

DESMI A/S

Hvordan branchens forretningsystem kan udfordre implementeringen af big data

Andersen, Poul Houman

Document Version

Final published version

Publication date:

2018

License

Unspecified

Citation for published version (APA):

Andersen, P. H. (2018). *DESMI A/S: Hvordan branchens forretningsystem kan udfordre implementeringen af big data*. Copenhagen Business School, CBS.

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 31. Jan. 2023



POUL HOUMAN ANDERSEN

DESMI A/S

HVORDAN BRANCHENS FORRETNINGSSYSTEM KAN UDFORDRE IMPLEMENTERINGEN AF BIG DATA

JUNI 2018

CBS



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

CBS
COMPETITIVENESS

INDUSTRIENS
FOND
FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

DESMI A/S

DESMI er en større danskejet virksomhed, der producerer, sælger og servicere pumper og pumpeløsninger primært til skibe og industri, samt miljøudstyr til opsamling efter olieudslip. Visionen for DESMI er at udvikle, fremstille, sælge og servicere pumper og pumpesystemer, miljøudstyr og løsninger, som er relateret til disse områder. Pumper er i sig selv en moden teknologi, og der er mange konkurrenter. DESMIs kunder har stor fokus på bæredygtighed og energibesparelser og dette præger i høj grad DESMIs forretnings- og udviklingsaktiviteter. Af samme grund tilslutter virksomheden sig også klimaerklæringer, som f. Eks. FNs Global Compound. DESMI integrerer flere andre standarder i sin strategi og værdisæt. Herunder: Image, Ethics and Conduct, CSR og Environmental Impact.

Ud over DESMIs egen produktion, har virksomheden agentur på en række relaterede produkter og har ifølge sit årsregnskab også en projektenhed. DESMI har knap 700 medarbejdere. Det er en mindre nedgang i forhold til tidligere år, hvilket bl.a. afspejler en afmatning på verdensmarkedet for nybyggede skibe i de seneste år. Markedet for nybygninger – og dermed efterspørgslen efter pumper – forventes at stige de kommende år. Juridisk er virksomheden DESMI et aktieselskab. Den kontrolleres af en medarbejderejet fond, som overtog virksomheden i 2008 og ejer 80% af virksomheden. De øvrige 20% ejes af et nordjysk investeringsselskab. Virksomhedens ejer er dermed også dens administrerende direktør. Det er derfor også et væsentligt vilkår for virksomhedens fremtidige udvikling, at der kan forventes et ejerskifte inden for en overskuelig tidshorizont. DESMI har hovedkontor og fabrik i Nørresundby, Danmark. Virksomheden ejer ligeledes en fabrik og støberi i Kina. Den kinesiske fabrik producerer og leverer standardkomponenter, hvorimod fleksible, ikke-standardiserede pumper og løsninger produceres og leveres fra Danmark. Desuden har virksomheden datterselskaber i flere lande og et omfattende forhandlernetværk. DESMI sælger således produkter og serviceydelser i mere end 100 lande og har datterselskaber i 18 lande.

DESMI er en industrivirksomhed, der har været igennem et langt udviklingsforløb. Virksomheden er i dag – udover at være fabrikant af blandt andet pumper – i en forretningsmæssig omstillingsproces. DESMIs forretningsmodel retter sig i stigende grad mod at sælge værdiskabende services til kunder, primært baseret på pumpeteknologi og viden om kundernes brugskontekst.

“Vi kender vores kunder godt nok til, at de jo i princippet ikke er så interesserede i det konkrete produkt, vi sælger til dem. De er derimod interesserede i effekten af produkterne. De er interesserede i den værdi, vi kan bidrage med til deres forretning. Og derfor har vi udviklet vores forretning fra produktsalg til værdiskabelse. Vores salgsarbejde er derfor langt mindre fokuseret på pumpernes tekniske specifikationer som mål og vægt mv., men vi koncentrerer os om at lytte til kundernes behov og give dem den værdi, de har behov for. Og det er oftest en mere effektiv og stabil drift.”

siger adm. direktør Henrik Sørensen, DESMI A/S (Ejerledernes Magasin, 2016, 6).

