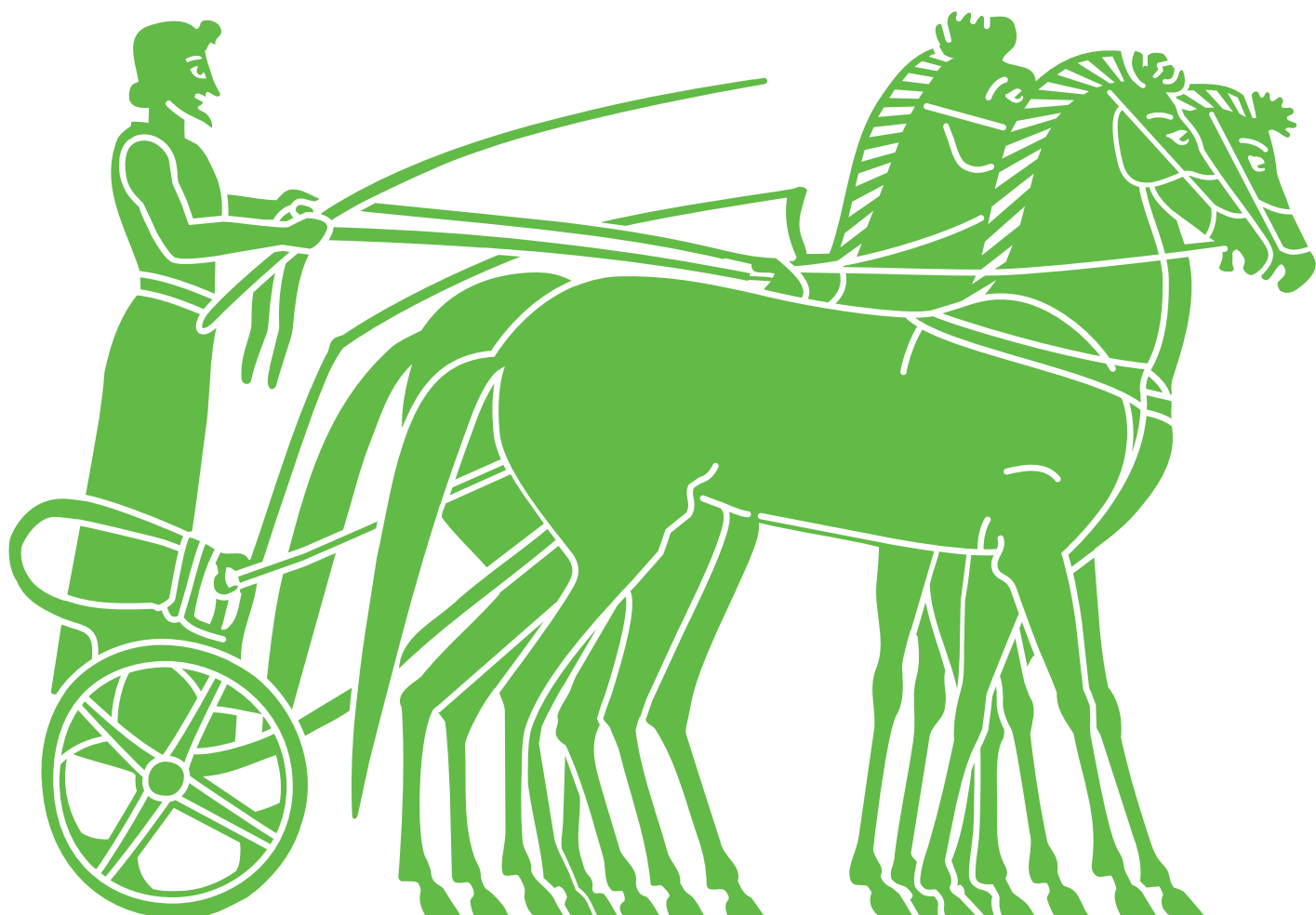


# AURIGA INDUSTRIES A/S



## Auriga Magasinet

Marts 2003 · 5. årgang · nr. 1

### Aktionærinformation fra Auriga Industries A/S

2002 - et år med store udfordringer 4

Succes for introduktion af  
Cheminovas nye store produkt 6

Hardi etablerer  
produktionsanlæg i Ungarn 8

Det spanske marked  
i forsat vækst 14

Fokus på god selskabsledelse i dansk industri	3
2002 - et år med store udfordringer	4
Succes for introduktion af Cheminovas nye store produkt	6
Hardi etablerer produktionsanlæg i Ungarn	8
Cheminovas organisation er tilpasset de ændrede markedsforhold	10
Hele produktionen bliver gået efter i sømmene	12
Det spanske marked i forsæt vækst	14
Aluminiumindustrien trodser generel afmatning	16
Kalciumsilikatfabrikken nu i topform	16

Auriga Magasinet udgives af  
Auriga Industries A/S  
P. O. Box 9 · DK-7620 Lemvig  
Telefon 70 10 70 30  
Fax 70 10 70 31  
www.auriga.dk

Redaktionen af dette nummer er sluttet 21. marts 2003.  
Ansvarshavende redaktør:  
Adm. direktør Mogens Nehen-Hansen

## Velkommen til en ny udgave af Auriga Magasinet

Auriga Magasinet har fået ny udformning - det indholdsmæssige har vi dog valgt ikke at ændre ved. Omverdenen er foranderlig og sætter sine spor - lige nu befinder Aurigas tre datterselskaber sig i en vigtig omstillingsproces. Med tillid til fremtiden foreslår bestyrelsen uændret udbytte ved den kommende generalforsamling.

Fra Auriga vil vi gerne byde læserne velkommen til en ny udgave af Auriga Magasinet. Vi har med nyt layout og omfang forsøgt at følge med tidens udvikling og gøre det mere indbydende og læsevenligt. Indholdet og de emner, der tages op, har vi derimod ikke ændret ved - en god portion fomyelse fås jo alene ud fra det forhold, at Auriga-koncernen og dens tre datterselskaber alle er dynamiske virksomheder, som til stadighed aktivt tilpasser sig en foranderlig verden.

