Læst 11-04-2019

¹⁴⁵ Duan, Fei, Wind Energy Cost Analysis, 23/08/2017, Helsinki Metropolia University og Applied Sciences, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133645/Duan_Fei.pdf?sequence=1&isAllowed=y, Læst 206/04/2019

¹⁴⁶ Se note 102

omkostningsminimerende strategi. Netop denne strategi understøtter samarbejdsaftaler, fordi stordriftsfordele er i fokus, hvorfor samarbejde med konkurrenter er mere optimalt¹⁴⁷.

MHI Vestas undersøger muligheder for at komme ind på de såkaldte "Emerging markets", der i fremtiden kan tilbyde et kæmpe potentiale. Herunder nævner MHI Vestas selv at de er i korrespondance med beslutningstagere fra Japan, Taiwan, Kina og Indien. Disse markeder rejser også store udfordringer på projekterne, der specielt kan komme ind og påvirke både priser og muligheder for forsinkelser¹⁴⁸. Dette vil blive kommenteret nærmere i afsnit 8.4.3. I Taiwan ser man allerede MHI Vestas' største konkurrent og markedslederen Siemens Gamesa, arbejder på at indtræde på markedet. De har udviklet en mølle der specielt er egnet til etablering i Taiwan, som er klar til installation i allerede 2020. Derved ses det at Siemens Gamesa også har tiltænkt at Taiwan skulle være vejen ind til det asiatiske Stillehav¹⁴⁹.

8.4.3 Place

MHI Vestas har placeret størstedelen af deres produktionsfaciliteter i det nordlige Europa. Herunder specielt i Danmark, hvor de også har deres hovedkontor. Danmark repræsenterer 30 % af det globale marked for vindmøller og har derfor en stor kompetence på området^{150 151}. I Danmark har MHI Vestas fabrikker tæt ved Nordsøen, der på nuværende tidspunkt er det største marked for offshore vindenergi, målt ud fra etableret MW kapacitet¹⁵². Nordsøen er et område, hvor det på af grundet lav vandstand, er let og billigt at etablere offshore vindmølleparker. Det skyldes at de kan placeres på såkaldte monopiles, der er billigere og lettere at placere end de mere omfattende flydende løsninger¹⁵³. Det bringer producenten tæt på kunden og er med til at mindske transportomkostninger, da også kendskab til området er stort. I prognosen herunder ses det, at det europæiske marked, samlet vil stå for den største del af offshore aktiviteterne indenfor vindenergi.

¹⁴⁷ Se note 106

¹⁴⁸ Se note 102

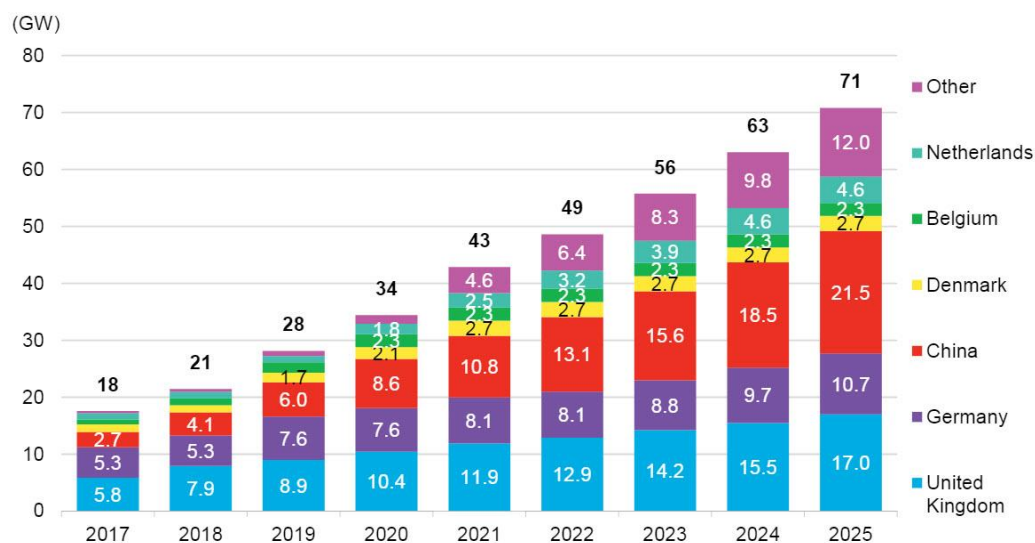
¹⁴⁹ Siemens Gamesa Renewable Energy, Siemens Gamesa tailors SG 8.0-167 DD for Asia-Pacific markets, <https://www.siemensgamesa.com/en-int/newsroom/2018/09/siemens-gamesa-tailors-sg-80-167-dd-for-asia-pacific-markets>, Læst 11-04-2019

¹⁵⁰ Windpower.Org, Wind Power Hub, 2008, http://www.windpower.org/download/378/profilbrochure_2008pdf Læst 04-04-2019

¹⁵¹ Scandinavian-Polish Chamber of Commerce, SPCC, Denmark – World leader in wind energy, <https://www.spcc.pl/en/node/16282>, Læst 04-04-2019

¹⁵² 4Coffshore.com, Offshore wind, <https://www.4coffshore.com/offshorewind/>, Læst 04-04-2019

¹⁵³ Musial, W.; Butterfield, S.; Ram, B, Energy from Offshore Wind: Preprint, National Renewable Energy Lab & Golden CO, 01-02-2006, <https://www.osti.gov/biblio/876430>, Læst 11-04-2019



Figur 7 - Global prognose på installeret GW Offshore vindenergi¹⁵⁴

MHI Vestas har fabrikker i Esbjerg¹⁵⁵, Lindø og Nakskov¹⁵⁶. Specielt Esbjerg Havn har specialiseret sig til off-shore aktivitet. Der udvides også produktionsfaciliteter i England¹⁵⁷. Derved positionerer de sig stærkt i forhold til Nordsøen, med et godt udbygget transportnetværk af store havne. Et godt transportnetværk er essentielt, for at opnå en effektiv logistik, som er med til at sikre en god omkostningsminimering.

MHI Vestas undersøger grundigt muligheden for at komme ind på Emerging markets. Tilgangen de bruger hertil kan kobles på 2009 Uppsala-modellen¹⁵⁸. MHI Vestas har etableret et kendskab til mulighederne markederne tilbyder, hvor de så forsøger at skabe kontakt til markedet. De bruger derfor de informationer til at skabe et godt fundament, for at etablere sig på et givent marked. MHI Vestas har gennem det seneste år haft kontakt, med flere store beslutningstagere for store potentielle markeder, der er i stor udvikling. I forbindelse hermed har MHI Vestas blandt andet underskrevet flere viljeserklæringer, i samarbejde med beslutningstagere i Taiwan, der skaber grundlag for et fremtidigt samarbejde¹⁵⁹. De har dermed udbygget både et netværk og kendskab til markedet, så de kan lære gensidigt fra hinanden med potentiale for, at i fællesskab at skabe værdi. MHI Vestas har i den forbindelse givet erklæring om potentielt at skabe lokale produktionsfaciliteter, hvis markedernes potentiale viser sig at være store nok til en profitabel business case. På den måde vil MHI

¹⁵⁴ Se note 116

¹⁵⁵ Se note 142

¹⁵⁶ Finans, MHI Vestas ansætter 414 på fabrikker i Danmark, 06/03/2017, <https://finans.dk/erhverv/ECE9410000/mhi-vestas-ansætter-414-paa-fabrikker-i-danmark/?ctxref=ext&fbclid=IwAR2sX52gey15GDHf65-c0JILmrrU3sU8VBFrAc2QfKWmGqLStJYbL7npVhI>, Læst 04/04/2019

¹⁵⁷ Se note 102

¹⁵⁸ Johanson and Vahlne, The Uppsala internationalization process model revisited, Journal of International Business Studies 2009, 21/05/2009, Academy of International Business

¹⁵⁹ Se note 102

Vestas være med til at skabe stor værdi for lokalområderne i form af arbejdspladser og eksport af varer. MHI Vestas vil kunne udnytte lokale fabrikker til at levere reservedele i Asien.¹⁶⁰ Den tilgang kan være med til, at MHI Vestas differentierer sig fra deres konkurrenter og understøtter mulighederne for, at de som selskab bliver valgt til at levere vindmøller. Grundlaget i at skabe merværdi for lokalsamfundet, kan give en bedre modtagelse af selskabet og eventuelt lette arbejdsgangen. Med udgangspunkt i Uppsala modellen kan MHI Vestas bruge deres viden, til at forberede dem selv bedst muligt på eventuelle udfordringer, der måtte komme og derved mindske muligheden for både fejl i sikkerhed og produktionen, der kan forsinke projekter. På sigt ligger Uppsala modellen videre op til, at man har erhvervet sig kendskab til hvordan et marked agerer og man derefter kan udvide til markeder, der minder om den man allerede er etableret på¹⁶¹. Uppsalamodellen tager udgangspunkt i, at man kan se hvor langt en virksomhed er i deres internationaliseringsproces. Som en tilføjelse til det vil etableringen af nye produktionsfaciliteter også være med til at udbygge produktion kapaciteten og dermed muligheden for at opnå større markedsandele, uden det også er på bekostning af deres andre målsætninger¹⁶². MHI Vestas er stadig ved at udvikle deres business case i Taiwan.¹⁶³

8.4.4 Promotion

MHI Vestas er en virksomhed der gør meget ud af at positionere sig selv, som værende en socialt ansvarlig virksomhed¹⁶⁴. Blandt andet er deres målsætning for 2019 at fremme sikkerheden og arbejdsmiljøet på deres arbejdspladser¹⁶⁵. MHI Vestas viser sig positivt overfor befolkningen, ved at sikre deres sociale ansvarlighed. Det vil være med til at ligge et pres på at vælge MHI Vestas som leverandør, hvis valget ellers også ligger på en leverandør, uden de samme sociale standarder. MHI Vestas har som understøtning til deres sociale ansvarlighed, underskrevet erklæringer mod slaveri og erklæring der viser at de går ind for ligeløn mellem køn¹⁶⁶.