INDHOLDSFORTEGNELSE

- 3 DESMI A/S**
- 6 HISTORIE OG UDVIKLING**
- 8 FORRETNINGSAKTIVITETER**
- 9 MARINE OG OFFSHORE**
- 12 INDUSTRY**
- 12 OIL SPILL RESPONSE**
- 12 DEFENCE & FUEL + UTILITY**
- 13 ORGANISATORISK TRANSITION MOD BIG DATA**

HISTORIE OG UDVIKLING

Virksomheden blev stiftet i 1834 i Aalborg af Henning Smith under navnet De Smithske. På det tidspunkt var virksomheden et jernstøberi og lå i Algade, i centrum af Aalborg og tæt på Budolfi domkirke. Nogle år senere, i 1847, etablerede virksomheden også et maskinværksted, som senere – gennem organisk vækst og akquisitioner også blev til en produktion af blandt andet gear. Støbejern blev i slutningen af 1800-tallet afløst af stål og denne del af virksomheden blev efterhånden mindre, mens maskindelen voksede, i takt med den tidlige industrialisering af landbrugsproduktionen, samt udvikling af industrien i Aalborg i øvrigt. A/S De Smithske var i mange år en dominerende lokal arbejdsplads, med aktiviteter spredt ud over det meste af Aalborg og i Nørresundby.

Virksomhedens aktiviteter har over årene spredt sig over mange relaterede områder. I mellemkrigsårene blev virksomheden landskendt for sin produktion af kirkeklokker til bl. a. Det genvundne Sønderjylland. Denne produktion ophørte først i 1974, som den sidste tilbageværende støbegodsaktivitet. Fremstilling af dampdrevne stempelpumper startede allerede i 1800-tallet som en af mange aktiviteter, men den moderne pumpeproduktion blev for alvor etableret som et forretningsområde for De Smithske efter 2. Verdenskrig. I 1970erne bestemte ledelsen, at A/S De Smithske skulle skære en række af sine mange aktiviteter fra og fokusere primært på produktion og salg af pumper, som stadig er virksomhedens hovedaktivitet. Gearproduktionen, som havde været betydende blev frasolgt i begyndelsen af 2000-tallet. Parallelt med disse aktiviteter opkøbte DESMI i 90erne og 2000-tallet pumpe-teknologi i Danmark, Tyskland og Holland, og supplerede dermed deres egne aktiviteter på pumpeområdet. Overtagelsen af Thrige-Titans pumpedivision i 1993 er en kritisk begivenhed i den sammenhæng. Især fordi dette også førte til anskaffelsen og videreudvikling af Rotan-pumpe-teknologien, som er en tandhjulsdrevet pumpe med et fuldstændigt lukket pumpehus. Denne pumpe er stadig kernen i virksomhedens moderne pumpesortiment. Den er tilstrækkelig robust til at kunne pumpe næsten alle tyktflydende substanser: asfalt, chokolade,

farve. Det lukkede pumpehus hindrer, at det materiale der blev transporteret gennem pumpen kommer i kontakt med omgivelserne og kan behandle lak, maling, kviksølv, asfalt, fenol, pesticider og andre yderst sundhedsskadelige stoffer i helt lukkede systemer.

DESMI lancerede i 1970erne sammen med Roulunds fabrikker i Odense et koncept for oliespildsbekæmpelse – et forretningsområde, som også har betydning for DESMI i dag. Systemet består udover pumper af flydespærringer, der inddæmmer et olieudslip fra en tanker eller lignende. Dette system er internationalt anerkendt og er blevet brugt til at mindske de katastrofale konsekvenser af oliespild på hav. Siden 2005 ejes RO-Clean DESMI af DESMI. Divisionen har sit eget net af datterselskaber.