Fornyelse og tilpasning! Efter de seneste år at have oplevet uafbrudt vækst i omsætningen fik Auriga i 2002 nulvækst. Bag det ligger den globale afmatning og vanskelige klimatiske forhold. Samtidig befinder de tre datterselskaber Cheminova, Hardi og Skamol sig i en omstillingsproces, hvis formål er at sikre den fremtidige vækst og indtjening. De kan læse mere om årets resultat og

omstillingsprocessen i hele fire artikler i bladet. Der er også artikler om bl.a. det lovende pyrethroidprojekt og succesen med Cheminovas datterselskaber med det vigtige spanske marked som eksempel.

Endelig knytter Aurigas bestyrelsesformand nogle kommentarer til Corporate Governance begrebet. De kan læse mere om det og en række øvrige emner i Aurigas trykte årsrapport, som De om nogle få uger modtager med posten. Selskabets aktionærer vil sammen med årsrapporten modtage indkaldelsen til årets ordinære generalforsamling, der afholdes fredag den 2. maj. Her vil bestyrelsen foreslå et uændret udbytte på 2,40 kr. pr. 10 kroners aktie. Velkommen!

**Mogens Nehen-Hansen**  
Adm. direktør



I alle tre datterselskaber er der i 2002 igangsat tiltag, der i de kommende år vil medføre reducerede omkostninger til produktion og administration. Samtidig pågår der en fortsat udbygning af aktiviteterne inden for produktudvikling og markedsføring.

I redaktionen:  
Informationschef Kurt Aabo  
Redaktionel produktion:  
Auriga Industries A/S  
Layout og grafisk produktion:  
idworks a/s  
Auriga Magasinet udgives tre gange årligt til aktionærer i Auriga Industries A/S. Magasinet indeholder nyheder og baggrundsstof om koncernen og dens datterselskaber.

# Fokus på god selskabsledelse i dansk industri

Nørby-udvalgets anbefalinger har givet mange danske selskaber grundlag for at vurdere Corporate Governance - god selskabsledelse. Aurigas bestyrelse har forholdt sig til Nørby-udvalgets anbefalinger, som man i stor udstrækning allerede følger.

Når store udenlandske selskaber og investorer begynder at interessere sig for danske virksomheder, rejses spørgsmålet ofte om Corporate Governance, der bedst kan oversættes til god selskabsledelse. Baggrunden er en række skandaler i specielt USA, hvor selskabers ledelse har draget store økonomiske fordele af deres positioner.

- I Danmark har vi en klar opdeling mellem bestyrelse og direktion. Bestyrelsen vælges af aktionærene på generalforsamlingen, har et lovpligtigt ansvar og ansætter en direktion. Direktionen har ansvaret for den daglige drift. Denne tostrengede struktur er ikke lovgrundlaget i mange lande uden for Skandinavien. Specielt i USA og England består selskabets ledelse (board) ofte af en blanding af direktører, der arbejder fuldtids i selskabet evt. kombineret med enkelte eksterne bestyrelsesmedlemmer, forklarer Povl Skifter, bestyrelsesformand i Auriga.

Meget af den danske debat om Corporate Governance har drejet sig om fordele og ulemper ved opdelingen i A- og B-aktier samt fondseje. I debatten har der været udtrykt meget stærke meninger for og imod de stemmestærke A-aktier. Et vægtigt argument har været, at de stærke A-aktier, især hvis de ikke er frit omsættelige, kan være en hindring for selskabets udvikling og muligheder for strategisk samarbejde med andre selskaber.

- Opdelingen i A- og B-aktier i Auriga er historisk betinget som i mange andre danske virksomheder. Koncernens struktur gør, at bestyrelsen ikke er begrænset i forhold til de underliggende selskabers udvikling. Der er jo intet krav om, hvor stor andel Auriga skal eje af de tre producerende datterselskaber. Vi føler i bestyrelsen ingen begrænsninger



**Bestyrelsen har med tilfredshed konstateret, at Auriga allerede efterlever næsten alle anbefalingerne.**

i arbejdet, men har i stedet frihedsgraderne til at foretage nødvendige omstruktureringer m.v. Dermed kan vi sikre værditilvækst og udvikling, pointerer Povl Skifter.

## I aktionærernes interesse

Nørby-udvalgets anbefalinger omhandler bestyrelsens ansvar og kompetence, rammerne for aktionærernes indflydelse og emner som åbenhed, gennemsigtighed, aflønning af bestyrelse og direktion samt risikostyring.

- Det er vigtigt, at ledelsen arbejder i aktionærernes interesse. Specielt for Cheminova er det afgørende, at god information er tilgængelig. Det sikrer vi gennem en åben dialog med pressen, på investormøder, via vores hjemmeside og fondsboers-meddelelser. Det er med andre ord vigtigt at kunne melde ud, at der populært sagt ikke er noget at komme efter, forklarer Povl Skifter.

Aurigas bestyrelse har behandlet de 31 anbefalinger for "God selskabsledelse" over flere bestyrelsesmøder i løbet af 2002. Bestyrelsen har med tilfredshed konstateret, at Auriga allerede efterlever næsten alle anbefalingerne.

- På de enkelte punkter, vi ikke gør det, er årsagen, enten at vi finder anbefalingen uhensigtsmæssig, eller at den vedrører ejerforholdet, slutter Povl Skifter.

*Povl Skifter har sammen med kollegerne i Aurigas bestyrelse forholdt sig til Nørby-udvalgets anbefalinger.*

## 2002 - et år med store udfordringer

Auriga-koncernen fastholdt omsætningen i 2002, men koncernens tre datterselskaber oplevede alle et fald i indtjeningen. Strategien om vækst i omsætning og indtjening fastholdes. I overensstemmelse med den nye årsregnskabslov nedskrives koncerngoodwill på Hardi ekstraordinært med 125 mio. kr. Fortsat forbedret cash flow og uændret udbytte.

### Årsregnskab > Auriga Industries

Aurigas bestyrelse indstiller til den kommende generalforsamling, at der udbetales et uændret udbytte på 2,40 kr. pr. 10 kroners aktie.

På trods af meget vanskelige markedsforhold lykkedes det Auriga at skabe en omsætning på 4.268 mio. kr. eller 7 mio. kr. mere end i 2001. Overskuddet før skat og engangsnedskrivning af goodwill på Hardi faldt til 168 mio. kr. Overskudsgraden (EBITDA) faldt til 14% mod 16% året før.

Som følge af stigende konkurrence, svage konjunkturer og vanskelige klimatiske forhold levede koncernen ikke op til de forventede omsætnings- og resultatmål. Cheminova opnåede dog et tilfredsstillende driftsresultat på 348 mio. kr., mens hverken Hardi eller Skamol opnåede et acceptabelt resultat.