Den CSR-politik som MHI Vestas har, ligger en stor fokus på life-cycle assesment, af deres offshore vindmøller og dermed hvilken miljømæssig påvirkning afskaffelse af deres vindmøller måtte have. I året 2017/18 opnåede man at genanvende hele 92 % af komponenter, til enten genanvendelse eller til at udvinde energi af. Desuden kæmper de for at opnå 100 % CO2-neutralt strømforbrug, på deres produktionsfaciliteter. Så de

¹⁶⁰ Se note 102

¹⁶¹ Se note 158

¹⁶² Se note 102

¹⁶³ MHI Vestas: Vi er klar til tidlige projekter i Taiwan, Energi Watch, https://energiwatch.dk/Energinyt/Renewables/article10602048.ece?fbclid=IwAR3JoaOymSbr_pWFcWi-gVfP0e4YAnBn7NCBINkpQzv-AA2eD19nXpO3V0, læst 15-5-19

¹⁶⁴ Se note 121

¹⁶⁵ Se note 102

¹⁶⁶ MHI Vestas Offshore Wind, Corporate Social Responsibility, <http://www.mhivestasoffshore.com/corporate-social-responsibility/>, Læst 04/04/2019

derved selv producerer og bidrager med mere strøm til elnettet, end de selv bruger¹⁶⁷. I løbet af 2018 blev der udarbejdet en CSR-strategi, med henblik på at integrere den i virksomhedens overordnede strategi. Herunder kunne de deles op i 3 hovedgrupper som er: Sustainable working life, Sustainable innovation og Risk¹⁶⁸.

De tidligere omtalte viljeserklæringer, virker for MHI Vestas også salgsfremmende. Typisk har de markeder som kvalificeres som emerging markets, bygget deres love op på et andet grundlag. Specielt juraen i asien siges ofte at være svær. For eksempel ser man i Kina at der ikke findes begrebet præcedens, men at deres højeste retsinstans i stedet kan udgive vejledninger¹⁶⁹. Det kan derfor forventes at der ikke er de samme regler omkring udbud, som man har i Europa. Landene vil derfor i stedet kunne se store fordele i at vælge leverandører af produkter, der er klar til at investere i deres land. Her i form af arbejdspladser og etablering af nye logistiske muligheder. De placerer kendskab til deres produkt løsninger og brand ud til potentielle markeder med et kæmpe udviklingspotentiale¹⁷⁰.

Den markedsføring som MHI Vestas laver, er målrettet en meget specifik gruppe af beslutningstagere. Da det oftest er store virksomheder der i Europa, står for driften af offshore vindmølleparkerne¹⁷¹. Her spiller MHI Vestas specielt, på at deres produkter, sammen med vedligeholdelsesaftaler, har lang levetid med høj produktion. Der leveres totalløsninger til aftagerne, så de trygt kan overdrage ansvaret for etablering af projektet til MHI Vestas, som vil varetage opgaven. Det kan skabe en stor værdi for aftageren, da de på den måde er fri for at hyre kompetente medarbejdere på projektbasis. De kan derfor i stedet fokusere på nøgletallene og den videre drift. Ellers er den helt store parameter MHI Vestas adskiller sig på, som tidligere nævnt, prisen grundet udbudsreglerne.

8.5 Købers/aftagers magt

Det europæiske marked er meget prisstyret med grundlag i udbudsreglerne og derved en økonomisk parameter, som skal holdes så lavt som muligt, for dem der driver offshore parkerne. Det er oftest statslige aktører der driver offshore vindmølleparker i Europa, hvorfor de er omfattet af udbudsreglerne. Offshore vindmølle industrien er i stor udvikling og markedet bliver på nuværende tidspunkt kun større. Dog er der også kamp om at få del i markedet og derfor en stor kamp om de forskellige kunder. Som nævnt er markedet

¹⁶⁷ Se note 102

¹⁶⁸ Se note 102

¹⁶⁹ The Law Library of Congress, Legal Research Guide: China, <https://www.loc.gov/law/help/legal-research-guide/china.php>, Læst 11-04-2019

¹⁷⁰ Credit Suisse Research Institute, Emerging Asia will produce more than half of global output by 2050, 12/11/2018, <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/news-and-expertise/emerging-asia-will-produce-more-than-half-of-global-output-201811.html>, Læst 04/04/2019

¹⁷¹ Wind Europe, Offshore Wind in Europe – Key trends and statistics 2017, 01/02/2018, 1.3 Annual market share in 2017 – wind farm owners, page 12, <https://windeurope.org/wp-content/uploads/files/about-wind/statistics/WindEurope-Annual-Offshore-Statistics-2017.pdf>, Læst 04/04/2019

meget prisstyret og derfor er prisen, den helt store parameter der kan spilles på. Det er med til at aftageren, har en stor forhandlingskraft, da de kan udnytte udbudsreglerne¹⁷². Netop markedstilstanden med de presserene priser er også noget MHI Vestas, selv nævner som en barriere i deres årsrapport for 2017/2018¹⁷³. MHI Vestas kan tilbyde den offshore vindmølle med, den største effektproduktion på markedet. Da der ikke er andre udbydere 10 MW eller større offshore vindmøller, vil MHI Vestas her have en større forhandlingskraft, sammenlignet med konkurrenter der kun tilbyder 8 MW vindmøller, som størstedelen af de andre konkurrenter også tilbyder. Fordelen ved at vælge større effekt er naturligvis, at der er behov for et mindre antal vindmøller og det er derved muligt at holde omkostninger hjemme, både ved etablering og service. Når det netop er prisen, som markedet formes efter grundet udbudsreglerne, giver det rigtig god mening at gå efter de mest priseffektive løsninger. Det faktum at aftagerne også køber store ordrer ad gangen, er også med til at hæve køberens forhandlingskraft. Der er stor forskel på størrelsen, af de forskellige offshore vindmølleparker. Dog har de alle det tilfælles, at de er af en vis størrelse hvilket øger aftagernes forhandlingskraft. Det ligger til bund i produktionsvirksomhedens ønske om at sikre sig store ordrer ud i fremtiden¹⁷⁴.

8.6 Leverandør magt

MHI Vestas er en virksomhed, der med flere forskellige produktionsfaciliteter ikke foretager den store udlicitering af deres produktionslinjer. På deres fabrikker producerer de selv deres naceller, vinger, transformere osv.. Derved er MHI Vestas ikke underlagt lige så stor styring fra deres leverandører, som hvis de havde udliciteret deres produktion, til forskellige fabrikker¹⁷⁵. Dog fungerer flere af deres fabrikker som såkaldte "samle-fabrikker", som deres transformerfabrik i Esbjerg også er¹⁷⁶. Det kræver at det er muligt for MHI Vestas at få produceret deres komponenter hos eksterne producenter, hvorfor leverandørende kan tildeles magt. Eftersom at MHI Vestas ejer rettighederne til komponenterne på vindmøllerne, skal det derfor også medtages at MHI Vestas ikke er låst af den enkelte leverandør. Der vil altid være mulighed for at skifte leverandør, såfremt at leverandøren ikke lever op til pris, kvalitetsstandarder eller ikke skulle være interesseret i at skalere en produktionen op. Der vil dog altid være visse omkostninger i at skulle lave opstart af en ny produktion. Leverandørerne der er tale om er i største grad leverandører af delkomponenter, som MHI Vestas bruger til at sammensætte vindmøllerne. Dog modtager de også råvarer i form af eksempelvis glasfiber-væv til fremstillingen af deres vinger, som MHI Vestas selv står for.

¹⁷² Se note 106

¹⁷³ Se note 102

¹⁷⁴ Corporate Finance Institute, Bargaining Power of Buyers <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/bargaining-power-of-buyers/>, læst 16-04-2019

¹⁷⁵ Se note 106

¹⁷⁶ Se note 142

Det må siges at der er en del muligheder for, at MHI Vestas kan få produceret deres forskellige komponenter, dog vil delkomponenterne ofte være en væsentlig del af det færdige produkt. Det giver derfor mulighed for at kunne skifte leverandør, hvis ikke man er tilfreds med leverandøren. Det er med til at sikre en mindre leverandørmagt. Størrelsen på leverandøren har også den betydning, at såfremt det er en mindre eller mellem-størrelse virksomhed, hvor at MHI Vestas er en bærende kunde, giver det MHI Vestas en endnu større magt over leverandøren. Såfremt det omvendt er en stor virksomhed, der står for leverancerne til MHI Vestas og MHI Vestas dermed er af mindre betydning for leverandørens produktion, giver det magt til leverandøren. Såfremt MHI Vestas skulle vælge at skifte leverandører, kan de have meget forskellige magter. Nogle af deres leverandører producerer knap så investeringstunge materialer, mens andre såsom dem der støber husene til deres naceller, nemt kan forestilles at have tunge opstartsomkostninger. Derfor kan MHI Vestas alt efter produktet have en meget forskellig magt over deres leverandør^{177 178}. Det skaber derfor en leverandørmagt som kan være meget forskellig for de forskellige fabrikker MHI Vestas måtte have. Områder kan være meget vanskeligt at afdække totalt, men eftersom delkomponenterne ofte kan være en væsentlig del, for ikke at ende i produktionsstop, må det forventes at en stærk relation til leverandørerne er af væsentlig betydning.

8.7 Potentielle udbydere

For at kunne afdække markedet, er det også nødvendigt at afdække hvordan mulighederne for indtrængere af nye udbydere er.