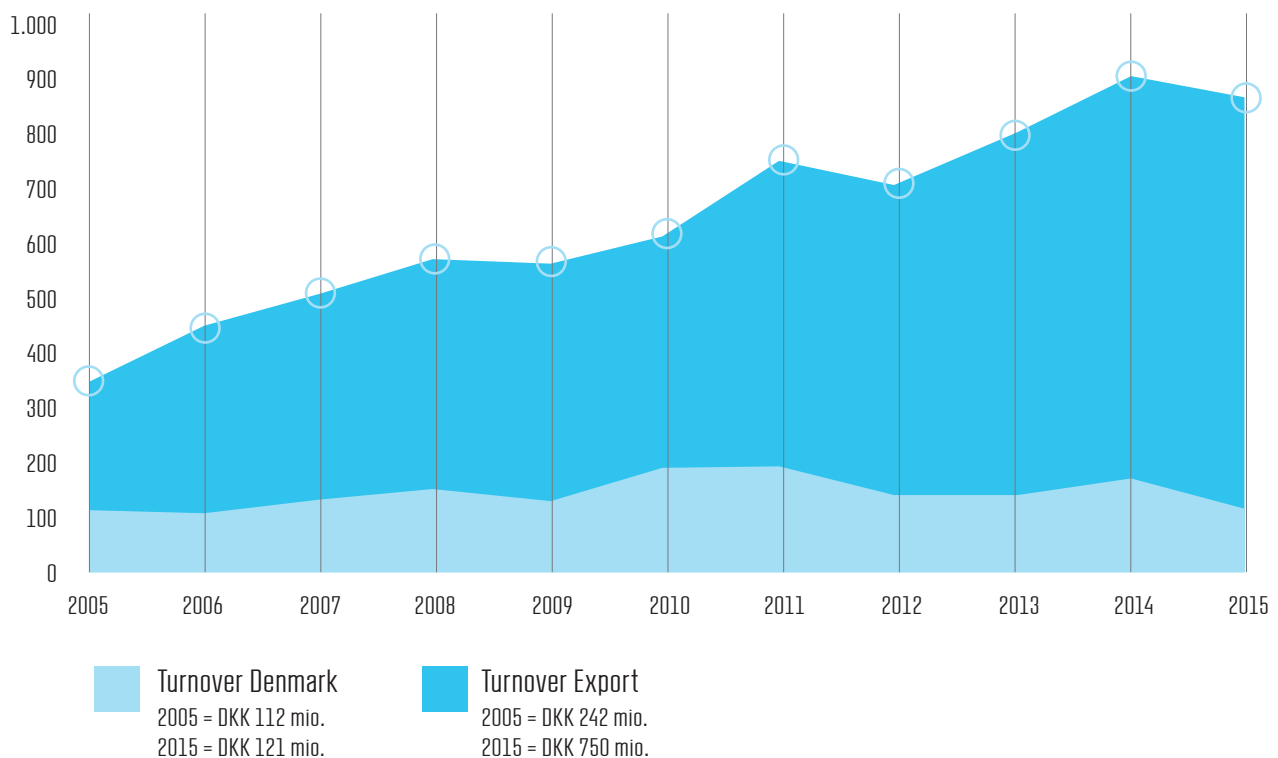
DESMI har været igennem en stærk vækst igennem de seneste 10-15 år. Internationalisering – især i form af etablering af produktion i Kina, men også flere ansatte, organisatoriske forandringer, markedsekspansion og øget salg på de internationale markeder, har drevet denne udvikling. Virksomhedens nuværende forretningsområde (2016) breder sig ud over en række områder, men er domineret af marine og offshore, som står for omtrent 50% af den samlede omsætning. Forretningsgrundlaget er teknologisk baseret på pumpe-teknologi, men i mange forskellige anvendelseskontekster – fra pumper til maskinrum i skibe til behandling af køle og ballastvand – videre til oliespildsbekæmpelse og over til pumper anvendt i industri- og pumpe-teknologi i fjernvarmeanlæg.

I 2003 skiftede virksomheden navn fra A/S de Smithske til det mere internationalt mundrette navn, DESMI. Samtidigt begyndte virksomhedens internationale markedsekspansion at tage fart, hvilket førte til etablering af datterselskaber i en række lande. I dag er omsætningsvæksten primært på de udenlandske markeder.

I 2004 investerede DESMI i produktion i Kina, med henblik på at kunne matche konkurrencen fra lokale leverandører til værftsindustrien i Kina og Korea. Fabrikken har fremstillet hele pumpeserier, men har også leveret komponenter til produktionen i Danmark. Denne udvikling har udfordret virksomheden, men var også med til at sikre konkurrencekraften og skabe forudsætningerne for at kunne være med på vækstbølgen op igennem 2000-tallet, indtil denne kulminerede omkring starten af den økonomiske krise i 2008.

Den internationale markedseksponering er dog stadig i fuld gang: DESMI etablerede således et datterselskab i Polen i 2015 og et i Sverige i 2016. En vigtig driver i denne udvikling er også ønsket om at skabe en bredere salgsplatform for virksomhedens segmenter og dermed mindske DESMIs afhængighed af marine- og offshoreområdet.

FIGUR 1: Turnover



Kilde: Internt materiale - DESMI

FORRETNINGSAKTIVITETER

Fælles for næsten alle DESMI's kunder er, at de forbruger masser af energi i forbindelse med deres 'produktion', og at de er dybt afhængige af, at der ikke er unødige ophold i driften.