Aurigas ledelse har stor tiltro til, at den i januar 2003 vedtagne genopretningsplan for Hardi kan genskabe lønsomheden i selskabet. Efter reglerne i den nye årsregnskabslov kan nedskrivning af et anlægsaktiv imidlertid ikke udskydes, selvom værdifaldet anses for at være forbigående. Auriga har derfor besluttet at foretage en engangsnedskrivning på 125 mio. kr. af koncerngoodwill vedrørende Hardi. Derved blev Aurigas resultat efter skat et underskud på 43 mio. kr.

Auriga-koncernen har i 2002 praktiseret en stram styring af arbejdskapitalen, hvilket har haft en positiv effekt på koncernens cash flow. Pengestrømmen fra driften er således forbedret med 263 mio. kr. i forhold til året før. En fri pengestrøm på 208 mio. kr. afspejler tillige et lavere investeringsniveau end i 2001.

Bestyrelsen foreslår, at der udbetales et uændret udbytte på 2,40 kr. pr. aktie.



### Forventninger til 2003

Auriga-koncernen forventer en stigning i omsætningen på ca. 5% og et resultat før skat på ca. 200 mio. kr.

Hoved- og nøgletal for Auriga-koncernen. Beløb i mio. kr.	2000	2001	2002
Nettoomsætning	3.718	4.261	4.268
Resultat af primær drift før nedskrivning	331	393	302
Resultat før skat og nedskrivning	244	263	168
Engangsnedskrivning af koncerngoodwill	-	-	125
Årets resultat	144	156	(43)
Overskudsgrad (EBITDA)	15%	16%	14%
Overskudsgrad (EBIT)*	9%	9%	7%
Resultat i kr. pr. 10 kr. aktie*	5,9	6,4	3,3
Indre værdi i kr. pr. 10 kr. aktie	81,0	85,5	88,4
Price earning kvote*	11	9	17
Børskurs/indre værdi	0,83	0,67	0,65

\* Opgjort før engangsnedskrivning af koncerngoodwill

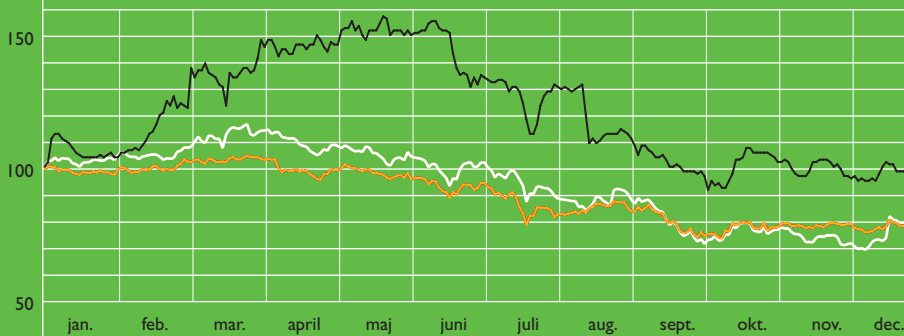


### Cheminova A/S

- Omsætning på 3,2 mia. kr. svarende til 2001
- Overskudsgrad (EBIT) på 11%
- Nyt pyrethroid, gamma-cyhalothrin, blev introduceret i Argentina
- Produktion af verdens største insekticid, imidacloprid, blev påbegyndt i Indien
- Tilkøb af to nye produkter, acrinathrin og phosalone, fra Bayer CropScience

Cheminova formåede i 2002 at fastholde sin omsætning trods negative vækstrater for branchen, valutauro i Sydamerika og et reduceret amerikansk snudebilleprogram. Med et resultat før skat på 238 mio. kr. opnåede selskabet en tilfredsstillende indtjening de vanskelige markedsforhold taget i betragtning.

### Kursudvikling



Auriga-aktien lå ultimo 2002 i kurs 57,50 mod kurs 57 primo året, mens både Totalindekset og Industriindekset på Københavns Fondsbørs i samme periode faldt med ca. 20%.

- Auriga-aktien
- Totalindeks
- Industriindeks

### Hardi International A/S

- Akkvisition i Australien, hvor tørke reducerede høsten til en tredjedel
- Centralisering og effektivisering af montage og produktion fortsættes
- Genopretningsplan vil gradvist forbedre indtjeningen i de kommende år
- Stor ordrebeholdning på 200 mio. kr. ved udgangen af 2002

Usikkerhed om EU's fremtidige landbrugspolitik og tørken i Australien hæmmede Hardis omsætning i 2002. På trods af en forbedret effektivitet i den indenlandske produktion er produktionsøkonomien endnu ikke tilfredsstillende. Selskabets driftsresultat blev derfor negativ med minus 8 mio. kr.

### Skamol A/S

- Omsætningsvækst på 8%
- Indkøringsproblemerne på kalciumsilikatfabrikken er nu løst
- Stort potentiale inden for brandsikringsområdet

Afsætningen til aluminiumindustrien viste stor fremgang, mens de øvrige forretningsområder var præget af de svage økonomiske konjunkturer. Problemerne med indkøring af kalciumsilikatfabrikken og de negative konjunkturer bevirkede, at det samlede resultat ikke blev tilfredsstillende.



# Succes for introduktion af Cheminovas nye store produkt

Cheminovas nye insektmiddel - pyrethroidet gamma-cyhalothrin - har haft biologisk succes på markedet i Argentina. Godkendelser er på vej i mere end 50 lande af det vandbaserede mikrokapselprodukt som fremtidens pyrethroid.

Som tidligere omtalt i Auriga Magasinet registreres og markedsføres pyrethroidet gamma-cyhalothrin af joint venture selskabet Pytech Chemicals. Selskabet ejes ligeledes af Dow AgroSciences og Cheminova.

## Succes med Argentina som første marked

Den første lancering af gamma-cyhalothrin til insektbekæmpelse fandt sted i Argentina i slutningen af 2002. På trods af landets meget vanskelige økonomiske situation lykkedes det at trænge igennem med det nye produkt. Lanceringen har været en succes for både Cheminovas datterselskab, Chemiplant, og for Dow AgroSciences i Argentina.