For at kunne lave indtrængen på markedet for offshore vindmøller, kræver det en stor startkapital. Desuden kræves det at man har udviklet, eller viden til at udvikle produkter til markedet. Det er et omkostningstungt marked at begive sig ind på, hvis man kommer tomhændet¹⁷⁹. Det kan derfor siges at barriererne for at komme ind på markedet er store og truslen for nye indtrængere på markedet, derfor også er relativt lav¹⁸⁰. Det er dog vigtigt at huske, at det ikke er decideret nødvendigt at have egne produktionsfaciliteter for at komme ind på markedet, men der kan stadig være store logistiske omkostninger forbundet hermed. Det europæiske marked, som ligger til grund i udbudsreglerne, gør også at der ikke nødvendigvis er en stor loyalitet til de enkelte brands, grundet deres opbygning omkring den frie konkurrence. MHI Vestas er derfor nødt til at gøre sig konkurrencedygtig indenfor de rammer der følger deraf. Dog kan der tillægges et stort kendskab til de forskellige brands, specielt MHI Vestas og Siemens Gamesa, som er store og kendte producenter. Der

¹⁷⁷ Se note 174

¹⁷⁸ Se note 106

¹⁷⁹ Se note 106

¹⁸⁰ Se note 174

findes ikke de store restriktioner for at opnå gode leverandører, men det kræver at man har udviklet den teknologi der skal ligge til grund i sin produktion.

De bærende faktorer for at offshore vindmøllemarkedet er svært at komme ind på, ligger specielt med grund i de store omkostninger der er forbundet hermed. Specielt udviklingsomkostninger til at udvikle offshore vindmøller med en levetid på omkring 25 år, som konkurrenterne lover under vanskelige forhold på havet, er en stor barriere. Derfor vil det også vurderes at det er allerede etablerede virksomheder, der oftest vil bevæge sig ind på dette marked, eller nystartede virksomheder, såsom MHI Vestas, med to eller flere store moderselskaber i ryggen. Hertil kom Vestas også med en masse knowhow og allerede etablerede offshore vindmøller. Dog vil det kunne forventes at kinesiske virksomheder kan være en reel trussel, da de udvikler sig med stor fart. Disse kan dog få det svært, på grund af de samarbejder, der allerede er indgået blandt de europæiske vindmølleproducenter, der har konsolideret deres position. Her tænkes der på MHI Vestas og Siemens Gamesa, der er udtryk for samarbejder, mellem moderselskaber.

8.8 Substituerende produkter

Når der undersøges hvilke substituerende produkter der kan være til offshore vindmølleenergi, vil specialet have fokus på andre grønne løsninger. Det er på grund af at flere lande, inklusive Danmark, har en politik omkring en ambitiøs grøn omstilling på en bæredygtig og effektiv måde¹⁸¹. Grunden til at fokuset er her, bunder i et ønske om at sænke CO₂ udledningen og netop elproduktionen vil være en af de mest effektive metoder at gøre det på¹⁸². Det internationale fokus på grøn omstilling kan blandt andet ses ved indgåelsen af Paris-aftalen, som forpligter næsten alle verdens lande på at reducere udledningen af drivhusgasser.¹⁸³

8.8.1 Solenergi

Et alternativ til offshore vindenergi er solenergi. Det er en energiform som man ofte ser installeret på huse, men det bliver også mere populært at investere i statslige solcelle anlæg¹⁸⁴. Blandt andet USA ser ud til at have kæmpe vækst indenfor solcelleenergi¹⁸⁵.

¹⁸¹ Regeringen.dk, Regeringsgrundlag, en bæredygtig grøn omstilling, <https://www.regeringen.dk/regeringsgrundlag/en-baeredygtig-groen-omstilling/>, Læst 20/03/2019

¹⁸² Apt, Keith, Morgan, 2007, Promoting Low-Carbon Electricity production, Issues in Science and Technology Vol. XXIII, no. 3, Spring 2007, <https://issues.org/apt-3/> Læst 20/3/2019

¹⁸³ Prakash, Thomas, Overblik: Forstå hvad Paris-aftalen går ud på, DR.DK, <https://www.dr.dk/nyheder/udland/overblik-forstaa-hvad-paris-aftalen-gaar-ud-paa>, læst 15-5-2019

¹⁸⁴ Energy Informative, Where is Solar Energy Used the Most?, <https://energyinformative.org/where-is-solar-power-used-the-most/> - Læst 21/03/2019

¹⁸⁵ SEIA, Solar Industry Research Data, <https://www.seia.org/solar-industry-research-data>, læst 21/03/2019

Solcelleanlæg på vand er på nuværende tidspunkt i stor udvikling¹⁸⁶. Tidligere har Nordisk Folkecenter udtalt, at det ikke vil være realistisk at placere solceller på havet grundet at bølgerne ville forhindre at panelerne opnår en optimal vinkel til solen¹⁸⁷. Det afspejler sig også i det forhold at sol energi på vandet, klart er mest udbredt på vandreservoir, hvor vandet er meget stillestående¹⁸⁸.

Holland er ved at etablere et solcelleanlæg på havet. De ønsker at placere det sammen med offshore vindmøller, hvor der allerede er et grundlag for at føre el tilbage til fastlandet og personale til at varetage og vedligeholde solcellerne. Man har allerede udviklet solceller der er modificeret til at modstå de hårdere forhold der er på havet.¹⁸⁹ Disse solceller kommer dog nok ikke til at erstatte vindmøller, da energikilden de høster er forskellige energikilder og man derfor har en mere varieret produktion af elektricitet og planerne er indtil videre at de skal placeres i forbindelse med vindmøllerne.

8.8.2 Bølgeenergi

Bølgeenergien er stadig meget ny og uudviklet form for vedvarende energi. Bølgeenergien får sin energi, ved at udnytte den energi der er lagret i bølgerne og omdanne det til el¹⁹⁰. Potentialet i bølgeenergien er enormt, selv med de teknologiske løsninger som vi har i dag til udvinding af bølgeenergi. Der er givet et realistisk bud på at det vil være muligt at opnå 5 TW-kapacitet med teknologien i dag¹⁹¹.

De udfordringer som denne teknologi står overfor lige nu, er de priser som bølgeanlæggende koster. Dog skal man have i mente, at der også skal bruges energi når vindmøllerne ikke kan producere elektricitet, grundet for lav eller høj vindhastighed. Dertil vil en kombination af forskellige grønne løsninger være en ideel¹⁹². På den måde kan de supplere hinanden, således man kan komme nærmere en grøn omstilling.

Bølgeenergien må siges at have et enormt potentiale i fremtiden. Det kræves bare at der bliver lagt en enorm udvikling på området. En stor udvikling vil være nødvendig, for at gøre bølgeanlæggende mere konkurrencedygtige ved bringe den KWh pris ned på et niveau, som er sammenligneligt med andre energiformer.

¹⁸⁶ Jæger, Jim Dansk El-Forbund, Flydende Solenergi er en niche i vækst, 26. juli 2018, <https://www.def.dk/flydende-solenergi-er-en-niche-i-vaekst>, Læst 21/03/2019

¹⁸⁷ Se note 186

¹⁸⁸ Mads Lorenzen, Ingeniøren, Europas Største flydende solcelleanlæg opføres i London, 23-2-2016, <https://ing.dk/artikel/europas-stoerste-flydende-solcelleanlaeg-opfoeres-i-london-182427>, læst 21/03/2019

¹⁸⁹ DutchNews.nl, <https://www.dutchnews.nl/news/2018/02/sunlight-at-sea-the-dutch-to-build-first-floating-solar-farm/>, Læst 21/03/2019

¹⁹⁰ Energistyrelsen, Fakta om bølge- og vandkraft, <https://ens.dk/ansvarsomraader/boelge-vandkraft/fakta-om-boelge-vandkraft> Læst 20/03/2019

¹⁹¹ Kofoed, Jens Peter, Aalborg Universitet, Danwec, Hvorfor bølgeenergi? http://www.danwec.com/dk/om_danwec/hvorfor_boelgeenergi/, Læst 20/03/2019

¹⁹² Se note 191

I øjeblikket findes der ikke nogen direkte konkurrent til offshore vindmøllemarkedet indenfor bølgeenergi, men ikke desto mindre kan det have potentiale til at stjæle en stor bid af markedet. Indenfor bølgeenergi-branchen er man stadig på et test-stadie, for at få mere konkrete data omkring omkostningerne og resultatet af at drive et bølgekraftværk¹⁹³. Denne branche kan derfor ikke substituere offshore indenfor den nærmeste fremtid.

8.9 MHI Vestas som offshore vindmølle producent

Som det fremgår af brancheanalysen, er MHI Vestas en stor spiller på offshore vindmøllemarkedet. De er dog ikke så store som Siemens Gamesa, der dominerer markedet. MHI Vestas viser dog et kæmpe potentiale, med deres banebrydende produkter, som er de førende i verdenen. MHI Vestas har siden deres indtrængen på markedet, erobret markedsandele således at de er næststørst på markedet. Der forelægger ikke væsentlige indtrængere eller substituerende produkter der umildbart vil være en trussel for MHI Vestas. Der er dog på den lange bane potentielle teknologier der kan bidrage som en supplerende energiproduktion. MHI Vestas er desuden i gang med en proces der vil kunne åbne potentielle nye markeder i Asien. Dette vil dog kræve at de investerer i lokal infrastruktur og her præsenterer Taiwan et stort potentiale, da både Siemens Gamesa og MHI Vestas er interesserede i netop dette marked. Man kunne forestille sig at Taiwan bliver en vindmølle hub for Asien på samme måde som Esbjerg er det for Nordsøen. Der er desuden potentielle konkurrenter i Kina, der kan gøre det svært for MHI Vestas, da det kinesiske marked fokuserer på andre faktorer end MHI Vestas leverer.

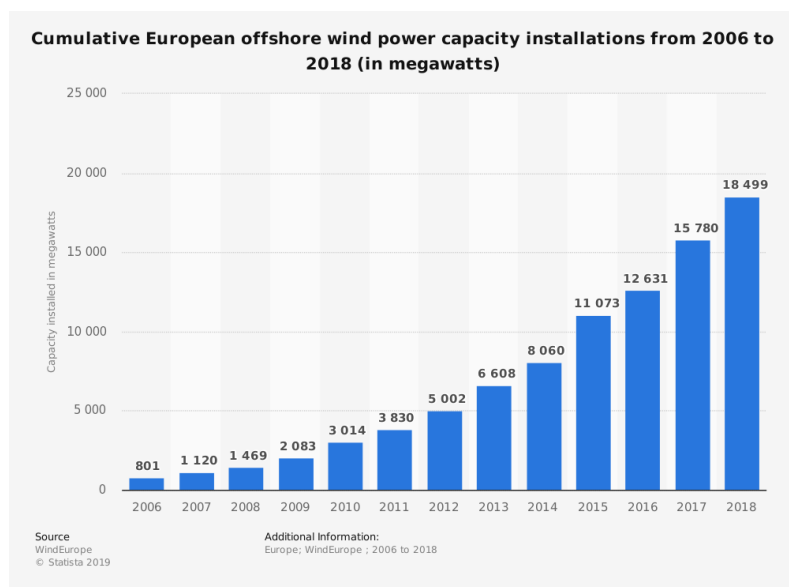
9 Diskussion

Der vil nu komme en række diskussioner der tager udgangspunkt i de foregående kapitler og binder disse sammen. Formålet med disse er at vise at strategi og de juridiske rammer, har stor indflydelse på hinanden og markedspositionen.