Virksomheden dækker fem forretningsområder med sine aktiviteter:

Inden for hvert område sælges som udgangspunkt centrifugalpumper samt ROTAN tandhjulspumper, som er det produkt,

hvor DESMI har teknologisk førerskab. Undtagelsen er forretningsområdet Oil Spill Response som alene dækker miljøudstyr til opsamling efter olieudslip og er vokset frem som et selvstændigt område siden 1970'erne. Tilsammen dækker salg af pumper og oil spill response cirka 70 % af den samlede omsætning. Virksomhedens serviceydelser baserer sig på kundens anvendelse af denne teknologi, som giver DESMI adgang til dialog såvel som datastrømme, der kan bruges til at udvikle intelligente og digitalt forbundne serviceløsninger.

Table 1: Oversigt over forretningsområder

Forretningsområde	Typiske aftagere	Produkter og serviceydelser
MARINE & OFFSHORE	Rederier, fiskeopdræt, olieselskaber og skibsværfter	<ul style="list-style-type: none">• Pumper (maskinrum og tankere)• Rensningssystemer til ballastvand¹ baseret på strålebehandling eller mekanisk filtrering• Intelligent og energibesparende styring af skibsmotorers kølevandstemperatur• Brandhæmningssystemer til maskinrum• Pumper og pumpe-systemer til landbaseret fiskeopdræt• Salg og 48-timers World wide leverance af enkelstående generiske (in line) pumper• Servicering af pumper og salg af spare kits
INDUSTRY	Procesindustri (f.eks. fødevarer, olie, asfalt, maling, sukker, papir)	<ul style="list-style-type: none">• Salg og servicering af indvendigt tandhjul- og centrifugalpumper
OIL SPILL RESPONSE	Myndigheder, havne, Virksomheder specialiseret i olieopsamling, olieselskaber	<ul style="list-style-type: none">• Totalleverandør af udstyr til opsamling efter olieudslip på vand• Rådgivning om olieopsamling
DEFENCE & FUEL	Offentligt indkøb (militær), lufthavne, NGO	<ul style="list-style-type: none">• Pumpe-systemer til land, luft og vandbaseret tankning af vand og brændstof• Pumpe-systemer til midlertidige bosættelser (militær og civil, f. Eks. flygtningelejre)
UTILITY	Fjernvarmeudbydere, Kraftvarmeanlæg, Svømmehaller	<ul style="list-style-type: none">• Centrifugalpumper anvendt i fjernvarmeanlæg

Kilde: www.DESMI.com

¹ [http://www.imo.org/en/About/conventions/listofconventions/pages/international-convention-for-the-control-and-management-of-ships'-ballast-water-and-sediments-\(bwm\).aspx](http://www.imo.org/en/About/conventions/listofconventions/pages/international-convention-for-the-control-and-management-of-ships'-ballast-water-and-sediments-(bwm).aspx)

MARINE & OFFSHORE

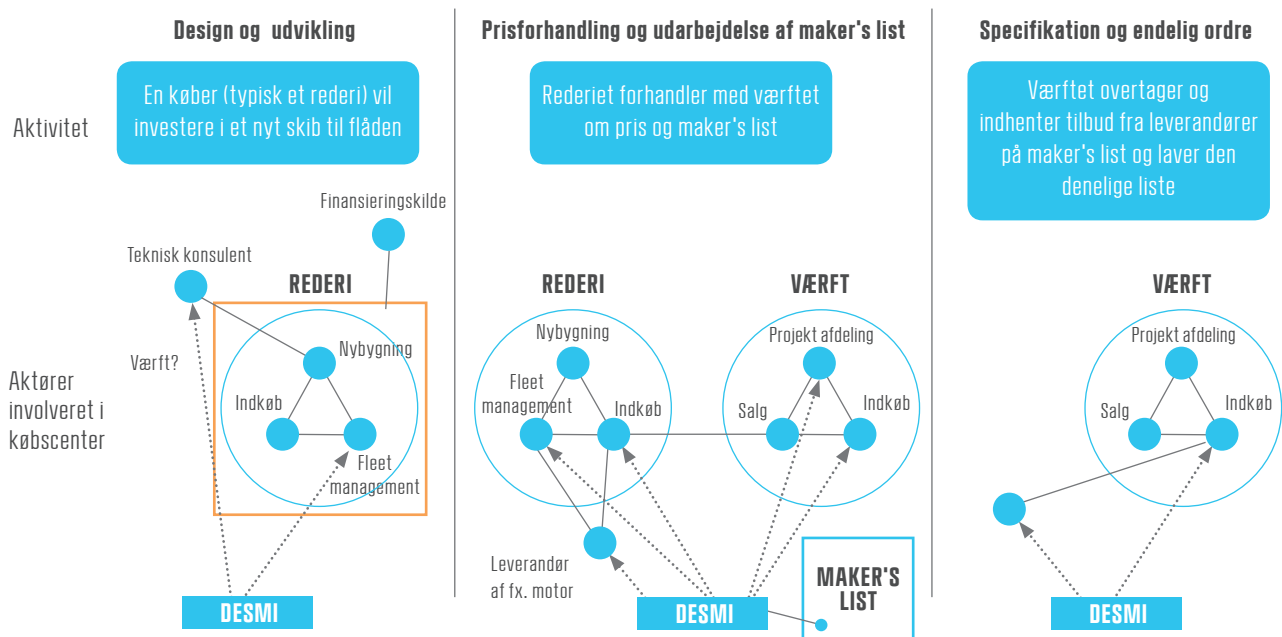
Omtrent halvdelen af virksomhedens omsætning kommer fra dette område, hvor skibsværfter og rederier udgør de vigtigste kunder. Det drejer sig om pumper til maskinrum, men også til diverse andre anlæg ombord på skibe, såsom eksempelvis brandpumper.