- Produktet er solgt og primært anvendt til bekæmpelse af sommerfuglelarver i sojabønner og majs. Effekten var som forventet fuld kontrol af de skadevoldende insekter. Med forventning om et stigende salg er der i 2003 planlagt yderligere markedsindtrængning i Argentina, hvor produktet desuden skal anvendes til bekæmpelse af en række

insekter i bl.a. solsikker, bomuld og lucerne, siger markedsudviklingschef Lars-Erik Kruse Pedersen om de gode erfaringer fra introduktionen.

## Godkendelser i mere end 50 lande

Et meget stort udviklingsarbejde er gået forud for markedsføringen af gamma-cyhalothrin, og arbejdet fortsætter for som planlagt at bringe de fornødne godkendelser på plads i mere end 50 lande.

- Gamma-cyhalothrin vil blive introduceret i alle verdensdele. Der er derfor igangsat og gennemført afprøvninger i en række afgrøder mod talrige skadevoldende insekter i flere klimazoner. Kun på den måde kan stoffets effekt entydigt dokumenteres under forskelligartede forhold, fortæller Lars-Erik Kruse Pedersen.

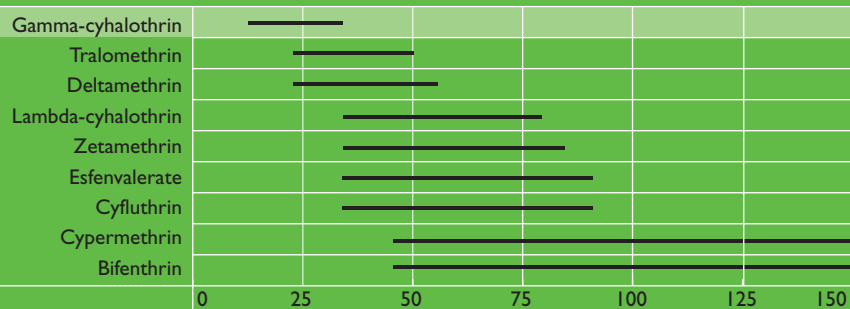
Der udføres ligeledes adskillige demonstrationsforsøg, hvor produktets virkning sammenlignes med konkurrerende produkter på markedet. Om resultatet siger Lars-Erik Kruse Pedersen:

- Data fra mere end 700 mark- og drivhusafprøvninger har givet et overbevi-

*I 2003 introduceres pyrethroidet gamma-cyhalothrin fra Cheminova i flere store markafgrøder, bl.a. solsikker.*



## Doser for pyrethroider anvendt i bomuld i Nordamerika



Gram aktivstof pr. hektar.

sende billede af produktet: Gamma-cyhalothrin er mere effektivt end de bedste pyrethroider i verden samtidig med, at det ikke giver skader på afgrøderne.

### Trecifret millionbeløb til laboratorie- og markforsøg

Det er imidlertid ikke nok, at produktet virker effektivt imod alle væsentlige skadedyr i verdens hovedafgrøder. En række langvarige og kostbare forsøg, der skal tilfredsstille myndighedernes krav vedrørende bl.a. giftighed, bivirkninger og restkoncentrationer, er gennemført. Kravene varierer fra land til land.

- Selvom vi allerede har data, der dækker de omfattende godkendelseskrav i USA, foretages forsøgsarbejde i de fleste andre lande bl.a. til dokumentation af effektivitet og restkoncentrationsniveauer efter sprøjtning under lokale forhold, uddyber Lars-Erik Kruse Pedersen.

Hele det globale forsøgsprogram omfattende laboratorie- og markafprøvninger, der gennemføres under en stram tidsplan, har krævet en investering af et større trecifret millionbeløb. Dertil kommer et betydeligt beløb til dækning af markedsføringsomkostninger.

Sagsbehandlingstiden hos myndighederne lader sig ikke altid forudsige præcist; men med markedsføringsplanen for 2003 forventes lancering i bl.a. Indonesien, Sydafrika, Colombia og Brasilien.

I Argentina sælges gamma-cyhalothrin under varemærket ARCHER PLUS, der indikerer målrettet præcision.



### Vandbaseret mikrokapselformulering

Produktet sælges i en nyudviklet vandbaseret mikrokapselformulering, der giver den ønskede balance mellem hurtig effekt og beskyttelse mod for hurtig nedbrydning af aktivstoffet på planterne. Desuden formindsker indkapslingen den arbejdsmiljømæssige risiko ved at komme i berøring med aktivstoffet. Produktet er derfor klassificeret i en lavere fareklasse end de fleste andre pyrethroider.

- Miljømæssigt er det en gevinst, at gamma-cyhalothrin anvendes i vandbaserede formuleringer, og at den nødvendige aktivstofdoser er lavere end for alle andre pyrethroider og blandt de absolut laveste for insekticider som helhed, forklarer Lars-Erik Kruse Pedersen. - Sammenlignet med andre insekticider er miljøbelastningen fra gamma-cyhalothrin reduceret væsentligt. Mindre aktivstof pr. hektar og næsten ingen opløsningsmidler udsprøjtes på markerne. Det er med til at sikre gamma-cyhalothrin som fremtidens pyrethroid.

- 1 Formuleringen er udviklet til brug i vand af forskellig hårdhedsgrad.
- 2 Lars-Erik Kruse Pedersen diskuterer forsøgsresultater i laboratoriet.
- 3 Produktet er med succes afprøvet i afgrøder overalt i verden.

# Hardi etablerer produktionsanlæg i Ungarn

I løbet af 2003 overflytter Hardi 60 arbejdspladser fra Danmark til et nyt produktionsanlæg i Tatabanya i Ungarn. Lavere lønomkostninger og en strategisk god placering i forhold til de interessante markeder i Centraleuropa er nogle af fordelene ved etableringen i Industrial Park i Tatabanya

Med Coloplast og Grundfos som naboer i Tatabanya kan Hardi drage mange fordele af andre danske virksomheders erfaringer i etableringsfasen af det nye produktionsanlæg i Ungarn, som ligger tæt på motorvejen mellem Wien og Budapest. I første omgang har Hardi pr. 1. april 2003 lejet relativt små produktionslokaler på ca. 2.000 m<sup>2</sup>, men virksomheden har samtidig en option på køb af en større fabriksgrund i nærheden. Her kan et større produktionsanlæg med plads til ca. 200 medarbejdere etableres i løbet af en kort årrække.

