

Kommercialisering: En nøgle til velfærd og velstand

Thomas Ritter & Jens Geersbro

Copenhagen Business School

Diskussionen om Danmarks fremtid som velfærdstat er i fuld gang – og har været det i et stykke tid. På det seneste har en ny rapport fra OECD tegnet et dystert billede for Danmark, idet landets produktivitet fortsat er for nedadgående. Så det store spørgsmål er nu endnu mere aktuelt:

Hvad skal Danmark leve af i fremtiden for at bevare og udbygge velfærd og velstand?

For at belyse dette spørgsmål fokuserer en stor del af diskussionen på ”produktivitet” som nøglen til velfærd og velstand. Vi vil i denne rapport argumentere for en supplerende faktor, som vi mener er af endnu større betydning end selve produktiviteten:

Danmark kan og skal leve af kommercialiseringevnen.

Evnen til at kommercialisere dækker over virksomheders aktiviteter til at tjene penge med deres ydelser (produkter, service, m.v.). Kort sagt handler kommercialisering om at forstå kundernes behov og værdiskabelse, matche denne indsigt med ydelser, og bygge passende relationer med kunder for at forklare værdi. Hvor god en virksomhed er til kommercialisering kan måles som:

Kommercialiseringsefficens = Omsætning / ydelser

Hvordan regnes bruttonationalprodukt og virksomheds profit?

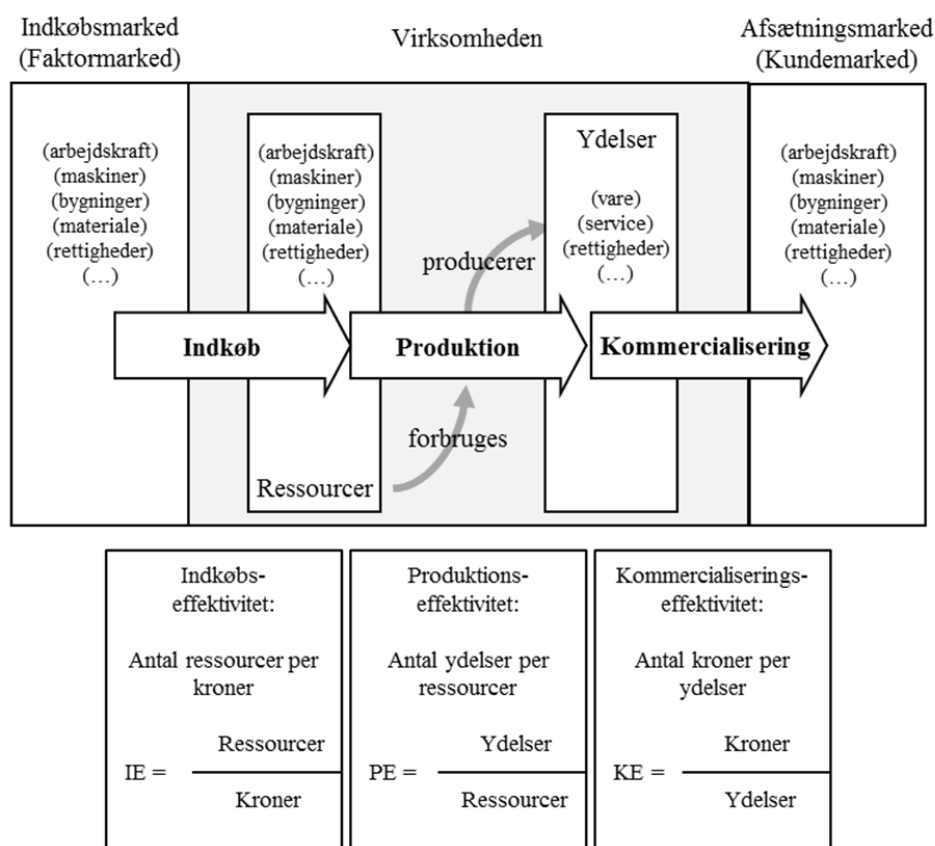
Bruttonationalprodukt (BNP) er en måling af et lands erhvervsstyrke: hvor meget værdi kan en nation producere, normalt regnet på årsbasis. Selv om der er forskellige formler, så er en general beregning fremført som:

$BNP = \text{Værdien af den samlede produktion} - \text{Værdien af varer og tjenesteydelser, der er forbrugt}$

Som igen er lig med: Det samlede private og offentlige forbrug + Investeringer + Eksport - Import

Velfærden vokser, når vi kan øge BNP sammenlignet med udlandet. For forretningen Danmark gælder det altså om at købe billigt ind i udlandet, producere en stor mængde ydelser og ikke mindst afsætte disse ydelser til en høj pris til udlandet – og over det danske forbrug.

