

Selskabsmeddelelse fra Vestas Wind Systems A/S

Aarhus, den 12. januar 2012
Selskabsmeddelelse nr. 3/2012
Side 1 af 9

Vestas omstrukturerer med henblik på at øge kundefokus og indtjening samt for at reducere de investeringer, der er nødvendige, for at sikre fremtidig vækst

Resumé:

- Vestas vil reducere de faste omkostninger med mere end EUR 150 mio. – med fuld virkning fra slutningen af 2012 – primært gennem effektivisering af støttefunktioner og nedlukning af fabrikker med det mål at justere kapaciteten i forhold til markedsefterspørgslen. Det forventes, at der vil blive foretaget i alt 2.335 afskedigelser.
- Omstruktureringen vil skabe en endnu mere inkluderende Vestas-organisation. Direktionen udvides til seks medlemmer med henblik på at øge fokus på alle nøgleområderne i værdikæden og gennemføre en stærkere resultatstyring.
- En Global Solutions and Services-enhed vil medvirke til at forbedre effektiviteten af såvel eksisterende som fremtidige vindkraftanlæg og fremskynde udviklingen af Solution and Service-forretningen.
- Produktionen lægges sammen for at opnå omkostningssynergier og reducere kapitalbehovet til fremtidig vækst samt for at skabe øget fleksibilitet i tilfælde af en længerevarende lavvækst i vindmølleindustrien.
- Foruden den planlagte afskedigelse af 2.335 medarbejdere i de kommende måneder forbereder Vestas sig på en potentiel økonomisk nedgang på markedet i USA i tilfælde af, at den nuværende amerikanske støtteordning, PTC'en, ikke forlænges. Dette kan resultere i afskedigelse af yderligere 1.600 medarbejdere på fabrikker i USA. De potentielle besparelser herved vil komme oven i de mere end EUR 150 mio. nævnt ovenfor.

Strategisk omstrukturering

Vestas meddelte den 9. november 2011 i forbindelse med fremlæggelse af regnskabet for tredje kvartal i 2011, at der vil blive gennemført en strategisk omstrukturering for at sikre allokering af flere ressourcer til direkte kundeorienterede aktiviteter på de individuelle markeder og for at reducere virksomhedens kapacitet, så den afspejler markedsefterspørgslen.

Fundamentale forudsætninger og fokuspunkter

Som det senest blev forklaret i delårsrapporten for tredje kvartal 2011 har Vestas siden 2006 opbygget en stærk, global organisation med det mål at sikre konkurrencedygtighed ved at producere til lave lokale omkostninger, reducere transportomkostningerne både økonomisk og miljømæssigt, forbedre forholdet til politikerne og sidst men ikke mindst forbedre forholdet til såvel nationale som internationale kunder.

Den nye organisation er opbygget på baggrund af følgende fokuspunkter:

- Vestas ønsker at skabe endnu større nærhed til sine kunder for derved på bedst mulig måde at kunne drive forretning på et marked præget af svækket vækst og hård konkurrence, og ved at arbejde mere inkluderende med henblik på at varetage vores aktionærers, medarbejderes og andre interessenters interesser.
- Vestas' faste omkostningsbase skal reduceres, så selskabets break-even niveau sænkes for at tage højde for en situation, hvor eksempelvis det amerikanske marked reduceres betydeligt, såfremt PTC'en ikke forlænges.
- Vestas skal i større grad end tidligere udnytte stordriftsfordelene for derved at nedbringe sin omkostningsbase til et niveau, der understøtter en høj encifret EBIT-margin på mellemlangt sigt ved et normaliseret amerikansk marked.
- Højmargin-segmenterne i Vestas' forretningsmodel, såsom after-market service, skal tiltrække en større andel af de samlede investeringer og øge fokus fra ledelsens side, således at der endnu hurtigere kan introduceres nye serviceydelser og løsninger til støtte for såvel kunder som afkast på investeret kapital hos Vestas.
- Vestas skal være i stand til at udnytte en industriel underleverandørkæde, som i de seneste år er blevet væsentligt forbedret, således at Vestas kan mindske lagerbeholdningen og behovet for yderligere investeringer.
- Vestas skal levere løsninger og produktopdateringer til markedet hurtigere og med mindre risiko.
- Vestas er i færd med at udvikle en potentielt førende offshore-platform, V164, og vil reagere proaktivt på henvendelser fra strategiske partnere i offshore-segmentet.
- Økonomisk resultatstyring skal indarbejdes dybere i alle dele af Vestas' værdikæde for at styrke omkostningsdisciplin og -styring, og der skal sideløbende implementeres klare ansvarsområder.