Det er en branche, hvor især forhold som international lovgivning, brændstofpriser og udviklingen i den globale varehandel er udslagsgivende for efterspørgslen efter DESMIs produkter. Det er et meget volatilt marked, idet antallet af nye skibsbygninger svinger stærkt år for år. Højdepunktet var 2007, hvor mere end 4500 nybygninger blev registreret. Til sammenligning er der i 2016 omtrent 1200 registrerede nybygninger. Det betyder også overkapacitet og store prisudsving i branchen og dermed hård priskonkurrence mellem pumpeleverandørerne, som bliver spillet ud mod hinanden. Prisen på et nybygget skib er i år (2016) cirka halvdelen af prisen fra 2007. Det giver en ide om markedsudsving og deres betydning for konkurrenceklimaet. Flere markedsanalytikere forventer at markedet for nybygninger vokser fra 2017.

DESMI er en betydende aktør på markedet for skibspumper. Det vurderes, at omtrent 10% af skibene i den internationale handelsflåde sejler med DESMI-pumper i maskinrummet og på dækket i form af brandpumper. Der er mange lokale og internationale konkurrenter. Den vigtigste konkurrent i forhold til DESMIs maritime produktprogram findes i Europa. Den vigtigste konkurrent er pumpefabrikanten Allweiler (D), som har en lidt større andel af det globale marked for denne type pumper end DESMI, samt producenter i Spanien og Italien. DESMI sælger en pumpeSerie, men pumperne tilpasses individuelt til kundernes behov og den driftssituation de er i. En del af disse tilpasninger afhænger af det øvrige udstyr, for eksempel leverandøren af skibsmotorer, så som MAN Diesel. Derfor er der også en hel del af tilpasningen, som reelt er reguleret af etablerede standarder og gældende praksis.

Som det fremgår af tabel 1: oversigten over forretningsområder, sigter DESMI på at sælge både produkter, systemer og service til disse kunder. Konkurrenceparameteren for DESMI er her energieffektivitet og dermed både omkostningsbesparelser og bæredygtighed. Set fra DESMIs perspektiv er der mange influenter involveret, når der skal købes og leveres pumper i forbindelse med nybygninger af skibe. På leverandørsiden, er samarbejdet med både producenter af motorer og leverandører af skibsdesigns vigtige. I forhold til levering af pumper, er der samarbejde omkring tilpasning af pumpens ydeevne i forhold til dens driftspunkt på skibet. Et eksempel er en brandpumpes rækkevidde. Den afgøres af placeringen på skibet og skibets størrelse. Pumpens diameter tilpasses i forhold til disse forhold, og de afgør også størrelsen på den elmotor, der kobles til pumpen. DESMIs pumper leveres sammen med motortyper og man tilpasser løbende i forhold til ændringer i store motorleverandørers re-designs. På aftagersiden, handler det om at påvirke influenter på henholdsvis rederier og skibsværfter. Figur 1 giver et overblik over faser og influenter i forbindelse med salg af pumper til en nybygning.

Figur 1: Købsproces for pumper til marineindustrien i forbindelse med nybygninger



Fase 1: Design og udvikling af et nyt skib, initieres af at en køber (typisk et rederi) har brug for at udvide sin fragtkapacitet (skibstonnage). Det kan ske på en række måder, hvoraf nybygning er en mulighed. I rederiets købscenter er typisk tre hovedaktører med forskellige funktioner involveret i denne del af processen: Nybygningsafdelingen, indkøb og Fleet management (i mindre rederier, er disse funktioner ikke nødvendigvis repræsenteret i selvstændige afdelinger). De tre funktioner har forskellige funktioner i forhold til udarbejdelse af det endelige bud og kan ses som interessenter, med forskellige interesser i forhold til investeringen i et nyt skib.