9.1 Det fremtidige marked for offshore vindindustrien

Markedet for offshore vindmøller har gennem de seneste 10 år været igennem en kæmpe udvikling og ikke mindst udvidelse målt på den mængde af MW, der er installeret, som det ses på figur 8. Grafen herunder tager dog kun udgangspunkt i det europæiske marked, da det ikke har været muligt at finde nogle konkrete historiske tal på global basis.

¹⁹³ Se note 191



Figur 8 - Udvikling i offshore vindenergi kapacitet installeret i 2006-2018¹⁹⁴

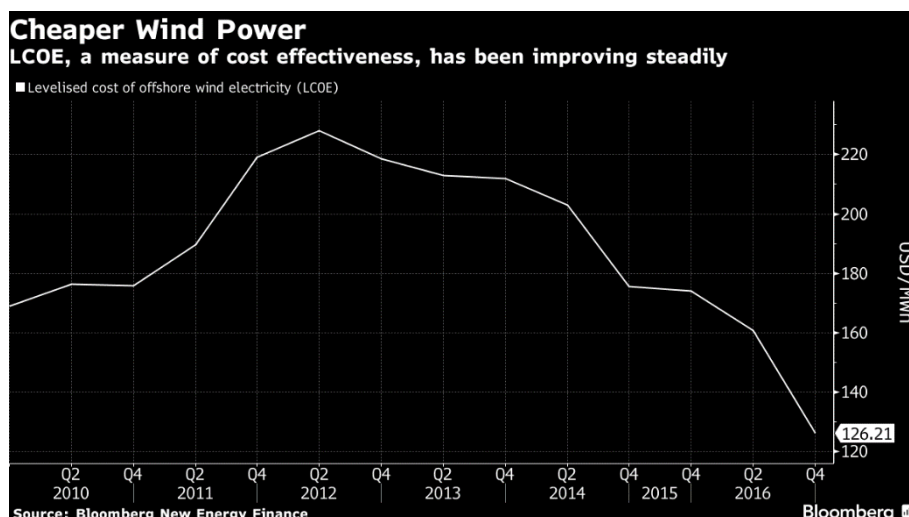
Desuden forventes der en voldsom stigning i det fremtidige marked. Som det ses på figur 7, forventes det at markedet for offshore vindenergi, vil være i stor vækst med et stort markedspotentiale. Figur 7 giver også et indblik i, hvor her der forventes at ske den største udvikling i installerede GW. Kina bliver et potentielt stort marked, hvor det kan forventes at op mod 1/3 af offshore vindenergien vil være tilknyttet Kina. Det giver et enormt potentiale for det asiatiske marked¹⁹⁵. Ses der ud over Kina som en stor spiller på det fremtidige marked, ses det at markedet generelt holder sig i den nordlige del af Europa.

9.1.1 Prisudvikling på vindenergi generelt målt i MWH

Kigger man på den prisudvikling som vindenergien har været igennem, kan man se at den falder voldsomt. Se figur "Cheap Wind Power" herunder.

¹⁹⁴ WindEurope . n.d. *Cumulative European offshore wind power capacity installations from 2006 to 2018 (in megawatts)*. Statista. Accessed February 28, 2019. Available from <https://www-statista-com.zorac.aub.aau.dk/statistics/271055/cumulative-european-offshore-wind-power-capacity-installations/>.

¹⁹⁵ Se note 116



Figur 9 - Pris på MWh målt i USD 2010-2016¹⁹⁶

Tages der udgangspunkt i figuren, kan man se at prisen siden 2012 har været faldende, målt efter hvor meget en MWh produceret på offshore vindmølle koster. Dette skyldes sandsynligvis den teknologiske udvikling og at markedet er blevet større således at producenterne kan få stordriftsfordele. Dette underbygges af det faktum at de store producenter har konsolideret og har indgået strategiske alliancer, der har gavnet deres markedsposition. Dette kunne de kun gøre, fordi at efterspørgslen på offshore vindmøller steget markant. Derved må det siges at vindenergi bliver, en stadig mere fordelagtig investering og mere attraktiv for de forskellige aftagere at satse på. Modellen her tager udgangspunkt i, hvordan prisudviklingen pr. produceret MWh har udviklet sig på markedet for offshore vindenergi. I opgørelsen af prisen tages der udgangspunkt i den totale kost for en MWh. Det er derfor set i forhold til indkøb, installation og forventet vedligeholdelse i vindmøllens levetid. Grafen giver derved et reelt billede på hvordan udviklingen har været indenfor offshore vindenergi.

Netop den faldne pris på offshore vindmøller, er med til at sikre at MHI Vestas fortsat kan operere og opstille vindmøller. Der er stadig væsentligt dyrere at installere en vindmølle på havet, sammenlignet med en vindmølle på land.¹⁹⁷ Det er derfor nødvendigt at cost-reducere yderligere og finde teknologi optimeringer. Her kan de flydende platforme, der er under udvikling præsentere en cost-effektiv løsning og denne teknologi kan åbne for flere markeder, hvor havene er dybere end de nuværende monopiller kan håndtere. Det kan være med til at disrupte markedet, når der udvikles sådanne nye teknologier og her er MHI Vestas allerede med i udviklingen. Disse udviklingsprojekter er desuden udtryk for en strategisk alliance, hvor parterne er

¹⁹⁶ BloombergNEF, Denmark Positions Itself as the Flag Bearer for Wind Power, 12. Januar 2018, <https://about.bnef.com/blog/denmark-positions-itself-as-the-flag-bearer-for-wind-power/> Læst 28/2/2019

¹⁹⁷ A market approach for valuing wind farm assets - Global results, Deloitte, 2014

interesserede i projektet succes, da det vil kunne hjælpe begge parter. Der bliver dermed opbygget tillid mellem begge parter der kan udmyndige sig i en varigt strategisk alliance mellem MHI Vestas og udviklerne af flyde platformene.

9.2 Udbudsreglerne og offshore vindmølleindustrien

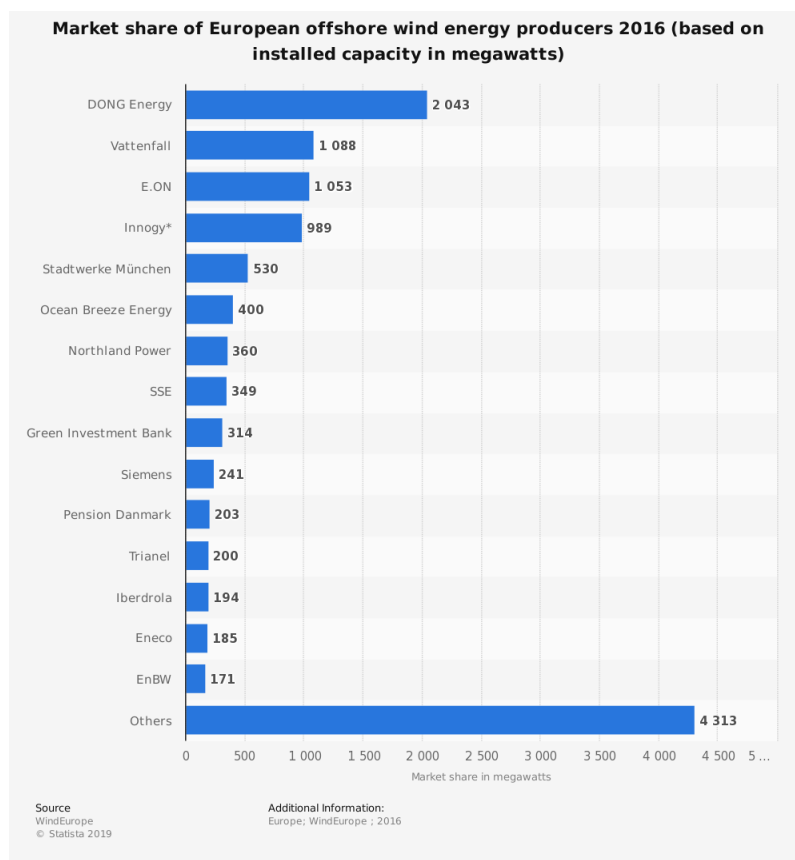
Netop udbudsretten bliver relevant indenfor offshore vindmølleindustrien, når der skal etableres nye offshore vindmølleparker. Det skyldes at det offentlige ligger op til, at virksomheder skal byde ind på drift af havmølleparkerne. Eksempelvis har den Svenske virksomhed Vattenfall, vundet udbuddet på den danske havvindmøllepark Horns Rev 3, der står til at være færdige i 2020¹⁹⁸. Netop dette viser hvad udbudsdirektivet er i stand til. Ved at udbuddet ligger på det frie marked i EU, har alle mulighed for at byde ind. Vattenfall er ejet af den svenske stat¹⁹⁹ og er en pendant til det danske Ørsted, som er 50,1 % ejet af den danske stat²⁰⁰
²⁰¹.