Som beskrevet i selskabsmeddelelse nr. 1/2012 af 3. januar 2012 er der i den organisatoriske design-proces indgået input fra en række af selskabets større aktionærer..

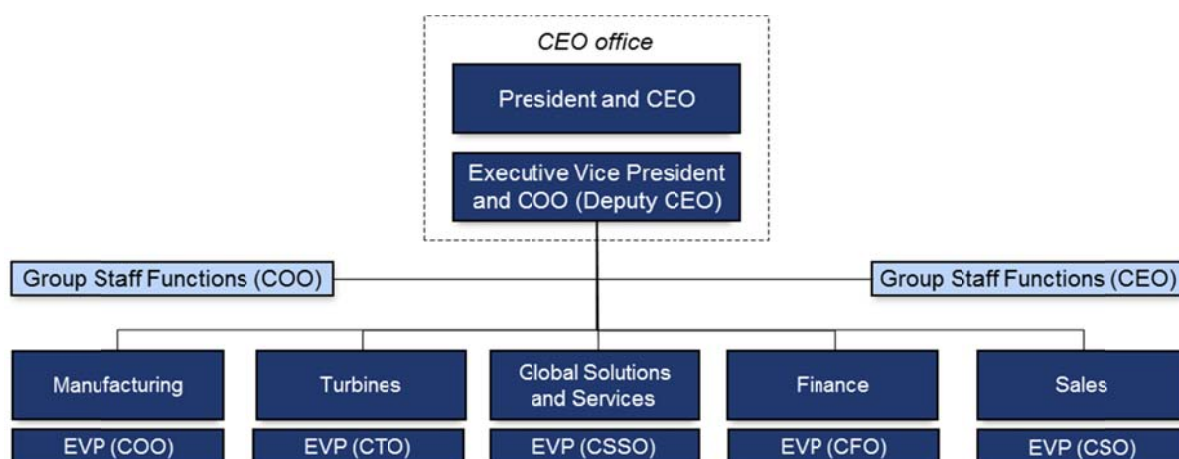
Den nye Vestas-organisation

Vestas' nye driftsmodel er opbygget således, at Vestas kan opretholde sit globale fodaftryk og øge nærheden til kunderne, som stadig er en af Vestas' største styrker, mens selskabet samtidig vil reducere omkostningerne til at levere løsninger gennem funktionel konsolidering.

På denne baggrund har Vestas besluttet at strukturere selskabet ud fra de fem overordnede elementer i Vestas' værdikæde. En væsentlig ændring i forhold til den aktuelle organisationsstruktur er opdelingen af Technology R&D i to særskilte enheder, således at Vestas bedre kan udnytte den stadig

større forskellighed i Vestas' forretnings- og indtægtsstrømme. Dertil kommer, at opdelingen af forskning og udvikling i de to nedenfor beskrevne enheder vil styrke fokuseringen på og forbedre timingen i Vestas' markedsføring gennem målrettet opmærksomhed på henholdsvis vindmøller og serviceydelser, mens der samtidig skabes bedre resultatstyring gennem en klar ansvarsfordeling for produkter og løsninger.

De fem overordnede enheder i linjeorganisationen vil blive suppleret med globale og centralt ledede støtte- og stabsfunktioner samt kompetencecentre inden for fx Finance, People and Culture og IT. Disse funktioner får nu indirekte rapporteringslinjer til ledelsen i funktionsenhederne. Desuden vil der blive etableret funktioner for Global Sourcing og Global Supply Chain and Planning.