- I første omgang vil vi på fabrikken i Ungarn producere vores haveserie med hånd- og rygsprøjter, oplyser produktionsdirektør Jens-Ole Nielsen fra Nr. Alslev. - Det er produktionen af relativt simpelt sprøjteudstyr, som i første omgang overflyttes til Ungarn. I denne fase er der ikke behov for større investeringer i maskininstallationer.

Hardi har i nogle år overvejet muligheden af at overflytte en del af produktionen til et lavtlønsområde - blandt andet med sonderinger i Polen - men valget er altså faldet på Ungarn. I kraft af den strategisk gode placering i Centraleuropa samt de lave lønomkostninger forventer Hardi at udvide produktionen i Tatabanya Industrial Park i de kommende år.

- Vi skal udnytte fordelene og minimere ulemperne ved at etablere et produktionsanlæg i Ungarn, og i den sammenhæng er dialogen med både Coloplast og Grundfos nyttig for Hardi, fastslår Jens-Ole Nielsen.

## Produktionen i gang til sommer

Hardi drager mange fordele af samarbejdet i den danske virksomhedskoloni i Tatabanya, men alligevel forestår et stort forarbejde, før produktionen kan igangsættes.

- Det er vigtigt at rekruttere de rette medarbejdere til fremtidige jobs i Ungarn, fordi vi med overflytning af flere arbejdspladser også skal foretage større investeringer

*Hardis nye produktionsanlæg i Tatabanya ligger tæt ved motorvejen og grænsen til Østrig. I første runde koncentrerer indsatsen om fremstilling af hånd- og rygsprøjter.*





**Hardi får Grundfos og Coloplast som naboer i den ungarske Industrial Park.**

i maskininstallationer. I første omgang forventer vi, at de første Hardi-sprøjter hen over sommeren vil blive produceret i Tatabanya. I et fuldt driftsår vil det dreje sig om ca. 120.000 småsprøjter, som fra Ungarn distribueres videre til markeder i hele verden, siger produktionsdirektøren.

Jens-Ole Nielsen understreger, at de komplicerede sprøjter fortsat bliver produceret i Danmark, ligesom Hardis udviklingsarbejde også fortsætter inden for landets grænser.

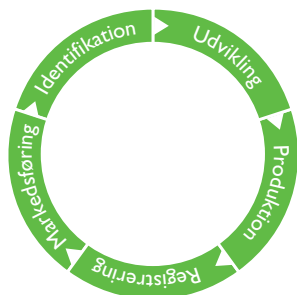
I forhold til Coloplast og Grundfos bliver Hardi at betragte som "lillebror"

i den danske familie i Ungarn, men kendskab til ungarske arbejdsmarkedsforhold er for alle virksomheder en vigtig del af hele etableringen.

- På nogle områder skal vi vænne os til nye forhold. Det gælder for eksempel sprogproblemer og den generelle indstilling til arbejdet. Vi er i øjeblikket i færd med at få hele projektledelsen på plads, så vi hurtigt kan starte produktionen i Ungarn, slutter Jens-Ole Nielsen fra Hardi.

*Produktionsdirektør Jens-Ole Nielsen og administrerende direktør Niels-Jørn Rahbek (th) foran industriparkens vartegn.*

# Cheminovas organisation er tilpasset de ændrede markedsforhold



## Kernekompetencer

*Cheminovas tidligere kompetencer til at udvikle og producere er udvidet med tre nye til nu fem kernekompetencer.*

For 10 år siden var Cheminova en virksomhed, der primært solgte industrielle kemikalier i store tromler eller containere. I dag sælges færdigformulerede og færdigpakkede plantebeskyttelsesmidler under egne varemærker. Derfor er Cheminovas organisation ændret og tilpasset de nye markedsforhold.

Cheminova var tidligere en virksomhed, hvis kernekompetencer i høj grad var evnen til at udvikle kemiske processer og at producere finkemikalier bedre og billigere end alle andre i branchen. Produkterne blev solgt i store tromler eller i tankcontainere, og med de rette produkter til en konkurrencedygtig pris var det ikke vanskeligt at skaffe adgang til markederne via eksterne formulatorer.

- For nogle år siden erkendte vi, at disse kernekompetencer ikke var tilstrækkelig i fremtidens verden. På den ene side blev producenter i den 3. verden - i for eksempel Kina og Indien - dygtigere med en omkostningsstruktur, som er anderledes end vores. På den anden side har branchen i de senere år oplevet stigende registreringskrav og en konsolidering med stadig færre og større udbydere. Det resulterer i, at adgangen til markederne for plantebeskyttelsesmidler er blevet en vigtig nøglefaktor for Cheminova.



*Niels Morten Hjort, direktør for operations, der er virksomhedens største afdeling, og som bl.a. omfatter produktion og logistik, sammen med administrerende direktør Bjørn Albinus.*

I kraft af konsolideringen er det blevet vanskeligere at nå frem til slutbrugere, typisk landmændene, med vore produkter, forklarer administrerende direktør Bjørn Albinus.

Konsolideringen i den agrokemiske branche betyder, at 6 virksomheder i dag står for mere end 80% af omsætningen, og at 2 af disse udbydere alene har næsten halvdelen af verdensmarkedet for plantebeskyttelsesmidler. Disse store koncerner foretrækker at sælge og distribuere egne produkter frem for andres.

- Er man ikke med i denne Superliga, får man sværere og sværere ved at klare sig i markedet, hvis man alene skal basere sin eksistens på konkurrencedygtig produktion. Det var derfor indlysende, at vi på Cheminova måtte udvikle nye kompetencer for at fremtidssikre virksomheden, påpeger Bjørn Albinus.

## Nye kompetencer

Evnen til at identificere, registrere og markedsføre nye produkter er nye kernekompetencer for Cheminova, der i dag har udviklet sig til primært at sælge færdigformulerede og færdigpakkede plantebeskyttelsesmidler under egne varemærker via egne datterselskaber på alle væsentlige markeder.

- Det betyder også, at vi mærker markedets dynamik som en selvforstærkende proces. Vore datterselskaber vil gerne have flere produkter, og derfor er der i dag et pres på Cheminova på dette felt. Adskillige nye produkter skal på markedet via tilkøb, nyudvikling m.v., pointerer Bjørn Albinus.