¹⁹⁸ Energistyrelsen, Eksisterende havvindmølleparker og aktuelle projekter, <https://ens.dk/ansvarsomraader/vind-energi/eksisterende-havvindmoelleparker-og-aktuelle-projekter>, Læst 14/03/2019

¹⁹⁹ Vattenfall, Kort om Vattenfall, <https://corporate.vattenfall.dk/om-os/kort-om-vattenfall/>, Læst 14/03/2019

²⁰⁰ Kehlet, Maria, Finans.dk, Staten scorer milliarder på sine selskaber – Ørsted fører an, [29.06.2018](https://finans.dk/29.06.2018)

²⁰¹ Finansministeriet, Arbejdsområder, Statens Selskaber, <https://www.fm.dk/arbejdsomraader/statens-selskaber>, Læst 14/03/2019



Figur 10 - Markedsandele af europæisk offshore vindproducenter 2016, baseret ud fra kapacitet i installerede MW²⁰²

Som det ses ud fra den ovenstående figur, var Ørsted i 2016 markedsleder sammen med Vattenfall. Det faktum at det er statslige aktører der er markedsledende, betyder at størstedelen af markedet går under udbudsreglerne. Desuden viser det at der ingen forhindring ligger i, at de offentligt ejede selskaber byder på markedet i konkurrence med privatejede selskaber. Ørsted og Vattenfall skal dog også igennem udbudsreglerne. Det skyldes at de er et offentligt ejet aktieselskaber og derfor også går under udbudsreglerne^{203 204 205}. Et offentligt ejet aktieselskab, er en virksomhed som en stat ejer mere end 50 % af og derved også har bestemmende indflydelse i selskabet.

Måden hvorpå udbudsreglerne er opbygget, stiller spørgsmålstejn ved om reglerne også er blevet for effektive til at finde den laveste pris. Dermed bliver et eventuelt overskud ved leverandørerne også tilsvarende

²⁰² WindEurope. n.d. Market share of European offshore wind energy producers 2016 (based on installed capacity in megawatts). Statista. Læst 14/03/2019. Tilgængelig fra <https://www-statista-com.zorac.aub.aau.dk/statistics/271028/market-share-of-european-offshore-wind-farm-owners/>.

²⁰³ Merzell, Electrical Package for Windfarm Nørre Økse Sø, <https://www.merzell.com/da-dk/udbud/102267009/electrical-package-for-windfarm-noerre-oekse-soe-udbud.aspx>, Læst 17/04/2019

²⁰⁴ Ørsted, Ørsted indkøbsafdeling, procurement, <https://orsted.com/da/About-us/Procurement?fbclid=IwAR1671Lh-HSZgE0mxZWYKqjzwDqcNmaSYiHl5ka0fm3X7BYLWzAVZQWmT74>, læst 17/04/2019

²⁰⁵ Direktiv 2014/25/EU, art. 69.

lavere og grundlaget for at geninvestere overskuddet er derfor mindre. Faren ved at fokusere udelukkende på prisen er at udbydere der ikke nødvendigvis har de forventede standarder på kvalitet og CSR, også har mulighed for at byde ind. Sådanne selskaber har forventeligt større mulighed for at presse prisen, sammenlignet med virksomheder der efterlever standarderne. En af disse standarder kunne være at levetiden på offshore vindmøllen var forventet til 25 år, mens det faktisk viser sig, at møllen koster mere at vedligeholde, end den tjener efter 15 år. Derfor giver det muligheder for at ende med produkter der ikke dækker det efterspurgte behov. Det kan derfor argumenteres for, at der i udbudsprocessen også skal medtages en vurdering af kvaliteten af ydelserne, samt hvorvidt virksomhederne er solide og hvor priserne ikke er presset så hårdt, at et bump på vejen kan vælte dem. Udbudsregler gransker heller ikke virksomhedernes CSR-politik, således understøtter reglerne ikke den retning som EU generelt ønsker at gå i. Under CSR-politikken, kan der være specielt fokus på sustainability, sikkerhed og rettigheder for medarbejdere. Det hele skal så vidt muligt gøres, uden at lave en alt for stor begrænsning af den effektive konkurrence på markedet. Dette er dog ikke muligt med de nuværende udbudsregler.

9.3 Konkurrence og monopol

Som tidligere omtalt er formålet med fusionskontrol at øge konkurrencen blandt virksomheder. Dette er formålet, fordi at loven er kommet til, ud fra en ide om at konkurrence skaber en effektiv udnyttelse af ressourcer. Der er altså en forudsætning, at konkurrence altid er godt for markedet. Omvendt så beskriver teorierne om strategiske alliancer, hvordan det er godt hvis en virksomhed bliver større og på den måde får konkurrence fordele. De vil i situationer hvor der har konsolideret kunne prisfastsætte på en måde, der er optimal for virksomhedens indtjening²⁰⁶. Der er dermed to modsatrettede kræfter i dette system, men kan man forestille sig at der er situationer, hvor høj konkurrence giver en konkurrence fordel og situationer hvor store selskaber der bliver større, kan gavne den effektive udnyttelse af ressourcer? Her er MHI Vestas et fremragende eksempel. Inden joint-venture samarbejdet havde Vestas, med nogen succes, forsøgt at trænge ind på offshore vindmøllemarkedet. Denne indtrængen stoppede dog brat i 2011, hvor Vestas ikke leverede nogen vindmøller, til offshore vindmøllemarkedet. Dette ændrede sig dog, som tidligere pointeret, da Vestas indgik et joint-venture med MHI. Siden da har MHI Vestas erobret markedsandele og er pr. 2017 oppe på 15 % af offshore vindmøllemarkedet. Dette gør MHI Vestas til den næststørste producent på markedet efter Siemens Gamesa. Dette er altså en væsentlig fremgang i det installerede, sammenlignet med årene før joint-venture samarbejdet. MHI Vestas har dermed været med til at øge konkurrencen på offshore vindmøllemarkedet, på trods af at begge parter havde produktion af vindmøller inden oprettelsen af joint-venture samarbejdet. Dette tager konkurrencelovgivningen også højde for, når den definerer at det er den effektive

²⁰⁶ Andersen, Michael Moesgaard, M.fl., Return on Strategy, L&R Business, 2010

udnyttelse af ressourcer, der er afgørende i vurderinger om fusioner og om hvorvidt de kan gennemføres. Den øgede konkurrence på markedet, betyder også at SIEC-testen er bestået, hvorfor oprettelsen af joint venture samarbejdet ikke kunne nægtes.

På den anden side er MHI Vestas også blevet udfordret på teknologien, gennem den konkurrence der har været på det nordeuropæiske offshore vindmøllemarked. Denne konkurrence har tvunget MHI Vestas til at innovere, for at være foran konkurrenterne. Dette har også betydet, at de tilbyder den største vindmølle der eksisterer i verdenen. Dette kan være med til at give en konkurrence fordel, når de som planlagt rykker ind på nye markeder i Asien. MHI Vestas kommer derfor ind på nye markeder, hvor konkurrencen er meget lav og de kan derfor operere i tilstande der ligner monopol med en blue ocean strategi²⁰⁷. Konkurrencen på det lokale marked har derfor kunnet afføde fremtidigt afkast. Det kan herfra afledes at den store konkurrence, der er på hjemmemarkedet i Nord Europa, kan give konkurrence fordele i fremtiden. Her kan der dog opstå problemer med den geografiske placering af fabrikkerne. Disse er alle placeret i nærheden hjemmemarkedet og kan derfor give en væsentlig transporttid, hvis vindmøllerne skal sejles rundt om verdenen.

9.4 Tillid og deadlock

Som tidligere nævnt er tillid en forudsætning for et succesfuldt strategisk samarbejde. Men hvad sker der når samarbejdspartnerne er uenige om, hvilken retning man skal bevæge selskabet. Hvis man ikke har taget nogen foranstaltninger for denne konflikt, vil man kunne ende i en deadlock situation, hvor parterne blokerer hinanden. Dette vil, som nævnt i afsnit 6.1, i sidste ende betyde at selskabet ikke kan fungere, eller at parterne likviderer selskabet. For at undgå dette indsatte MHI og Vestas i ejeraftalen en klausul om at MHI måtte opkøbe 1% af Vestas' ejerandel. Derved ville MHI få bestemmende indflydelse, på bekostning af Vestas. Spørgsmålet er så om dette, er så fundamentalt et tillidsbrud, at Vestas kan føle sig tvunget til at sælge sine ejerandele? Salget af ejerandelene vil føre til et tab af den viden, som Vestas har indskudt i selskabet, mens at MHI blot vil miste dele af den kapital, de har skudt ind i selskabet, hvis MHI solgte sine ejerandele. Vestas kan derfor risikere at blive taget som gidsel i det strategiske samarbejde. MHI skal blot tilbyde et mere lukrativt alternativ end en exit. MHI har dog ikke brudt dette tillidsbånd og dette er derfor blot spekulation²⁰⁸.

Et andet interessant spørgsmål, som retten til at opkøbe 1 % af medpartens ejerandel leder til, er hvorvidt om der egentlig er fælles kontrol i joint-venture samarbejdet. Det er klart at der er registreret 50/50 ejerskab og der er således nominelt fælleskontrol. Men der kan rejses et argument for at MHI reelt har bestemmende indflydelse, da de altid har retten til at overtrumfe Vestas, ved at lægge et beløb svarende til 1 % af

²⁰⁷Se note 206

²⁰⁸ MHI vestas Offshore Wind, Erhvervsstyrelsen, <https://datacvr.virk.dk/data/visenhed?enhedstype=virksomhed&id=27918042>

selskabsværdien. Man kunne forestille sig at MHI kunne bruge denne ret og føje Vestas til at blive enige med MHI, for ellers risikerer Vestas at blive lillebror i samarbejdet. Et opkøb af denne slags må dog betragtes, som et tillidsbrud og vil kunne bringe samarbejdet i fare.