CEO office

Koncernchefen (CEO) vil være ansvarlig for den overordnede ledelse af Vestas-koncernen. Fem stabsfunktioner vil rapportere direkte til koncernchefen. Disse funktioner er: Group Marketing and Communication, Group Government Relations, Group Quality, Group People and Culture og Corporate Secretariat and Strategy.

CEO office vil fremover ligeledes bestå af en Executive Vice President and COO (vice-koncernchef). Offshore og Global Sourcing vil rapportere direkte til COO.

Manufacturing

De fire eksisterende produktionsenheder konsolideres til to enheder, der rapporterer til COO. Dette er et udtryk for, at Vestas nu har en global og fuldt etableret produktionsstruktur, der gør det muligt for selskabet at fokusere på at skabe omkostningssynergier og reducere den investerede kapital i selskabets fabrikker. Mens de fire hidtidige særskilte produktionsenheder (PBUer) har fungeret som et redskab til hurtigt at udbygge et globalt fodaftryk med høj kvalitet, er det nu Vestas' plan at skabe væsentlig værditilvækst gennem sammenlægning af fabrikker og produktionsstøttefunktioner. De to produktionsenheder vil fortsat have deres egne Quality, Production Excellence og Production Engineering-ressourcer, men alle de øvrige støttefunktioner og services styres fremover centralt.

Dertil kommer, at indførelsen af Global Sourcing, der rapporterer direkte til COO, vil gøre det muligt for Vestas at fokusere på de muligheder, der ligger i en stadig mere moden leverandørbase og fremme øget anvendelse af outsourcing og mere effektiv udnyttelse af eksterne leverandører for derved at nedbringe investeringsbehovet.

Turbines

Turbines vil blive ledet af en Chief Turbines Officer (CTO), som skal stå i spidsen for udvikling og industrialisering af omkostningseffektive vindmøller under mere enkle og mere fokuserede driftsforhold. Turbines-enheden skal fortsat have ansvaret for udvikling af Vestas' vindmølleplatforme og produktopdateringer. Etableringen af en målrettet industrialiseringsafdeling inden for Turbines-enheden forventes at styrke Vestas' evne til mere effektivt at kunne bringe produkter og platforme på markedet. Turbines-enheden skal ligeledes have ansvaret for den globale produktstyring. Endelig skal enheden også være ansvarlig for Vestas Global Research.

Global Solutions and Services

Global Solutions and Services (GSS) vil blive ledet af en Chief Solutions and Services Officer (CSSO) og vil udvikle og støtte levering af avancerede pre-sales og after-market services, SCADA-systemer, wind & site services og reservedele. Endvidere skal GSS udvikle nye løsninger og tilbud til støtte for yderligere integration af vindkraft i el-nettet.

Serviceydelser udgør allerede en væsentlig del af Vestas' forretningsområde. På baggrund af de nyligt indgåede, meget store 10-15 års serviceaftaler med førende, globale vindenergiaktører, har Vestas taget et stort skridt for yderligere at konsolidere selskabets position inden for serviceydelser og løsninger. Vestas arbejder også for at sikre fortsat høje marginer baseret på en konstant højtydende flåde, dokumenteret af en Lost Production Factor (LPC) på kun 2 pct.. Service vil fortsat høre under salgsenhederne og landene, men styrkes nu af en ensartet, global, effektiv udvikling af serviceydelser og løsninger. I 2011 introducerede Vestas SiteHunt®, SiteDesign®, Electrical PreDesign, PowerPlant Controller og VestasOnline Business® (SCADA). Vestas vil ligeledes indføre en række nye serviceydelser i 2012.

Finance

Finance vil blive ledet af en CFO og vil fokusere på at levere en forretningsmæssig infrastruktur og andre støttefunktioner såsom fx IT, Shared Services, Legal and Contract Review og Treasury. CFO'en vil også i højere grad involvere sig i Investor Relations-aktiviteter.

For at imødekomme det ændrede behov for en mere effektiv resultatstyringsstruktur, vil Vestas øge omfanget og ansvarsområdet for den centrale koncernøkonomifunktion. Ansvar for økonomifunktionen i de enkelte forretningsenheder overgår fuldt ud til koncernøkonomifunktionen, som fremover vil være ansvarlig for alle økonomiprocesser og -aktiviteter på verdensplan, og de lokale økonomifunktioner i enhederne skal rapportere globalt til koncernøkonomifunktionen. Resultat- og økonomistyring, herunder kontrol med omkostningsreduktionerne, vil foregå centralt og fremover være mere detaljeret end tidligere i kraft af en stærkere central økonomistyring.