Nybygningsafdelingens opgave er at have overblikket over hvilke krav og ønsker rederiet måtte have til den specifikke udformning af en nybygning og har også hovedansvaret for finansieringsdelen. Det kan være spørgsmål om størrelse og kravspecifikationer. Denne afdeling samarbejder typisk med en rådgivende ingeniør om design af selve skibet, i figuren benævnt ”teknisk konsulent”. Design af et nyt skib er en kompleks opgave, som kræver mange ressourcer og involverer interaktion med et kompleks sæt af aktører. Skibsdesign gives ofte som iterativ proces, hvor forskellige parametre gradvist afvejes og tilpasses hinanden. Grundlæggende betyder trade-offs, at der skal indgås en række kompromisser

Fleet management er repræsenteret som brugeren af skibet og interesserer sig for forhold som driftssikkerhed og produktivitet, mens indkøb er med til at udforme den indledende liste af

potentielle leverandører af systemer og komponenter til skibet. Virksomheden søger at påvirke Fleet Management i den proces, eftersom disse forhold især har denne gruppes opmærksomhed.

Vi plejer at sige, at dem der har ansvaret for skibene – fleet management – det er jordens travleste mennesker. Kan du hjælpe dem til at få en nemmere hverdag ved at overvåge pumper eller tilbyde koncepter....desto mere bliver du hans ven.

Michael Lassen, Segmentdirektør i Marine & Offshore

Indirekte prøver DESMI også at påvirke nybygningsafdelingen i det omfang de bliver inddraget af en teknisk konsulent i denne del af processen. Her er det især DESMIs evne til at levere tegnings- og specifikationsmateriale, der kan understøtte den tekniske konsultants arbejdsproces, der er vigtig.

I fase 2 forhandler rederiet med et værft om den endelige kontrakt. Et kritisk omdrejningspunkt for disse forhandlinger, er den såkaldte maker's list, som specificerer hovedsystemerne i et skib og hvilke leverandører, der er enighed om at benytte. En maker's list er et dokument - typisk på tre sider og er centralt for den videre forhandling mellem rederi, værft og underleverandører. Maker's list er således et underdokument i den samlede kontrakt, der indgås mellem skibsreder og værft i forbindelse med en nybygning.

Typisk er udgangspunktet, at rederi og værft er enige om en salgspris for nybygningen og at der så forhandles om kvaliteten (og prisen) af underleverancerne i regi af dette – herunder forhandlinger om tillæg til kontrakten.

Når en skibsreder går på jagt blandt værfter for at finde det rigtige værft hvor hans skib skal bygges, er det meget afhængigt af skibets kvalitet og de produkter han kan få. Du kan få et meget billigt skib i Vietnam bygget lokalt og med de lokale leverandørers produkter. Problemet er bare, at når du sejler det skib væk fra Vietnam, har du ingen juridisk chance for at få reservedele og teknisk vejledning eller hjælp. Kunder der sejler world wide, er interesseret i, at der er et netværk, der kan understøtte dem. Kunderne der skal bygget et nyt skib sender derfor en skibsspecifikation ud, de sender en til et vietnamesisk værft, til et kinesisk værft, til et koreansk værft. Her har de specificeret komponenterne. Jeg skal have et tankskib. Det skal være mid-range, 30000 tons. Jeg har de her krav til udstyret. Man plejer at sige at ranget er på 50 produkter. Jeg vil for eksempel gerne have en MAN-motor i. Men det kan også være et andet specificeret mærke. Langt nede af listen kommer man til pumperne. Der så stor en del af skibet at de er nævnt, mens mindre komponenter såsom stikkontakter, ikke er det.

Michael Lassen, Segmentdirektør i Marine & Offshore

I denne fase forsøger DESMI også at påvirke værfterne bl.a. gennem tilbud af services, der understøtter deres installation af pumperne. Indirekte kan DESMI også forsøge at påvirke leverandører af andre systemer, som DESMI's pumper er forbundet med – eksempelvis skibsmotorer. Sidste fase før de endelige ordrer tilgår leverandørerne er de sidste forhandlinger. DESMI har her mulighed for at følge op og kan søge at

påvirke rederiet til at ændre på den endeligt godkendte maker's list. DESMI skønner, at de indgår som foretrukken leverandør på Maker's list i cirka hver tredje nybygningsforhandling og ender med at få ordren på cirka hvert 10. Skib.