Hvis MHI valgte at opkøbe den 1 % ville det også betyde at alliancen, gik fra at være et joint-venture til at være en Equity alliance. Dette vil være en signifikant ændring i forholdet og være en løsning, af de bånd der er mellem samarbejdspartnerne. Hvis Vestas mener at dette er et markant tillidssvigt og trækker sig fra samarbejdet, vil de miste rettighederne til de vindmøllepatenter de indskød i MHI Vestas. Kunne Vestas så have lavet en anden aftale med MHI, hvor de ikke risikerede at miste deres immaterielle rettigheder? Et alternativ kunne have været, at de solgte en licens til joint-venture samarbejdet i stedet for at indskyde patenterne. I dette vil dog betyde at Vestas blot indskød oplærte arbejdere, de vil derfor nok blive mødt af et krav om at indskyde kapital eller andre aktiver i joint-venture samarbejdet, eller også ville MHI slet ikke oprette et samarbejde. Denne model vil selvfølgelig sikre Vestas' immaterielle rettigheder, men vil måske kunne forhindre at Vestas kan omsætte vindmøllepatentet til et afkast. Et andet alternativ kunne være, at Vestas solgte en licens direkte til en samarbejdspartner og blot fik et afkast fra en sådan aftale. Dette vil selvfølgelig betyde at denne samarbejdspartner ville bære hele risikoen i samarbejdet, da Vestas blot ville kunne sælge licensen, til en tredje part. En anden mulighed for Vestas, ville have været at gå alene. Dette vil selvfølgelig betyde, at Vestas skulle bære hele risikoen i forbindelse med indgangen på offshore vindmøllemarkedet. Yderligere kan det faktum, at MHI indskød en væsentlig mængde kapital i joint-venture samarbejdet, være tegn på at Vestas ikke havde kapitalen, til at realisere den vindmølle som de havde designet. Vestas ville derfor skulle ud og have et lån fra låneinstitutter, hvilket kan komme med et række andre problemer.²⁰⁹ Et alternativ kunne have været at, MHI blot opkøbte og dermed fusionerede med Vestas. MHI ville på denne måde opnå kontrol over hele Vestas' selskab og på den kunne ekspandere ind i alle dele af vindmøllemarkedet, som da Siemens opkøbte danske Bonusvind i 2004²¹⁰. Dette vil dog være en nær umulig opgave, da Vestas er børsnoteret og der ikke findes nogen individuelle ejere, med en ejerandel på over 5%.²¹¹

Alle disse alternativer kommer med deres egne problemer som det ses og det står ikke klart ud fra de kilder der er fundet, at der er sket et væsentligt tillidsbrud i det strategiske samarbejde, mellem samarbejdspartnerne. Derfor må det sluttet at samarbejdet er meget tillidsfuldt og båndene mellem MHI og Vestas er stærke nok. Det stærke samarbejde skyldes sandsynligvis, at Vestas og MHI har været enige om at opbygge en varig virksomhed, der kan operere uden at parterne kannibaliserer hinanden. Det skal her til tilføjes, at begge

²⁰⁹ Donaldson, Gordon, Financial goals and strategic consequences, Harvard Business Review, 1985

²¹⁰ Se note 111

²¹¹ Se note 208

parter får afkast af modpartens investering, hvilket øger incitamentet til at samarbejde. MHI har desuden lukket den lille produktion og udvikling af vindmøller, de allerede havde på vindmøllemarkedet.²¹²

9.5 Danmark som etableringsland

Ved oprettelsen af et joint-venture samarbejde, skal det besluttet, hvilket land selskabet skal registreres i. Et moment der kan være bærende, er hvorvidt loven i det pågældende land forsøger at afhjælpe deadlock situationer, der som tidligere omtalt, kan være dræbende for et samarbejde. Der er i Danmark ikke nogen direkte hjælp at hente i loven og en deadlock vil i Danmark, føre til en stilstand af selskabet, som dermed ikke kan agere på markedet, hvis tilliden mellem parterne brydes. Der er dog i dansk lovgivning mulighed oprette en ejerftale eller indskrive regler i selskabets vedtægter, hvor parterne kan aftale, hvordan en deadlock situation løses. Spørgsmålet er så, om der er bedre at vælge et andet land? Det ses at der i andre lande er regler i lovgivningen, der kan afhjælpe deadlock situationer. Men er det så udslagsgivende for hvorvidt man etablerer sig i Danmark? Her er svaret nok nej. Hvis det skulle være udslagsgivende, ville partnerne i Danmark, have mulighed for selv at aftale en løsning og der vil dermed ikke være behov for regler på dette område. Omvendt er det en hjælp i de situationer, hvor parterne ikke kan løse en deadlock-situation. De danske domstole tilbyder i øvrigt mediation, hvor parterne kan konfliktløse under domstolenes vejledning.²¹³ Det faktum at Danmark har rimeligt klareregler for fusioner, er også et moment der peger imod Danmark, da forudsigelige regler er nemme at operere i.

Det mere væsentlige moment der kan pege imod Danmark, er det faktum at Danmark er en vindmølle hub, på samme måde som Silicon Valley er det for IT. I Danmark er den største onshore vindmølle producent Vestas placeret og den største offshore vindmølle producent Siemens Gamesa har fabrikker her, som følge af at de opkøbte Bonusvind. Desuden er der rig mulighed for at bruge Esbjerg havn i de logistiske planer, da denne som tidligere nævnt har stor kapacitet på området.

10 Konklusion

Det er kommet frem i specialet, at konkurrencelovgivningen og de strategiske hensyn er modstridende, således at konkurrence lovgivningen, forsøger at øge konkurrencen, mens at strategiske hensyn forsøger at mindske konkurrencen. Her er det blevet klarlagt at det ultimative formål med konkurrencelovgivningen, både den danske og europæiske, ikke er at øge konkurrencen, men at sikre den effektive udnyttelse af resourcer. Konkurrence lovgivningens udgangspunkt er at fusioner, som et joint-venture er, mindsker

²¹² Mitsubishi drops SeaAngel brand name, Windpower Offshore, <https://www.windpoweroffshore.com/article/1332901/mitsubishi-drops-seaangel-brand-name> læst 15-5-2019

²¹³ Vindeløv, Vibeke, Konflikt mægling – en refleksiv model, Jurist og økonomforbundets forlag, 2013

konkurrencen og dermed den effektive udnyttelse af ressourcer. I tilfældet med MHI Vestas, kan det dog ses konkurrencen er blevet øget, efter fusionen blev indgået, hvilket også betyder at myndighederne skulle godkende joint-venture samarbejdet. Det er også kommet frem at konkurrencen, som joint-venture samarbejdet bliver udsat for på hjemmemarkedet, kan lede til konkurrence fordele på sigt, når der udvides til nye markeder.

Specialet kan også konkludere at den strategiske alliance MHI Vestas, har præsteret flotte resultater og at de operer i en branche, hvor at der potentiale for vækst på andre markeder. Dette skyldes den prisudvikling der har været, som følge af konkurrence og MHI Vestas' innovation og evne for at cost-reducere. Det må dog også konkluderes, at der er vil blive behov for ny teknologi, i form af flydende platforme, der kan gøre det muligt at udvide til nye geografiske markeder, der ikke er dominerede af lave havbundsforhold. Desuden ses det kinesiske marked, som værende et marked i vækst, her vil det dog blive svært for MHI Vestas at trænge ind. Det kinesiske marked for offshore vindmøller, har allerede flere selskaber som Goldwind der operer på det kinesiske marked. Taiwan er dog en mulighed for MHI Vestas og kan blive en potentiel vindmølle hub i Asien, da MHI Vestas' store konkurrent ligesom MHI Vestas er i gang med at etablere sig her.

Specialet stiller også spørgsmål ved den måde som udbudsreglerne der opbygget på. Aftagerne for MHI Vestas er generelt underlagt disse regler, da de er statslige aktører. Udbudsreglerne fokuserer på at indkøbe til, så lav pris som muligt. Dette presser den pris, som MHI Vestas kan levere vindmøller til. Dette har betydet at MHI Vestas ikke har den samme mulighed for at vokse, da overskuddet bliver presset af disse regler. Det kommer også frem at udbudsregler ikke tager højde for andre faktorer end pris, hvilket fører til at selskaber som MHI Vestas, der leverer en ansvarlig CSR-politik og har høje produktionsstandarder, kan blive fravalgt. Dette betyder aftagerne risikerer at få leveret produkter, der ikke står på mål med det produkt der efterspørges.

Det er også kommet frem at den strategiske alliance ikke har lidt nogle tydelige tillidsbrud. Her er det blevet belyst, hvordan nogle af de juridiske rammer, som parterne selv opsatte, kan føre til alliance sammenbrud, hvor en af partnerne kan føle sig nødsaget, til at udtræde af alliancen på grund af en bristet tillid. Denne juridiske ramme er en klausul om MHI's ret til at opkøbe 1% af Vestas' ejerandel. Klausulen leder i øvrigt til problematikken om hvorvidt Vestas burde trække samarbejdet i en sådan situation, taget i lyset af muligheden for at blive taget som gidsel i eget selskab. Dette har desuden afledt en diskussion om Vestas' andre muligheder, for at realisere en indgang på offshore vindmøllemarkedet. Her er problematikker om finansiering, risiko deling og beskyttelse immaterielle rettigheder identificeret.

Der evalueres også i specialet på Danmark som det land, hvor der etableres i. Her kommer det frem at der ikke er nogen løsning på deadlock situationer, i den danske lovgivning og at dette findes i andre europæiske lande. Det vurderes også at dette ikke er udslagsgivende for, hvilket land der etableres i. Hvis det ville være udslagsgivende, er der rig mulighed at aftale løsnings muligheder for deadlock situationer. Det findes at det er mere udslagsgivende at Danmark præsenterer en vindmølle hub, med meget viden og infrastruktur i form af Esbjerg havn. De danske regler for fusionskontrol, gør i øvrigt det meget forudsigeligt at operere på under dansk lov.