Vestas mener, at dette er et nødvendigt skridt for at skabe omkostningssynergier og for at forbedre overblikket over hele koncernen. Endvidere skal Investor Relations nu rapportere til CFO-funktionen, og Vestas' direktion vil derved kunne forbedre kvaliteten i sin dialog med de finansielle markeder.

Sales

Sales vil blive ledet af en CSO. Oprettelsen af en særskilt CSO-funktion med fuldt overblik over salgsaktiviteterne, vil styrke styringen af salgsresultaterne og samtidig gøre det muligt for Vestas at fortsætte det tætte samarbejde med kunderne om udvikling af skræddersyede finansielle strukturer, der understøtter store investeringer i vindenergianlæg, herunder nye kontraktstrukturer og finansieringsordninger. Det er Vestas' holdning, at fortsat innovation på dette område er en nødvendighed for at sikre fortsatte investeringer i vindkraft på et trængt marked. Endvidere betyder

sammenlægningen af støttefunktionerne, at salgspersonalet kan anvende mest mulig tid på salgs- og serviceaktiviteter, at direktørerne for salgsenhederne får et klart overblik over de centrale salgs- og serviceenheder, og at Vestas på omkostningseffektiv vis kan opretholde og etablere en tilstedeværelse på alle markeder med en mere fleksibel og hurtigere regulerbar salgsmodel.

De seks geografisk inddelte salgsenheder skal rapportere til CSO. Disse seks salgsenheder er: Americas, Asia Pacific, Central Europe, China, Mediterranean og Northern Europe. Enhederne vil i vid udstrækning rent strukturelt forblive uændrede, men de vil få en stærkere tilknytning til de centrale støttefunktioner som beskrevet ovenfor. Supply Chain and Planning kommer ligeledes til at rapportere til CSO.

For at understrege vigtigheden af og kompleksiteten i offshore-segmentet skal Offshore fremover rapportere direkte til COO som en global funktion. Den øgede ledelsesmæssige fokus på offshore afspejler nødvendigheden af at have et samlet overblik over værdikæde og forretningsudvikling. De planlagte omkostningsbesparelser vil også skabe plads til, at Vestas hurtigt og effektivt kan fortsætte produktudviklingen på offshore-området – også i et mere krævende og konkurrencepræget miljø – og samtidig indgå i eventuelle strategiske partnerskaber på det rette niveau.

Direktionen

Som et naturligt led i omstruktureringen af selskabet omkring de fem primære elementer i værdikæden vil der også ske ændringer i direktionen, som udvides og fremover vil bestå af seks medlemmer.

Ditlev Engel fortsætter i sin nuværende stilling som koncernchef og administrerende direktør (Group President og CEO) og vil være ansvarlig for den daglige ledelse af direktionsteamet.

Henrik Nørremark fortsætter som Executive Vice President og COO (vice-koncernchef). Henrik Nørremark vil desuden fungere som CFO, indtil der er fundet en afløser til denne post.

Anders Vedel udnævnes til Executive Vice President of Turbines (CTO); Anders Vedel har hidtil været Senior Vice President of Plant Operations i Technology R&D og chef for Technology R&D i Chennai, Indien. Plant Operations-området har i de seneste år fostret nogle af de største forbedringer for kunderne i form af eksempelvis VPDC-overvågningssystemet. Anders Vedel har arbejdet for Vestas i over 15 år og har tidligere beklædt en række ledende stillinger inden for R&D, produktion og service i Danmark, Italien og USA. Anders Vedel vil også være midlertidig chef for Global Solutions and Services-enheden, indtil der er fundet en afløser til denne stilling.