På flere vigtige markeder - i Spanien, England, Mexico, USA, Argentina - har denne udvikling betydet, at Cheminova i dag er en betydende udbyder - og i andre lande er man godt på vej.

- Nu er vi kommet til et punkt, hvor vi også i moderselskabet måtte tilpasse os de nye og ændrede markedsforhold. Den hidtidige organisation var ideel til det daværende formål, men der var behov for en tilretning til markedets dynamik, siger Bjørn Albinus, der samtidig understreger, at dagligdagen altid har fungeret godt på Cheminova - blandt andet i kraft af en stor ansvarsfølelse hos medarbejderne.

## Drift og udvikling adskilles

Fomålet med den nye organisation er at etablere en enkel, handlekraftig og logisk struktur med en klar ansvarsfordeling på de forskellige områder, og hvor drifts- og udviklingsaktiviteter er adskilt.

Den nye organisation er bygget op over fire søjler med

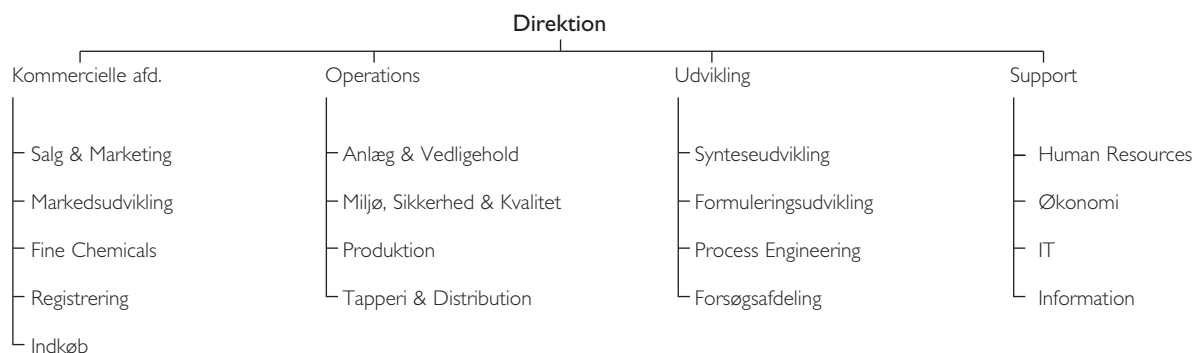
- operations, der omfatter alle driftsaktiviteter på Rønland.
- udvikling med fire afdelinger - synteseudvikling, formuleringsudvikling, pilot plant og process engineering.
- de kommercielle afdelinger med salg og marketing på plantebeskyttelsesmidler og finkemikalier, markedsudvikling, registrering og indkøb.
- supportfunktionerne økonomi, IT, HR og information.

- Den største organisationsændring er sket på operations, men der er gennemført ændringer i de fleste afdelinger. Med den nye organisationsstruktur på plads er Cheminova godt rustet til at udbygge sin position i fremtiden, slutter Bjørn Albinus.



Med etableringen af den nye organisation har Cheminova fået en ideel platform til at profitere af de gunstige strategiske udviklingsmuligheder, som virksomheden står over for i de kommende år.

## Cheminova organisationen



# Hele produktionen bliver gået efter i sømmene

I genopretningsplanen for Hardi indgår to væsentlige elementer: Al produktion og montage af sprøjteudstyr i Danmark samles i Nr. Alslev, og samtidig er en omfattende effektiviseringsproces sat i værk for at styrke virksomhedens position som førende producent af marksprøjter.

Hardis hovedkontor og fabrik i Taastrup ved København lukker og sælges, og produktionen flytter til Nr. Alslev, hvor man vel at mærke ikke udvider produktionsarealet. Der gøres i stedet plads til aktiviteterne gennem udflytning af arbejdspladser til Ungarn og via en effektivisering af indretningen i den eksisterende fabrik på ca. 50.000 m<sup>2</sup>.

90 timelønnede og de fleste af funktionærerne tilbydes job i Nr. Alslev, men genopretningsplanens forskellige elementer har den konsekvens, at medarbejderstaben på Hardi i Danmark reduceres med ca. 100 ansatte.

På fabrikken i Nr. Alslev er man samtidig i fuld gang med en stor effektiviseringsproces - det såkaldte Kaizen-projekt - hvor alle led i produktionen vurderes i bestræbelserne på at reducere omkostningerne.

Samlet skal disse tiltag ikke blot sikre Hardis position som førende producent på verdensmarkedet for marksprøjter, men også gøre virksomheden lønsom til gavn for både medarbejdere og aktionærer.

Simple visuelle planlægningstavler flere steder rundt i produktionsområdet giver alle medarbejderne et godt overblik over situationen.



## Mange bække små

Mens lukningen af fabrikken i Taastrup og overflytningen til Nr. Alslev er en drastisk, men nødvendig omstrukturering i Hardi for at reducere produktionsomkostningerne, er Kaizen-projektet opbygget af en lang række mindre ændringer i den daglige produktionsgang.

Det drejer sig om at minimere alle former for spild - det være sig materialer, tid, unødvendige bevægelser m.v. Målet er at få en trimmet ren produktion.

### Kaizen-projektet

Øger produktiviteten samt mindsker lagre og gennemløbstider.

- Japansk ord for løbende forbedringer
- Gør Just In Time mulig
- Involverer og "empower'er" medarbejderne
- Stiller spørgsmålstegn ved alt

### Just in Time

Princippet indgår som et vigtigt led i Kaizen-filosofien.

- Identificér værdikæden
  - Enkeltstyk-produktion
  - Træk-system
  - Visuelle styringssystemer
  - Takt produktion
  - Løbende forbedringer - Kaizen
- Synkronisering af flow
- Lavere omkostninger
- Kom altid tættere på idealsituationen



- Grundlæggende handler det om, at alle medarbejdere på Hardi hver dag gør arbejdet bedre end i går.

Produktiviteten skal øges, lagrene skal reduceres, og gennemløbstiden for det enkelte produkt på fabrikken skal mindskes. Det er målet med projektet, der blev sat i gang i september måned 2002, forklarer produktionsdirektør Jens-Ole Nielsen fra Hardi i Nr. Alslev.

Overflytningen af produktionen fra Taastrup til Nr. Alslev samt de igangsatte Kaizen-aktiviteter vil forbedre Hardis driftsresultat betydeligt.