Litteraturliste

Bøger

Aaker, David A., Building Strong Brands, Pocket Books 2010

Abnor, Ingeman & Bjerke, Björn, (2009), Methodology for Creating Business Knowledge, Sage Publications

Andersen, Michael Moesgaard, M.fl., Return on Strategy, L&R Business, 2010

Andersen og Lookofsky, Lærebog I Obligationsret I, Karnov Group, 2014

Barney, Jay, B. & Hesterly, William S., Strategic Management and Competetive Advantage, Pearson 2019,

Bertelsen, Erik, m.fl., Dansk Fusionskontrol, Karnov Group Danmark A/S, 2018

Bønsing, Sten, Almindelig forvaltningsret, Jurist- og økonomforbundets forlag, 2013

Christensen, Jens Peter, Jensen, Jørgen Albæk, Jensen, Michael Hansen, Danskstatsret, Jurist og økonomforlagets forlag 2012

Elo, Maria, International expansion through joint-venture: Situations and strategies from a network perspective, Fachhochschule der Wirtschaft, 2009

Hansen, Søren Friis og Krenchel, Jens Valdemar, Dansk selskabsret 2 kapitalselskaber, Karnov Group, 2014

Hiller, David, m.fl., Fundamentals of Coporate finance, Mc Graw Hill Education, 2017

Kotler og Keller, Marketing Management, Pearson Prentice Hall, 2006,

Kotler, Phillip, m.fl., Marketing Management, 2012, Pearson Education Ltd.

Levinsen, Kirsten m.fl., Konkurrenceloven med kommentarer, Jurist- og økonomforbundets forlag, 2018

Lynch, Richard, Corporate Strategy, Prentice Hall 2006,

Munk-Hansen, Carsten, Retsvidenskabsteori, Jurist- og økonomforbundets forlag, 2014

Porter, Michael E. The Competitative Advantage of Nations, 1998, Macmillan Business

Sørensen, Karsten Engsig, Joint-ventures struktur og regulering, Jurist- og økonomforbundets forlag, 2006,

Sørensen, Karsten Engsig, M.fl., Eu-retten, jurist og økonomforbundets forlag, 2014

Sørensen, Karsten Engsig, Selskabers strukturer – Joint-ventures, koncerner, grænseoverskridende mobilitet og omstruktureringer, Jurist- og økonomforbundets forlag, 2015

Vindeløv, Vibeke, Konflikt mægling – en reflektiv model, Jurist og økonomforbundets forlag, 2013

Hjemmesider

4Coffshore.com, Offshore wind, <https://www.4coffshore.com/offshorewind/>, Læst 04-04-2019

Adwen, GAMESA AND AREVA CREATE THE JOINT-VENTURE ADWEN, 9. Marts 2015, <http://www.adwenoffshore.com/gamesa-and-areva-create-the-joint-venture-adwen/> Læst 27/2/2019

Dalberg-Larsen, Jørgen, Rets sædvane i Den Store Danske, Gyldendal, <http://denstoredanske.dk/index.php?sideId=150939> læst 5. april 2019

Den store danske, Outsourcing, [http://denstoredanske.dk/Erhverv, karriere og ledelse/Erhvervsliv/Management/outsourcing](http://denstoredanske.dk/Erhverv,_karriere_og_ledelse/Erhvervsliv/Management/outsourcing) , Læst 14/03/2019

Energistyrelsen, Eksisterende havvindmølleparker og aktuelle projekter, <https://ens.dk/ansvarsomraader/vindenergi/eksisterende-havvindmoelleparker-og-aktuelle-projekter> , Læst 14/03/2019

Energistyrelsen, Fakta om bølge- og vandkraft, <https://ens.dk/ansvarsomraader/boelge-vandkraft/fakta-om-boelge-vandkraft> Læst 20/03/2019

Europa Kommissionen, Why are mergers examined at the European level?, http://ec.europa.eu/competition/mergers/overview_en.html Læst d. 26/02/2019

Finansministeriet, Arbejdsområder, Statens Selskaber, <https://www.fm.dk/arbejdsomraader/statens-selskaber> , Læst 14/03/2019

Fraunhofer. n.d. Global leading offshore wind power companies in 2017, based on market share. Statista. Læst 27/2/2019. <https://www-statista-com.zorac.aub.aau.dk/statistics/271910/market-share-of-companies-in-the-offshore-wind-power-industry/>

Glen, Jeffrey, Businessdictionary, Offshoring vs. Outsourcing, <http://www.businessdictionary.com/article/1090/offshoring-vs-outsourcing-d1412/> , Læst 14/03/2019

Kofoed, Jens Peter fra Aalborg Universitet, Danwec, Hvorfor bølgeenergi?, http://www.danwec.com/dk/om_danwec/hvorfor_boelgeenergi-/ , Læst 20/03/2019

Konkurrence og forbrugerstyrelsen, Konkurrenceforhold, læst den 25/2/2019, <https://www.kfst.dk/konkurrenceforhold/>

Levinsen, Kirsten, Karnovs noter til konkurrenceloven, Karnov group Denmark, 25-5-2018, <https://pro.karnovgroup.dk/document/7000821169/1?frt=vertikal&scope=document#LBKG2018155> Læst 24/04/2019

Mercell, Electrical Package for Windfarm Nørre Økse Sø, <https://www.mercell.com/da-dk/udbud/102267009/electrical-package-for-windfarm-noerre-oekse-soe-udbud.aspx>, Læst 17/04/2019

MHI Vestas Offshore Wind A/S, Corporate Social Responsibility, <http://www.mhivestasoffshore.com/corporate-social-responsibility/>, Læst 04/04/2019

MHI VESTAS OFFSHORE WIND A/S, Erhvervsstyrelsen, <https://datacvr.virk.dk/data/visenhed?enheds-type=virksomhed&id=27918042> , Læst 13-5-2019

MHI Vestas Offshore Wind A/S, Innovations, <http://www.mhivestasoffshore.com/innovations/> , Læst 15/03-2019

MHI Vestas Offshore Wind A/S, Operations and Maintenance, Service Packages <http://www.mhivestasoffshore.com/operations-maintenance/> , Læst 15/03/2019

MHI Vestas Offshore Wind A/S, Our Track Record, <http://www.mhivestasoffshore.com/#/Our-Track-Record/> , Læst 26/04/2019

MHI Vestas Offshore Wind A/S, Press, Orders, <http://www.mhivestasoffshore.com/media/> , Læst 04/04/2019

MHI Vestas Offshore Wind A/S, Project Planning Offshore Wind Farm Management, <http://www.mhivestasoffshore.com/project-planning/> , Læst 15/03-2019

NREL. n.d. Distribution of offshore wind projects in the pipeline worldwide in 2017, by manufacturer*. Statista. Læst 27/2/2019, <https://www-statista-com.zorac.aub.aau.dk/statistics/520897/share-of-offshore-wind-projects-in-pipeline-worldwide-by-manufacturer/>.

Organisation, Erhvervsministeriet, <https://em.dk/ministeriet/organisation/> læst 5-4-2019

Opgaver, mål og styring, Konkurrence- og forbrugerstyrelsen, <https://www.kfst.dk/om-os/opgaver-maal-og-styring/> - Læst 18-02-2019

Regeringen.dk, Regeringsgrundlag, en bæredygtig grøn omstilling, <https://www.regeringen.dk/regeringsgrundlag/en-baeredygtig-groen-omstilling/> , Læst 20/03/2019

REN21. n.d. Global market share of the world's leading wind turbine manufacturers in 2017. Statista, <https://www-statista-com.zorac.aub.aau.dk/statistics/272813/market-share-of-the-leading-wind-turbine-manufacturers-worldwide/>. Læst 15/03/2019

Scandinavian-Polish Chamber of Commerce, SPCC, Denmark – World leader in wind energy, <https://www.spcc.pl/en/node/16282>, Læst 04-04-2019

SEIA, Solar Industry Research Data, <https://www.seia.org/solar-industry-research-data>, læst 21/03/2019

Siemens Gamesa, A Clean energy solution – from cradle to grave, <https://www.siemensgamesa.com/en-int/-/media/siemensgamesa/downloads/en/products-and-services/offshore/brochures/siemens-gamesa-environmental-product-declaration-epd-sg-8-0-167.pdf>, Læst 26/04/2019

Siemens Gamesa, Company history <https://www.siemensgamesa.com/about-us/company-history> Læst 27/2/2019

Siemens Gamesa, Siemens Gamesa tailors SG 8.0-167 DD for Asia-Pacific markets, <https://www.siemensgamesa.com/en-int/newsroom/2018/09/siemens-gamesa-tailors-sg-80-167-dd-for-asia-pacific-markets>, Læst 11-04-2019

The Law Library of Congress, Legal Research Guide: China, <https://www.loc.gov/law/help/legal-research-guide/china.php>, Læst 11-04-2019

Träskman, Per Ole Torvald, Legalitetsprincippet i Den Store Danske, Gyldendal. <http://denstoredanske.dk/index.php?sideId=115520> Læst 5. april 2019,

Vattenfall, Kort om Vattenfall, <https://corporate.vattenfall.dk/om-os/kort-om-vattenfall/>, Læst 14/03/2019

Vestas Wind Systems A/S, Erhvervsstyrelsen, <https://datacvr.virk.dk/data/visenhed?enhedstype=virksomhed&id=10403782>, Læst 15/05/2019

WindEurope . n.d. *Cumulative European offshore wind power capacity installations from 2006 to 2018 (in megawatts)*. Statista. Accessed February 28, 2019. Available from <https://www-statista-com.zorac.aub.aau.dk/statistics/271055/cumulative-european-offshore-wind-power-capacity-installations/>

WindEurope. n.d. Market share of European offshore wind energy producers 2016 (based on installed capacity in megawatts). Statista. Læst 14/03/2019. Tilgængelig fra <https://www-statista-com.zorac.aub.aau.dk/statistics/271028/market-share-of-european-offshore-wind-farm-owners/>.