DESMI satser på et stort fremtidigt forretningsområde, rettet mod rederier: systemer til rensning af skibes ballastvand. Ballastvand fra tankskibe udgør en stor risiko for miljøet. Ballastvand stabiliserer skibe, der sejler med tomme tanke. Det samles op i et farvand ved afsejling og pumpes efterfølgende ud i et andet farvand, når skibet skal lades. Denne praksis er med til at flytte mikroorganismer og bakterier mellem verdenshavene. En ny FN-konvention er netop blevet ratificeret af et tilstrækkeligt stort antal lande, til at den kan træde i kraft. Dermed vil det blive lovpligtigt for tankere og andre skibe på verdenshavene, at rense deres ballastvand i forbindelse med tømning af tanke. I branchen vurderes det, at den nye regulering vil føre til at mellem 50.000 og 70.000 skibe skal have installeret et system, som kan behandle ballastvand i de kommende år. Det er dog et marked, som kun gradvist vil realiseres, eftersom der er en forholdsvis lang tilpasningsperiode.

Et andet væsentligt forretningsområde, er reservedele og aftersales. Størsteparten af pumpe-reparationer foretages af tredjepart (for eksempel værfter) og derfor er langt den største andel af dette forretningsområde salg af reservedele. Denne del af DESMI's aktiviteter er selvfølgelig afledt af DESMI's salg af pumper til nybygninger.

INDUSTRY

Industry fokuserer på pumpe­løsninger til industrielle kunder der – som en del af deres produktionsproces - har behov for at håndtere mere tyktflydende væsker som eksempelvis melasse, olier, kemikalier, men også pumpe­løsninger til chokolade.

OIL SPILL RESPONSE

Oil Spill Response er et relativt nyt forretningsområde, hvor DESMI placerer sig selv som en af de førende virksomheder i branchen. Denne del af virksomheden blev oprindeligt etableret som et samarbejde mellem Roulunds fabrikker og DESMI.

I dag opereres under navnet RO-Clean DESMI og denne del af virksomheden er placeret som en selvstændig enhed i Odense, med en egen international salgsorganisation og datterselskaber i flere lande.

DEFENCE & FUEL + UTILITY

Defence & Fuel leverer løsninger til militære enheder over hele verden, og Utility fokuserer på grønne og energivenlige løsninger til bl.a. fjernvarme/-køling.

ORGANISATORISK TRANSITION MOD BIG DATA

I de seneste 8 år har man i DESMI i stadig højere grad er kendt, at det er pumpeydelse frem for pumper, kunderne er villige til at betale for. DESMI interesserer sig for at udvikle mulighederne for at skabe intelligente systemløsninger til skibe. En vigtig hændelse, der var med til at skubbe til denne udvikling, var et universitets-industrisamarbejde, faciliteret af DTU, under titlen ”Green Ship of the Future”. Et vigtigt tema i dette samarbejdsprojekt var energieffektivisering af skibe, gennem dataudveksling mellem systemer. Afledt af disse erfaringer og de begyndende eksperimenter med ”pumps for free” konceptet, besluttede man sig for at få hentet kompetencer ind i organisationen i form af en automation-afdeling, som kunne programmere og give DESMI mulighed for selv at isætte målere og trække data fra installerede pumpe-systemer. Denne udvikling har i høj grad været topledet, men der er en generel erkendelse i organisationen af, at monitorering af procesdata er en væsentlig forudsætning for at bevæge sig mod at sælge servicekoncepter frem for pumper. En overordnet tilgang synes at mangle i organisationen. Processen er i gang, men opgaven er forskellig fra segment til segment og forudsætter ændringer i både markedstilstedeværelse, organisation og kompetencer. Det skaber en række udfordringer, som skal håndteres. Markedstilstedeværelsen ændres, da DESMI's aktiviteter skal kobles tættere med kundens. For at DESMI kan levere services, hvor procesdata og produkternes intelligens er bestemmende for interaktionen, skal DESMI have en accept fra andre af virksomhedens interessenter, end dem de forhandler med i dag. I princippet kan DESMI overtage serviceopgaver fra kundens organisation – i flere tilfælde overtage opgaver fra de medarbejdere, de tidligere arbejdede sammen med. DESMI skal tættere på de strategiske beslutningstagere, for at sælge koncepterne ind. Organisatorisk og kompetencemæssigt har ændringerne også betydning. Salgsopgaven er anderledes og hvordan denne bedst varetages og med hvilke kompetencer.