Stillingen som Executive Vice President of Sales (CSO) vil blive varetaget af Juan Araluce, der hidtil har været President for Vestas Mediterranean. Inden Juan Araluce blev ansat hos Vestas, bestred han flere ledende stillinger hos BP-koncernen i både Spanien og Storbritannien i perioden 1988-2007. Juan Araluce har med stor succes stået i spidsen for Vestas Mediterranean's overgang fra at være meget afhængig af det hjemlige spanske marked til nu succesrigt at operere på markeder i den bredere Middelhavsregion og i Sydamerika. Juan Araluce har ligeledes med succes afsluttet mangeårige vindmølle- og serviceaftaler med nogle af Vestas' største kunder i Spanien, Frankrig, Italien og Sydamerika – senest i Brasilien.

Posterne som CSSO og CFO er endnu ledige. Rekrutteringsprocessen er startet, og Vestas vil udsende selskabsmeddelelser, når disse stillinger er blevet besat.

Detaljerede CV'er på de to nye direktionsmedlemmer kan ses sidst i denne meddelelse.

Ændringerne i direktionsteamet træder i kraft den 1. februar 2012.

Konsekvenser af omstruktureringen

Den strategiske omstrukturering af Vestas og tilpasningen af produktionskapaciteten baseret på markedssituationen indebærer, at Vestas forventer at afskedige 2.335 medarbejdere. De planlagte afskedigelser vil i stor udstrækning finde sted i Danmark og resten af Europa. Omfanget af den planlagte omstrukturering betyder imidlertid, at adskillige arbejdssteder i den globale Vestas-organisation vil blive påvirket af de planlagte afskedigelser, især hvad angår funktionærer.

Region	Funktion	Funktionærer	Timelønnede	Total
Europa	Stabsfunktioner, administration i Technology R&D, administration i produktionsenheder i Hammel, Lem, Varde og Ringkøbing, ophør af tårnproduktion i Varde (Towers), støttefunktioner i Spanien, Tyskland, Italien og Sverige, effektivisering af Control Systems i Danmark og Spanien.	1.089	660	1.749
USA	Konsolidering af støttefunktioner på tværs af fabrikker og funktioner	153	29	182
Kina og resten af verden	Tilpasning af forretnings- og produktionsstøtte	358	46	404
Samlet planlagt reduktion af medarbejderstaben (fuldtidsansatte)		1.600	735	2.335

Størstedelen af afskedigelserne vil finde sted efter afslutning af forhandlingerne med relevante medarbejderrepræsentanter, og eventuelle planer om nedlukning af yderligere anlæg afgøres og gennemføres i løbet af 2012 afhængigt af udviklingen på de enkelte markeder.

Implementeringen af de organisatoriske ændringer og den forventede kapacitetsreduktion vil nedbringe Vestas' faste omkostninger med mere end EUR 150 mio. med fuld effekt fra udgangen af 2012.

Efter implementeringen af ovennævnte reduktioner vil Vestas beskæftige 20.400 medarbejdere.

Oveni afskedigelsen af 2.335 medarbejdere forbereder Vestas sig på en potentiel nedgang på markedet i USA, såfremt PTC'en ikke bliver forlænget. Dette kan resultere i afskedigelse af yderligere 1.600 medarbejdere på fabrikker i USA. De potentielle besparelser herved vil komme oveni de mere end EUR 150 mio. nævnt ovenfor.

Vestas er godt rustet til en eventuel nedgang i vindmølleindustrien i de kommende år

Vestas' bestyrelse og direktion er overbeviste om, at Vestas med den nye driftsmodel fortsat vil indtage en førerposition i vindindustrien. Skønt forretningsmiljøet er barskt, og der er risiko for nedgang på centrale markeder, er det Vestas' overbevisning, at Vestas kan komme igennem en nedgangsperiode i industrien med overskud i kraft af den styrkede effektivitet og forbedrede tilpasningsevne, som den nye forretningsmodel medfører.

Vestas indleder 2012 med et godt udgangspunkt: en ordreindgang i 2011 på 7,4 GW, hvilket har resulteret i den største ordrebeholdning nogensinde. En medarbejdertilfredshedsundersøgelse gennemført i fjerde kvartal 2011 viste, at Vestas har en meget engageret og motiveret organisation med højere tilfredshed blandt de ansatte end i det forudgående år. Kvaliteten af Vestas' vindmøller er højere end nogensinde før med en Lost Production Factor på kun 2 pct. Det betyder, at Vestas sikrer sine kunder kontinuerlig værdiskabelse. Dertil kommer, at det er Vestas mål altid at levere kundeservice af konsekvent høj kvalitet, hvilket understøtter Vestas' ambition om at udvide høj-margin servicesegmentet.