Ørsted, Ørsted indkøbsafdeling, procurement, <https://orsted.com/da/About-us/Procurement?fbclid=IwAR1671Lh-HSZgE0mxZWYKqjzWDqcNmaSYiHI5ka0fm3X7BYLWzAVZQWmT74>, læst 17/04/2019

Artikler

BloombergNEF, Denmark Positions Itself as the Flag Bearer for Wind Power, 12. Januar 2018, <https://about.bnef.com/blog/denmark-positions-itself-as-the-flag-bearer-for-wind-power/> Læst 28/2/2019

BloombergNEF, European Offshore Wind Players Look To China For Growth, 31. Juli 2017, <https://about.bnef.com/blog/european-offshore-wind-players-look-china-growth/> Læst 28/2/2019

ClimateWire, Offshore Wind Turbines Keep Growing in Size, Scientific American, 2011, <https://www.scientificamerican.com/article/offshore-wind-turbines-keep/> Læst, 25/04/2019

Corporate Finance Institute, Bargaining Power of Buyers <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/bargaining-power-of-buyers/>, læst 16-04-2019

Credit Suisse Research Institute, Emerging Asia will produce more than half of global output by 2050, 12/11/2018, <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/news-and-expertise/emerging-asia-will-produce-more-than-half-of-global-output-201811.html>, Læst 04/04/2019

Donaldson, Gordon, Financial goals and strategic consequences, Harvard Business Review, 1985

DutchNews.nl, 7. Februar 2018, <https://www.dutchnews.nl/news/2018/02/sunlight-at-sea-the-dutch-to-build-first-floating-solar-farm/>, Læst 21/03/2019

Eilers, Henrik, MHI Vestas åbner ny fabrik på Esbjerg havn, 6-10-2017, Energy Supply, <https://www.energy-supply.dk/article/view/559225/mhi-vestas-abner-ny-fabrik-pa-esbjerg-havn> Læst 04-04-2019

Energy Informative, Where is Solar Energy Used the Most?, <https://energyinformative.org/where-is-solar-power-used-the-most/> - Læst 21/03/2019

Finans, MHI Vestas ansætter 414 på fabrikker i Danmark, 06/03/2017, <https://finans.dk/erhverv/ECE9410000/mhi-vestas-ansætter-414-paa-fabrikker-i-danmark/?ctxref=ext&fbclid=IwAR2sX52gey15GDHf65-c0JILmrrU3sU8VBFrAc2QfKWmGqLStJYbL7npVhI>, Læst 04/04/2019

Hedly, Mark, Entering Chinese Business-to-Business Markets: The Challenges and Opportunities, <https://www.b2binternational.com/publications/china-market-entry/> , Læst 13/3/2019

Johanson and Vahlne, The Uppsala internationalization process model revisited, Journal of International Business Studies 2009, 21/05/2009, Academy of International Business

Jæger, Jim Dansk El-Forbund, Flydende Solenergi er en niche i vækst, 26. juli 2018, <https://www.def.dk/flydende-solenergi-er-en-niche-i-vaekst>, Læst 21/03/2019

Kehlet, Maria Finans.dk, Staten scorer milliarder på sine selskaber – Ørsted fører an, https://finans.dk/politik/ECE10723780/staten-scorer-milliarder-paa-sine-selskaber-oersted-foerer-an/?ctxref=ext&fbclid=IwAR3YzHvzVmtkLbSmS3MHUnGP9sTmFH6i3L_Q6yLsMc3IJR023tAmip7AJ08 , Læst 14/03/2019

Konkrete ulemper for vindmøllenaboer, videnomvind.dk, <http://www.videnomvind.dk/fordele-ulemper/konkrete-ulemper-for-vindmoellenaboer.aspx> , læst 10-5-2019,

Kragesteen, Hjalte Tobias og Øyen, Morten, Klima og miljø tager tigerspring til toppen af vælgernes dagsorden, Altinget, læst 10-5-2019

Lorenzen, Mads, Ingeniøren, Europas Største flydende solcelleanlæg opføres i London, 23. februar 2016, <https://ing.dk/artikel/europas-stoerste-flydende-solcelleanlaeg-opfoeres-i-london-182427>, læst 21/03/2019

Mendick, Robert, Wind farm turbines wear sooner than expected, says study, 30/12/2012 The Telegraph, <https://www.telegraph.co.uk/news/earth/energy/windpower/9770837/Wind-farm-turbines-wear-sooner-than-expected-says-study.html> læst 25/04/2019

Mitsubishi drops SeaAngel brand name, Windpower Offshore, <https://www.windpoweroffshore.com/article/1332901/mitsubishi-drops-seaangel-brand-name>, læst 15-5-2019

Porter, Michael E., HBR's Must Reads on Strategy, The Five Competitive Forces That Shape Strategy, 2008, Harvard Business Review

Prakash, Thomas, Overblik: Forstå hvad Paris-aftalen går ud på, DR.DK, <https://www.dr.dk/nyheder/udland/overblik-forstaa-hvad-paris-aftalen-gaar-ud-paa> , læst 15-5-2019

Ravn, Kristian Balle, Vestas indtager atter tronen som største vindmølleproducent, Ingeniøren, 20. februar 2017, <https://ing.dk/artikel/vestas-indtager-atter-tronen-stoerste-vindmoelleproducent-194246> , læst 15/03-2019

Ritzau Finans, Energiwatch, MHI Vestas: Vi er klar til tidlige projekter i Taiwan, <https://energiwatch.dk/Energinyt/Renewables/article10602048.ece>, Læst 15/05/2019

Ritzau Finans, Børsen, Knast i Siemens-Gamesa fusion kan være høvlet væk, 22. marts 2016 https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/321885/knast_i_siemens-gamesa-fusion_kan_vaere_hoevlet_vaek.html - Læst 13/3/2019

Ritzau/Finans, Fusion mellem Spar Himmerland og Sparekassen Hobro er godkendt, 06/01/2014, <https://finans.dk/artikel/ECE6383684/Fusion-mellem-Spar-Himmerland-og-Sparekassen-Hobro-er-godkendt/?ctxref=ext> læst 25/4/2019

Ritzau Finans, Vestas overhalet af Siemens Gamesa: Men er fortsat størst på land, Børsen, 27. Februar 2018, https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/359029/vestas_overhalet_af_siemens_gamesa_men_er_fortsat_stoerst_paa_land.html Læst 27/2/2019

Shafiee Mahmood, Maintenance logistics organization for offshore wind energy: Current progress and future perspectives, Renewable Energy, Vol. 77, May 2015, Page 182-193, <https://www.sciencedirect.com/journal/renewable-energy/vol/77/suppl/C>, Læst 11-04-2019

Stiesdal, Henrik, Ingeniøren, Bliver vindmøllerne ved med at vokse? Del III, 27-01-2017, <https://ing.dk/blog/bliver-vindmoellerne-ved-med-at-vokse-del-iii-192792>, Læst 10-04-2019

Windpower.org, MHI Vestas sender 10MW havvindmølle på markedet, 25-09-2018, <https://windpower.org/nyheder/mhi-vestas-sender-10mw-havvindmølle-pa-markedet>, Læst 10-04-2019 Windpower.org, Vindmølleindustrien, Fremtiden tegner lys for serviceleverandører, 19-02-2013, <https://windpower.org/nyheder/nyhed/fremtiden-tegner-lys-serviceleverandorer>, Læst 10-04-2019

Windpower.Org, Wind Power Hub, 2008, http://www.windpower.org/download/378/profilbrochure_2008pdf Læst 04-04-2019

Love

Bekendtgørelse af konkurrenceloven. Lov nr. 31 af 16. januar 2018, Kap. 4, § 12, stk. 1, nr. 1-3, <https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=199825#idaf592b92-e723-4cd9-9bb8-5b42033eb06f>

Direktiv 2014/25/EU, art. 69.

Fusioner og virksomhedsovertagelser, C 31/ 5, Den Europæiske Unions tidende, 2004

Retningslinjer for vurdering af horisontale fusioner efter Rådets forordning om kontrol med

Rådets forordning (EF) nr. 139/2004 af 20. januar 2004 om kontrol med fusioner og virksomhedsovertagelser, forordet, Den europæiske unions tidende, 2004

Domme

C 6/64

UfR.1998.352.H

UfR.1998.80000.H

UfR.2010.1547.H

UfR.2011.1646.H

Statsadvokaten for særlig økonomisk og international kriminalitet, sag nr.: SØK-91250-00002-12, af 12. Feb 2016

Andet

2x4 millioner kroner i bøde for at undgå fusionskontrol, Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, <https://www.kfst.dk/pressemeddelelser/kfst/2018/20180704-boede-for-at-undgaa-fusionskontrol/>, Læst 11/3/2019

A market approach for valuing wind farm assets - Global results, Deloitte, 2014

Apt, Keith, Morgan, 2007, Promotin Low-Carbon Electricity production, Issues in Science and Technology Vol. XXIII, no. 3, Spring 2007, <https://issues.org/apt-3/> Læst 20/3/2019

Backweel, Ben and Medic, Nick Offshore Wind Energy Owners' Workshop Manual 2. Edition, 2016, RenewableUK & MHI Vestas

Duan Fei, Wind Energy Cost Analysis, 23/08/2017, Helsinki Metropolia University og Applied Sciences, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133645/Duan_Fei.pdf?sequence=1&isAllowed=y, Læst 20/04/2019

Konkurrence- og forbrugerstyrelsen, Bliv klogere på EU-Udbud, 2012

Konkurrence- og forbrugerstyrelsen, Fusionskontrol vejledning, Juni 2018

MHI Vestas Offshore Wind A/S Annual Report 2017/2018, Management's review

Midtnet Kina February 2018, Guide to the Chinese market for Danish advanced manufacturing companies, Innovation Cluster for Production, Læst 13/3/2019

Musial, W.; Butterfield, S.; Ram, B, Energy from Offshore Wind: Preprint, National Renewable Energy Lab & Golden CO, 01-02-2006, <https://www.osti.gov/biblio/876430>, Læst 11-04-2019

Selskabsmeddelse fra Vestas Wind Systems A/S nr. 41/2013, den 27. september 2013

Signe Gry Braad, Life cycle assessments map wind turbine lifespan, 06/07/2015, DTU,

Wind Europe, Offshore Wind in Europe – Key trends and statistics 2017, 01/02/2018, 1.3 Annual market share in 2017 – wind farm owners, page 12, <https://windeurope.org/wp-content/uploads/files/about-wind/statistics/WindEurope-Annual-Offshore-Statistics-2017.pdf>, Læst 04/04/2019

Ordoptælling

?

×

Statistik:

Sider	67
Ord	24.113
Tegn (uden mellemrum)	144.173
Tegn (med mellemrum)	167.888
Afsnit	604
Linjer	1.969

☒ Medtag tekstfelter, fodnoter og slutnoter

Luk