

# Find de oversete forretningsmuligheder og tjen penge på den viden der allerede findes i virksomheden

Ib Sejersen, EU Consult, ib.sejersen@yahoo.com, effektivitet.dk

Vi kender det alle sammen: Rejsebureauet sælger ikke rejser men oplevelser. Bilfirmaet sælger ikke biler men identitet, og køkkenfirmaet sælger ikke skabe og køkkenborde men livsstil. Sådanne udlægninger møder vi hver dag i annoncer og TV reklamer. Metaforer, der er introduceret af reklamefolkene, så vi forbrugere føler, vi får en ekstra værdi for vores penge.

Men også industrielle virksomheder i et business-to-business miljø er i stigende omfang opmærksomme på, at der i den viden og erfaring, der er knyttet til udvikling, produktion og markedsføring af deres produkter og ydelser, ligger et – ofte uudnyttet – potentiale, der kan omsættes i forretningsmuligheder. Oven i købet forretningsmuligheder, som ingen andre udnytter, og som virksomheden er bedst af alle til at adressere. Og det er kendt lærdom fra første år på handelshøjskolen, at jo mere værdi, vi kan addere til de produkter, vi i forvejen sælger til en kunde, desto bedre går forretningen. Blandt andet ud fra den sandhed, at det er lettere og mere profitabelt at sælge mere til en eksisterende kunde end at finde en ny kunde.

## Vidensdeling på kontraktform

I interviewet med FLSmidths øverste chef først i dette nummer af Effektivitet nævner Jørgen Huno Rasmussen et nyt koncept, Operation & Maintenance, som i dag udgør tredje ben af koncernens forretningsgrundlag. Ledelsen i FLSmidth regner med, at O&M i løbet af få år volumenmæssigt vil have samme vægt som cementfabrikker og anlæg til mineraludvinding, forretningsområder i hvilke FLS omsætter et stort milliardbeløb hvert år. Kort fortalt går O&M ud på, at FLSmidth tilbyder køberen af en cementfabrik at drive og vedligeholde fabrikken i en årrække. Et indlysende rigtigt samarbejde mellem kunde og leverandør, som begge vil profitere af. Leverandøren får – foruden den ekstra omsætning – muligheden for at tilbageføre vigtige driftserfaringer til de ingeniører, der konstruerede anlægget, og kunden får fra dag ét et team af erfarne folk, der kan optimere driften, fordi de kender hver en detalje af processer og udstyr. En gedigen vidensdeling, som begge parter profiterer af.

## COWI undersøger for EU Kommissionen

Ingeniørfirmaet COWI A/S har for EU Kommissionen gennemgået en række eksempler på koncepter, som tilfører merværdi for begge parter i et forretningsmæssigt samarbejde. I alt otte cases er beskrevet i rapporten "Innovative Business Models with Environmental Benefits". Som

titlen anfører, er der i eksemplerne tale om miljø – eller ressourcemæssige fordele. Rapporten konkluderer, at en større udbredelse af innovation omkring forretningsmodeller, som reducerer ressourceanvendelsen, har potentiale til at skabe et globalt multi-milliard marked og i tilgift medføre markante økonomiske og miljømæssige fordele.

## Product Service Systems

Konklusionen er endvidere, at sådanne forretningsmodeller kun i ringe grad er udnyttet af EUs industrier samt, at denne udnyttelse har været uens i de forskellige medlemsstater. Det er specielt konceptet PPS (Product Service Systems), der fremhæves som en kilde til reduktion af forbrug af energi og råmaterialer såvel som til reduktion af spild. De otte cases hører alle under PPS overskriften, men underopdeles i henhold til måden, hvorpå de skaber merværdi.

Én af casene beskriver det samarbejde mellem DONG Energy og Novo Nordisk, der kort var nævnt i vort interview med DONG Energys vicedirektør Knud Pedersen i Effektivitet nr. 4, 2009.

De to virksomheder har etableret et partnerskab, hvor DONG Energy bistår Novo med at identificere områder for energibesparelse rundt om på Novo's fabrikker. Til gengæld for denne service forpligter Novo Nordisk sig til at købe vindenergi fra DONG, svarende til de fundne besparelser. Resultatet ventes at blive en reduktion af CO<sub>2</sub> udledning på 130.000 ton pr. år.

COWI rapporten rubricerer DONG/Novo casen som et ESCO projekt, i hvilket et forsyningsselskab (Energy Service Company) optimerer en kundes energiforbrug, og betales i henhold til de fordele, kunden opnår. Rapporten hævder, at en fuld udnyttelse af ESCO i Danmark ville lede til en reduktion i CO<sub>2</sub> udledning på 10%. At denne antagelse ikke er for optimistisk, beviser Novo Nordisk selv, idet det i perioden 2004 – 2008 lykkedes for Novo at reducere sit udslip med 30% på trods af en betydelig vækst i produktionen (kilde: www.ing.dk, 2. februar 2010).