- Vore lagre skal reduceres med 30% svarende til ca. 40 millioner kroner inden udgangen af 2004, og outputtet pr. kvadratmeter skal forbedres med ca. 20% i indeværende år. Jeg vurderer, at vi er nået en fjerdedel af Kaizen-projektet på Hardi, så der er stadig mange områder at tage fat på. Afgørende er det dog, at vi foretager små forbedringer, der kan realiseres inden for en uges tid, så medarbejdere gennem workshop-aktiviteter hele tiden motiveres til at fortsætte indsatsen, pointerer Jens-Ole Nielsen.

### Fysiske forandringer

I Nr. Alslev er man nået dertil, hvor de fysiske forandringer tydeligt kan ses "ude på gulvet". Oprydningen på lagrene har afdækket en række problemområder, men når det u hensigtsmæssige er synligt, så kan man handle ud fra den givne situation.

- Vi har fokuseret meget på produktionsomkostningerne og dermed også på værdiskabende aktiviteter. Det foregår ude på fabrikken i tværgående grupper blandt medarbejdere. Og det virker, siger Jens-Ole Nielsen.

Produktionsdirektøren forventer både i 2003 og 2004 væsentlige bidrag fra effektiviseringsplanen, og på Hardi har man også øje for det stadig stigende krav om fleksibilitet, så produktionen af sprøjteudstyret bliver mere og mere tilpasset og leveret efter den enkelte kundes individuelle ønsker.

- Også i dette lys har Kaizen-projektet sin berettigelse, fastslår Jens-Ole Nielsen, der understreger, at ordrebeholdningen hos Hardi ved udgangen af 2002 var rekordstor på godt 200 millioner kroner.

# Det spanske marked i fortsat vækst

Cheminovas spanske datterselskab Agrodan blev etableret i 1993. I løbet af blot 10 år er det lykkedes at opbygge et selskab, der nyder stor respekt i branchen med en markedsandel på 5% af det spanske plantebeskyttelsesmarked.

## Agrodan > Diego Benavides

Diego Benavides har i 10 år arbejdet sammen med Cheminova i Agrodan. Samarbejdet med det spanske datterselskab har udviklet sig til en succeshistorie. Diego Benavides' indsigt og erfaring kommer også andre datterselskaber til gode.



Da Cheminovas agent i Spanien, Agrocros, i 1992 kom i vanskeligheder på grund af økonomiske problemer i moderselskabet, blev Agrodan etableret. Cheminovas datterselskab, der overtog aktiviteter, medarbejdere, registreringer og kunder pr. 1. juli 1993, har siden udviklet sig meget positivt, så Agrodan i dag har en betydelig position på det vigtige spanske marked.

- De 10 år, jeg har arbejdet sammen med Cheminova i Agrodan, har budt på mange positive oplevelser. Vi har fået lov at drive Agrodan med en stor grad af frihed i et selvstændigt selskab. Derved er det blandt andet lykkedes at tiltrække medarbejdere med den rette entreprenørindstilling, ligesom vi også har formået at tiltrække produkter fra andre producenter end vort moderselskab på Rønland i Danmark, siger Agrodans administrerende direktør Diego Benavides.

Agrodan beskæftiger i dag 45 medarbejdere og har hovedkontor i Madrid. Cheminovas ejerandel af Agrodan er knap 90%, mens ledelsen i datterselskabet ejer den resterende del af aktierne.

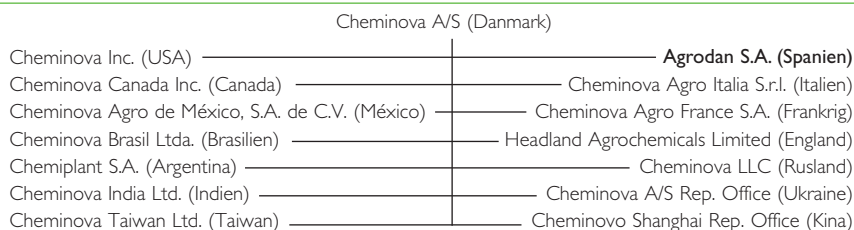
### Bredt produktprogram

Agrodans største produkt er glyphosat, men også de nye produkter, som Cheminova har erhvervet de seneste år som Impact, Vincit, Zolone og Rufast er væsentlige produkter i den brede produktportefølje, der er en af årsagene til Agrodans succes.

- Under en tredjedel af vort produktprogram kommer fra Cheminova, mens de resterende produkter er fra producenter, der ikke selv har den adgang til markedet, som Agrodan

### Cheminova koncernstruktur

Cheminova har egne datterselskaber i 12 lande og repræsentationskontorer i yderligere 2.