Den 8. februar 2012 offentliggøres Vestas' regnskab for regnskabsåret 2011 i Aarhus, Danmark, i stedet for som tidligere meddelt i London, UK. I den forbindelse vil Vestas redegøre yderligere for de forhandlinger, der i dag indledes med fagforeningerne, og for virkningerne heraf.

Pressemøde i dag

Der afholdes i dag, den 12. januar 2012 kl. 14.00 CET et pressemøde på Radisson Blu Royal Hotel i København. Koncernchef Ditlev Engel vil præsentere og forklare den strategiske omstrukturering af Vestas. Efter præsentationen vil det være muligt at stille spørgsmål dels i plenum og dels i forbindelse med individuelle interviews.

Pressemødet kan følges live på www.vestas.dk.

Telefonkonference for investorer i morgen

Fredag, den 13. januar kl. 10.00 CET, vil der blive afholdt en telefonkonference, hvor det vil være muligt at stille spørgsmål.

Telefonkonferencen afholdes på engelsk og telefonnumrene for telefonkonferencen er:

Danmark: +45 70 26 50 40
Europa: +44 208 817 9301
USA: +1 718 354 1226
Konferencekode: 6483 780

Konferencen kan efterfølgende aflyttes på telefonnummer: +45 7025 2601 eller +44 2077 696 425.
Konferencekode: 6483 780#.

Vestas Wind Systems A/S

Direktion

Ditlev Engel
Koncernchef

Henrik Nørremark
Koncernøkonomidirektør

Bestyrelse

Bent Erik Carlsen
Formand

Torsten Erik Rasmussen
Næstformand

Carsten Bjerg

Elly Smedegaard Rex

Freddy Frandsen

Håkan Eriksson

Jørgen Huno Rasmussen

Jørn Ankær Thomsen

Kim Hvid Thomsen

Kurt Anker Nielsen

Michael Abildgaard Lisbjerg

Sussie Dvinge Agerbo

Kontaktoplysninger:

Koncernchef, Ditlev Engel via Kristian Skipper-Petersen, tlf.: +45 4161 0344

President, People & Culture, Roald S. Jakobsen via Peter Christensen, tlf.: +45 2546 3836

Senior Specialist, Investor Relations, Lars Villadsen, tlf.: +1 970 324 3731

Director, Group Communications, Michael Holm, tlf.: +45 4083 6698

Disclaimer og forbehold

Dette dokument indeholder fremadrettede udsagn vedrørende Vestas' finansielle stilling, driftsresultat og virksomhed. Med undtagelse af udsagn om historiske kendsgerninger er alle udsagn fremadrettede udsagn eller kan ses for at være fremadrettede udsagn. Fremadrettede udsagn er udsagn vedrørende fremtidige forventninger, der er baseret på ledelsens nuværende forventninger og forudsætninger og er forbundet med kendte og ukendte risici og usikkerhedsmomenter, der kan få faktiske resultater, udvikling eller begivenheder til at afvige væsentligt fra de resultater, den udvikling og de begivenheder, der er udtrykt eller underforstået i disse udsagn.