## Design Build Finance Operate

Et andet koncept, der fremhæves i rapporten er DBFO (Design Build Finance Operate). Som eksempel bruger man her en case fra UK, nemlig et projekt mellem the Hampshire County og en entreprenør. Sidstnævnte påtager sig ansvaret for at opføre, drive og vedligeholde gadebelysningen i en periode på 25 år for et aftalt beløb, og har derved en økonomisk tilskyndelse til at reducere driftsomkostningerne, inklusive energiforbrug, vedligeholdelse, materialeforbrug og til at forøge levetiden og reducere



Håndtering af skæreoiler – et eksempel på et nyt forretningsområde (Unimerco)

omkostningerne i forbindelse med fornyelse af alle anlæggets dele. Bortset fra finansieringsaspektet, som COWI rapporten ikke oplyser om, svarer denne case helt til det forretningsområde, som FLSmidths administrerende direktør benævner Operations & Maintenance.

COWI rapporten forudsiger, at størsteparten af de DBFO aftaler der kan realiseres, vil blive sluttet mellem private entreprenører og offentlige bygherrer eller brugere. Rapporten har identificeret 206 sådanne kontrakter i EU fra perioden 2004 – 2005 med en samlet værdi af ca. 275 mia. danske kroner, og konkluderer herefter, at det fremtidige samlede marked i Europa for DBFO er massivt.

### Samarbejde om kemikalier

Den kriseramte GM bilproducent Opel har på sin fabrik i Gliwice, Polen outsourcet sin administration og håndtering af kemikalier. Man har tegnet en kontrakt med firmaet PPG Industries, efter hvilken dette firma leverer alle de kemikalier, Opel bruger i forbindelse med produktionen. Kontrakten forpligter samtidigt PPG til gradvist at reducere det samlede forbrug pr. produceret enhed. PPG bliver ikke belønnet direkte for denne reduktion, ud over at få lov til fortsat at levere i.h.t. kontrakten, men for Opel har aftalen betydet månedlige besparelser i omegnen af 10.000€. Miljømæssigt har aftalen ført til en reduktion både af klorindholdet i det spildevand, fabrikken udleder og af mængden af klorholdigt slam. Således har både det eksterne miljø og de involverede erhvervsvirksomheder haft gavn af en aftale, som grundlæggende blot indebærer, at de to partnere lægger en skillelinje, der deler deres ansvar for miljøet på en ny måde.

### En win-win situation

Den sidste forretningsmodel, vi nævner her, er allerede kendt og benyttet af mange større fabrikker i Danmark. Det engelske firma Houghton, der også i Danmark er kendt som leverandør af bl.a. skæreoiler til maskinel bearbejdning, tilbyder en service, der går ud på, at firmaet overtager kundens håndtering af olieprodukter. Oliefirmaet tager således ansvaret for at opretholde et lager af de produkter, kunden løbende får brug for, ligesom man vejleder kunden om den optimale anvendelse af f.eks. køle- smøreoiler til en bestemt bearbejdning. Endeligt sørger oliefirmaet for at tilbagetage og destruerer eller regenerere olieprodukterne efter brugen. Ifølge COWI's analyse er gevinsten ved et sådant arrangement af flere typer. Blandt de "bløde" fordele finder man en reduceret downtime for værkstedet og en tilsvarende reduktion af spildt

arbejdstid. I kontanter kan man måle en reduktion af forbruget af olier. Endeligt er der miljøfordelene, som følger af det reducerede forbrug/produktion af olie og den deraf formindskede CO<sub>2</sub> udledning. Altså en win-win situation for alle parter: Køber, sælger og samfund (miljø).

Til belysning af de økonomiske aspekter i denne case har man interviewet Jørgen Hejlesen, der er ansvarlig for miljøindsatsen hos Grundfos. Hejlesen medgiver, at smøremidler og vedligeholdelse af produktionsudstyret hos Grundfos udgør en betydelig omkostningsfaktor. Man har derfor internt i firmaet opstillet klare mål for reduktion af forbruget og har i øvrigt etableret en organisation omkring vedligeholdelse af maskinerne. En sammenligning af fordele og ulemper ved den interne kontra den eksterne vedligeholdelsesmodel gav umiddelbart ikke Grundfos anledning til at ændre måden, man arbejder med disse problemer på. Parterne var dog enige om, at denne situation helt afhænger af, hvor meget olie man konsumerer pr. år og, hvorledes man internt styrer dette forbrug.

I øvrigt har firmaet Unimerco A/S i Sunds videreudviklet dette servicekoncept, idet man tilbyder kundekredsen – som bl.a. omfatter amerikanske bilfabrikker – en servicepakke, der tillige omfatter rådgivning og udvikling af komplette værktøjs- og metodeoplæg for en given produktion.

### Mangel på viden og erfaring

COWI's ingeniører angiver i deres rapport til EU Kommissionen en række årsager til, at de innovative forretningsmodeller, rapporten afdækker, ikke anvendes i større udstrækning, end det er tilfældet. Blandt de vigtigste nævner man, at regler for offentlige indkøb kan forhindre udnyttelsen af ESCO (DONG/NOVO casen) samt mangel på viden og erfaring om – og forståelse for – de forretningsmæssige muligheder, der ligger i sådanne fælles projekter om energi og miljø.

### Hvis du vil vide mere

Danmarks Tekniske Universitet er i gang med at opstarte forskning i Product Service Systems, se <http://www.man.dtu.dk/English/Research/ResearchProgrammes/PSS.aspx> for en kort beskrivelse af PSS.

Download rapporten fra COWI på: [http://ec.europa.eu/environment/veco/innovation\\_technology/pdf/nbm\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/environment/veco/innovation_technology/pdf/nbm_report.pdf)