En anden væsentlig ændring i DESMI's organisation, var ansættelsen af en ny IT-chef i 2011, som understregede

betydningen af at flytte IT-udvikling ud til i forretningen til de kundebare aktiviteter, frem for at betragte IT som en række administrative systemer, resten af organisationen måtte indrette sig efter. Det har blandt andet ført til etableringen af et business improvement team, hvis opgave det er at udvikle systemer på baggrund af de enkelte afdelingers behov. Et eksempel på en nyudvikling er etableringen af et nyt salgsstøttesystem, som arbejder sammen med et tegnesystem, hvilket gør det muligt at integrere PDM med salgsaktiviteter og dermed få muligheder for at levere løsninger og styklister til kunder langt hurtigere end tidligere.

Det er dog den generelle vurdering, at udviklingspotentialet er stort og at DESMI i dag ikke har investeret tilstrækkeligt i at opdatere sin IT-plattform. Konsekvensen er manglende integration af datasystemer, hvilket komplicerer udnyttelsen af data på tværs af organisationens aktiviteter med henblik på at understøtte beslutningsprocesser. Det skønnes, at der ligger en stor potentiel rationaliseringsgevinst for DESMI ved at investere i IT-udstyr og skabe en bedre integration, men denne del af den samlede organisatoriske transition har ikke været særlig højt prioriteret.

Pumps for free – en forretningside baseret på big data

Det er inden for marine og offshoreområdet, at DESMI er længst med at iværksætte nye forretningskoncepter, som afspejler ideen om at flytte sig fra pumpeproducent, til leverandør af værdiskabende løsninger for sine kunder. DESMI har blandt andet lanceret konceptet ”Optisave/Pumps for free”, hvor kunden overlader til installation og service af sit pumpe-system til DESMI. I stedet for at få betaling for pumperne honoreres DESMI i stedet for den besparelse, som kunden får på baggrund af DESMI's løsning, indtil pumperne er betalt. Ved at tilbyde kunderne denne service, etablerer DESMI en tættere forbindelse til rederierne – i en form for ”abonnementsordning” – end hvis man udelukkende solgte en pumpe. Besparelsen beror på, at DESMI ved at overvåge maskintemperatur og pumpens funktion og kombinere denne information

med data om havtemperatur, kan sikre en optimal brug af pumpen. Derved kan der spares forholdsvis store beløb og investeringen lader sig typisk betale tilbage over 5 kvartaler. Der synes umiddelbart at være en række afledte og værdifulde fordele af denne model. For det første giver den et lavere brændstofforbrug. Dette betyder også at brændstoftankene tømmes lidt langsommere, end det ellers ville have været tilfældet. Samtidig giver det rederne muligheder for en lidt grønnere profil. Imidlertid er det vanskeligere at skabe gennemslagskraft for modellen, end oprindeligt antaget. Virksomheden flytter sig mere og mere i retning af at være serviceleverandør, om end omsætningen på denne ydelse stadig er beskeden i forhold til det sædvanlige salg af pumper. Det anslås at omtrent 2 ud af 100 købere vælger denne finansieringsform. En årsag skal findes i en konservativ branche, hvor forretningsmodellen bygger på, at rederne sender energiomkostningerne videre til speditører og kunder. Rederne har altså i mange tilfælde ingen umiddelbar direkte indtjening. Ligeledes er skibene ofte charret ud fra andre selskaber til rederierne. Med andre ord bliver værditilegnelsen svær og der er stor afstand mellem de, der får den og de, der skal bære omkostningerne og den oplevede risiko med at få gamle pumper erstattet med nye.

Der er dog også en mindre fraktion af redere, for hvem pumps for free-konceptet giver mening og ideen med at skabe et servicekoncept, hvor pumper fjernstyres og deres funktionalitet kan trimmes ved at kombinere pumpernes drift med eksterne data om klima og andet. Således arbejder DESMI med at udvikle lignende servicetilbud i forhold til andre brancher, hvor værditilegnelsen fra servicetilbuddet muligvis er mere tilgængelig.

CBS COMPETITIVENESS
Solbjerg Plads 3, B5.13-14
2000 Frederiksberg
Email: competitiveness@cbs.dk
Web: cbs.dk/competitiveness

ISBN
Online: 978-87-93226-47-0

FORFATTER
Professor, ph.d.
Poul Houman Andersen
Institut for Økonomi og Ledelse
poa@business.aau.dk

LAYOUT
CBS Communications

STØTTET AF
INDUSTRIENS FOND