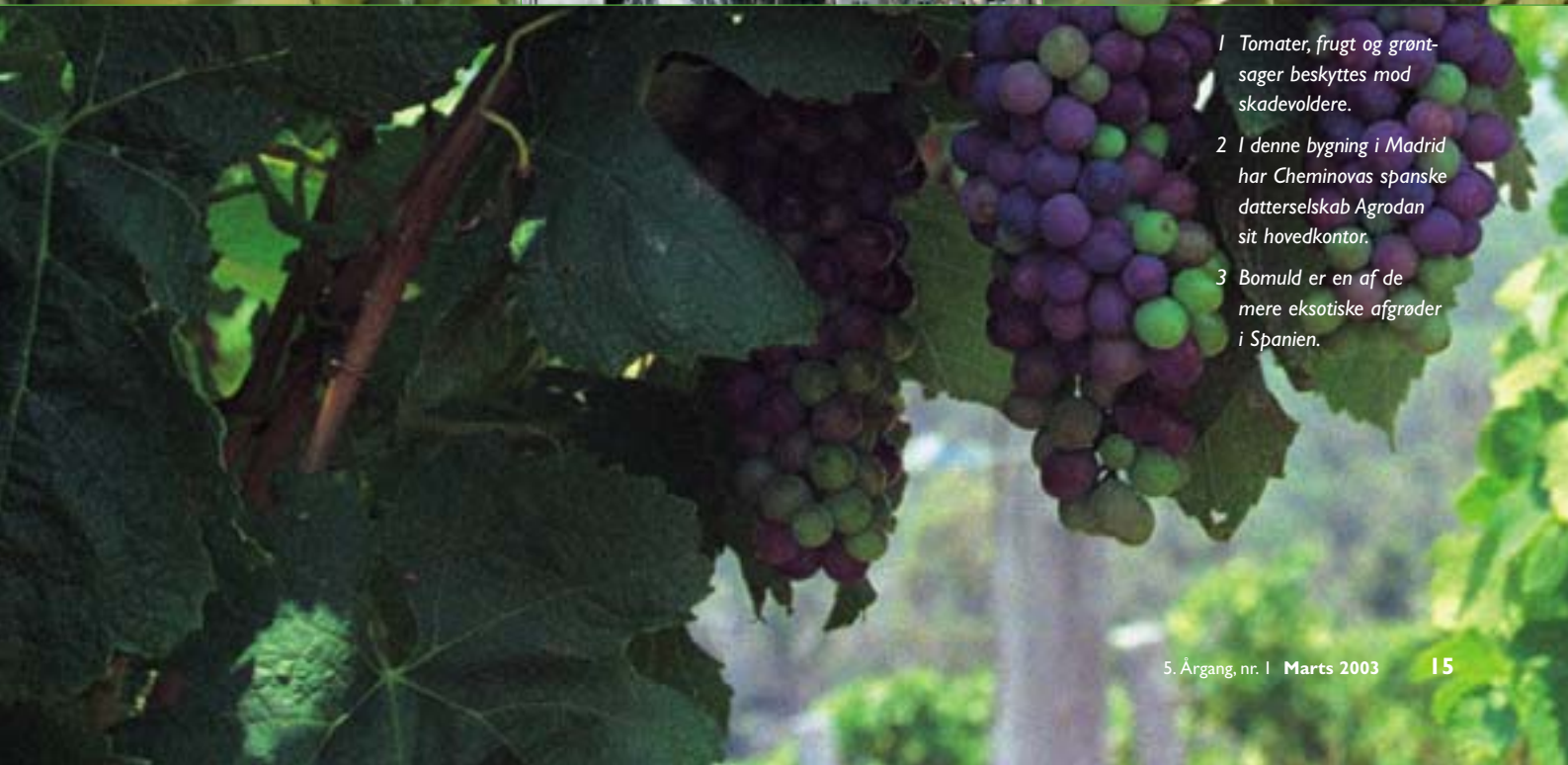


har opbygget. Netop vores strategiske position på markedet har haft og har fortsat stor betydning for adgangen til det spanske marked, der er et af de største markeder i Europa, forklarer Diego Benavides.

Det spanske marked har over den 10-årige periode været i vækst, og med en markedsandel på 5% for plantebeskyttelsesmidler har Agrodan på mange måder været et godt eksempel på, hvordan man med succes kan opbygge en gunstig position i et betydeligt marked.

- Agrodans viden og erfaring forsøger vi i Cheminova at udnytte i andre af vore datterselskaber. Der er således ofte besøg i Spanien af kolleger fra vore latinamerikanske datterselskaber, hvor Diego Benavides i flere år har været bestyrelsesmedlem, oplyser Cheminovas administrerende direktør Bjørn Albinus. - I Cheminova udstikker vi rammerne for Agrodans virke, og følger via repræsentation i bestyrelsen op på indsatsen. Herved kan vi også drage fordele af synergi i koncernen.

Agrodan har ingen egenproduktion, idet produkterne enten kommer færdigpakke fra den aktuelle leverandør eller lønproduceres i Spanien. Af de 45 medarbejdere er de 20 beskæftiget med salg og markedsføring, mens resten er fordelt på produktudvikling, registrering og administrativt personale. Produkterne afsættes bredt i Spanien til de store europæiske afgrøder som korn, majs, hvede og sukkerroer, men også til mere eksotiske afgrøder som ris og bomuld.



1 Tomater, frugt og grøntsager beskyttes mod skadevoldere.

2 I denne bygning i Madrid har Cheminovas spanske datterselskab Agrodan sit hovedkontor.

3 Bomuld er en af de mere eksotiske afgrøder i Spanien.

## Aluminiumindustrien trods generel afmatning

På trods af den generelle afmatning af verdensøkonomien har aluminiumindustrien i øjeblikket god medvind. Det ser ud til, at vinden vil løfte Skamol godt ind i 2004.

Skamol har datterselskaber og fabrikker i Danmark, Tyskland, Frankrig, USA og Canada og afsætter en stor del af sin produktion af isoleringsmaterialer til den primære aluminiumindustri. Den består blandt andet af verdensomspændende virksomheder som Alcoa, Hydro, Alcan og Péchiney. Skamol producerer især isoleringsmaterialer til de såkaldte elektrolyseceller, hvori aluminium fremstilles under meget høje varmegrader. Selskabet bidrager derved til en ikke ubetydelig besparelse på verdens samlede energiforbrug.

Aluminium erstatter i stigende omfang især stål. Aluminiumindustrien synes ikke ramt af de lave konjunkturer. Adskillige aluminiumsmeltere er i færd med eller planlægger udvidelser, og nye smeltere er planlagt i både Afrika, Mellemøsten, Fjernøsten, Australien og Kina.



1 Stablerobot på kalciumsilikatfabrikken.

2 Justering af sav ved savelinjen.

3 Kalciumsilikatplader klar til tørring.

## Kalciumsilikatfabrikken nu i topform

Den første arbejdsdag i januar 2001 rykkede håndværkere ind på kalciumsilikatfabrikken i Branden for at påbegynde den planlagte kapacitetsudvidelse. Hele året gik med at ændre bygninger og produktionsflow, indsætte robotter og en ny presse, etablere nyt tørreri m.v.

Den største milepæl var installering af den nye 1.000 tons tunge presse. I januar 2002 stod den klar til at presse sin første plade. På grund af produktets følsomhed har indkøring af pressen og det øvrige anlæg imidlertid været væsentligt mere kompliceret og tidkrævende end forventet. Hele året 2002 gik derfor med løsning af en række produktionstekniske og procesrelaterede problemer. Anlæggets kapacitet er nu på det ønskede niveau, og produktionen kører stabilt.

Dermed er det muligt som planlagt at udvide forretningsområdet og vinde nye markedsandele, blandt andet ved markedsføring af store pladeformater som kernematerialer i branddøre, samt til brandsikring af vægge og lofter i bygninger og på skibe. Salget begyndte for et år siden, og der er indgået aftaler for 2003 inden for begge forretningsområder. Skamol har store forventninger til, at de vil bidrage til en forøgelse af selskabets omsætning og indtjening.