Fremadrettede udsagn omfatter bl.a. udsagn vedrørende Vestas' mulige eksponering mod markedsrisici og udsagn, der udtrykker ledelsens forventninger, overbevisninger, vurderinger, skøn, prognoser og forudsætninger. En række faktorer kan indvirke på Vestas' fremtidige drift og kan få Vestas' resultater til at afvige væsentligt fra de resultater, der er udtrykt i de fremadrettede udsagn, der er indeholdt i dette dokument, herunder (men ikke begrænset til): a) ændringer i efterspørgslen efter Vestas' produkter, b) udsving i valutakurser og renter, c) tab af markedsandele og konkurrence i branchen, d) miljømæssige og fysiske risici, herunder ugunstige vejrforhold, e) lovgivningsmæssig, skattemæssig og tilsynsmæssig udvikling, herunder ændringer i skatte- eller regnskabspraksis, f) økonomiske og finansielle markedsforhold i forskellige lande og regioner, g) politiske risici, herunder risiko for ekspropriation og genforhandling af kontraktvilkår med statslige organer, og forsinkelse eller fremrykning af godkendelse af projekter, h) evne til at håndhæve patenter, i) produktudviklingsrisici, j) råvarepriser, k) kundedreditrisici l) komponentleverancer og m) kundeskabte forsinkelser, som har en indvirkning på produktinstallation, net-tilslutninger og øvrige faktorer, der kan påvirke indtægtsførelsen.

Alle fremadrettede udsagn i dette dokument skal udtrykkeligt vurderes i sammenhæng med de forbehold, der er taget eller henvist til i denne erklæring. Fremadrettede udsagn bør ikke tillægges for stor vægt. Yderligere faktorer, der kan påvirke fremtidige resultater, er anført i Vestas' årsrapport for regnskabsåret 2010 (tilgængelig på www.vestas.dk/investor), og disse faktorer bør også tages i betragtning. De fremadrettede udsagn gælder hver især kun pr. datoen for dette dokument. Vestas påtager sig ingen forpligtelse til offentligt at opdatere eller ændre fremadrettede udsagn som følge af nye oplysninger eller fremtidige begivenheder udover de lovkravsbestemte. Resultater kan i lyset af disse risici afvige væsentligt fra de resultater, der er anført, underforstået eller kan udledes af de fremadrettede udsagn, der er indeholdt i dette dokument. Denne meddelelse er udarbejdet på dansk og engelsk. I tvivlstilfælde er den danske udgave gældende.

CVer på de nye direktionsmedlemmer

Anders Vedel

Nuværende stilling: Chef for R&D Chennai, Indien. Senior Vice President, Vestas Technology R&D. Ansat hos Vestas siden 1995.

Uddannelse

2008 Business Program ved IMD (International Institute for Management Development)
2002 Scandinavian International Management Institute
1991-1995 Maskiningeniør, Ingeniørhøjskolen Horsens

Tidligere stillinger

2006-2007 Vice President, CIM, Vestas Technology R&D
2005-2006 VP Operations, Vestas Americas
2004-2005 VP Service Northern Europe, Vestas Northern Europe
2003-2004 Service Manager, Vestas International
2000-2002 Technical Director, Vestas Italy
1995-2000 Diverse stillinger ved Vestas Wind Systems A/S

Juan Araluce y Martinez de Azagra

Nuværende stilling: President, Vestas Mediterranean, Spanien. Ansat hos Vestas siden 2007.

Uddannelse

2003-2004 Advanced Management Program, IESE, Barcelona (Spanien) og Sales and Marketing Leadership Program, Kellogg School, Chicago (USA).
1992-1995 PhD-kurser i økonomi, ICADE, Madrid (Spanien).
1988 Afsluttende eksamen i økonomi og virksomhedsledelse, Universidad Complutense de Madrid (Spanien).

Tidligere stillinger

2004-2007 Gas Performance Unit Leader Spain, BP Group, Gas, Power and Renewables Europe and Africa Business Unit (Spanien)
2001-2003 Business Development Director, BP Group, Power and Renewables Europe and Africa Business Unit (Spanien)
1999-2001 Sales Director, BP Group, Gas and Power Business Spain, Power and Renewables Europe and Africa Business Unit (Spanien)
1995-1999 National Business Development and Distributors Network Director, Consumer Industry Division, BP Oil Spain (Spanien)
1993-1995 Planning, Administration, and Systems Development Director/Retail SAP Implementation Director, Retail Division, BP Oil Spain (Spanien)
1992-1993 Midlertidig stilling, Polygon Retailing Ltd., (Storbritannien)
1991-1992 Global Customers Service Director, Oil Marketing Unit, BP Oil International (Storbritannien)
1989-1991 Retail Network Development Manager, BP Med. (Spanien)
1988-1989 Business Analyst, Retail Division, BP Spain (Spanien)