BNP kan også ses som danske virksomhedernes og organisationernes samlede aktivitet. Overskud (eller profit) af en virksomhed er differencen mellem omsætning og omkostning. Ind imellem disse to faktorer ligger en virksomheds produktion, altså den proces, der transformerer de ressourcer, en virksomhed køber ind (ofte omtalt som faktorer eller produktionsfaktorer), til de ydelser, en virksomhed sælger (ofte omtalt som produkter, services, tilbud) – summen af dette indkøb giver virksomhedens omkostning. Så den korte fortælling om en virksomhed er, at den betaler for at få ressourcer ind (arbejdstimer, maskiner, materiale, bygninger, biler, el, computer, internetadgang, telefon, osv.). Disse ressourcer forbruges mens virksomheden fremstiller sine ydelser (som er varer og serviceydelser – men også kunderelationer). Virksomheden sælger sine ydelser til kunder, som så betaler for den værdi de mener ydelsen har for dem. Sidstnævnte genererer virksomhedens omsætning. Desto bedre en virksomhed er til at forklare hvordan den skaber værdi for sine kunder, desto højere pris kan virksomheden kræve for sine ydelser. Når virksomheden klarer denne opgave bedre end sine konkurrenter, vil kunderne foretrække den som leverandør og virksomhedens markedsandel vil stige. Højere priser og øgede markedsandele er begge med til at forøge virksomhedens indtjening.



Dermed har en virksomhed tre nøgleområder at arbejde med for at forbedre sin profitabilitet – og dermed Danmarks BNP:

- 1 Købe mere effektivt ind – eller sagt på en anden måde: Få flere ressourcer per krone. Denne diskussion er allerede i gang og handler om lønnedgang eller flytning til lavlønsområder, lavere afgifter og skatter og fri konkurrence for at hold priseniveauet nede.
- 2 Få mere ud af de indkøbte ressourcer – eller sagt på en anden måde: Få flere ydelser per ressourceenhed. Også denne diskussion er i gang med ”at løbe stærkere på arbejdspladsen”, automatisere produktionen og dermed øge produktiviteten.
- 3 Få flere penge for ydelserne – eller sagt på en anden måde: maksimere værdiskabelsen for kunderne og hermed opnå højere priser og større markedsandele. Her er der betydelige udfordringer, som skal tages op og som endnu ikke er en del af diskussionen om Danmarks fremtid. Vigtigheden af denne faktor understreges af, at Danmark næppe bliver det billigste land til at producere i, fordi vi har velfærd og velstand.

Danmarks relativt høje lønomkostninger, skatter og afgifter står ikke i sig selv i vejen for vores velfærd og velstand, men vi skal arbejde på at gøre os fortjent til dem – ikke blot ved billige indkøb og effektiv produktion, men også ved en effektiv afsætningside. Danmark har tidligere vist, og kan stadigvæk på nogle områder vise, at vi er dygtige handelsfolk, der forstår de internationale markeder og kunder. Lad os holde fast i denne kommercielle kompetence, ikke glemme den og udbygge den på lige fod med de to øvrige kompetencer; indkøb og produktion.

Hvad er værdien af en ydelse? Hvordan får man flest penge?

Logikken i prissætning har traditionelt taget sit udgangspunkt i produktionsomkostninger, altså priser for alle de ressourcer, der blev brugt under fremstillingsprocessen, plus en profitmargin. Men dette er et producent-syn på sagen. Men hvad kunden vil betale for en vare eller serviceydelse har ikke noget med produktionsprisen at gøre, men med den værdi kunden ser i produktet. Hvorfor giver kunder flere penge for en iPhone end for en Samsung smartphone?

Nogle af Danmarks bedst kendte virksomheder har på forbilledlig vis implementeret forståelsen for kundeværdien: Legos succes hviler bl.a. på den indsigt, at kundernes villighed til at betale for en kasse med tilfældige kloder er meget lav, men hvis kassens indhold kan samles til Harry Potter slottet, så er værdien og dermed prisen langt højere. Grundfos producerer pumper, men disse pumper redder liv og sikrer dyrt udstyr – så denne værdi skal og vil kunderne betale for. Novo Nordisk redder liv og giver livskvalitet til kronisk syge. Danish Crown opskærer kød, men leverer højpræcisions input til køkkenchefer verden rundt. Mange danske virksomheder var, og er heldigvis stadigvæk, verdensmestre i værdiforståelse og i at tjene gode penge – og bidrager dermed positivt til Danmarks BNP, velfærd og velstand.

Lad os tage et aktuelt eksempel fra produktivitetsdiskussionen: Den 23. oktober 2012 fremstiller dagbladet Børsen på forsiden Produktivitetskommissionens beregning: at der kunne spares 46 mia.

danske kroner årligt, hvis den offentlige sektor var 10 procent mere effektiv. Dette tager udgangspunkt i produktionsproduktivitet – 10 procent mindre ressourcer for samme ydelse. Det er sikkert rigtigt, at der kan spares i det offentlige forbrug – der kan effektiviseres og ”leanes”. Det er også sikkert, at indkøbsefficiensen kan forbedres gennem udbud eller partnerskaber – offentlige indkøbsaftaler har været under hård kritik. Men lad os vende opmærksomheden til værdien af det offentlige system: hvad er det værd?

Hvis vores uddannelsessystem ”producerer” unge mennesker, der per dag tjener 200 kroner mere på grund af en bedre kvalifikation, så er det ca. 100 kr. til Skat og 100 kroner til hr. og fru Danmark. Hvis vores sundhedsvæsen ”producerer” et længere liv, hvilken værdi ville en borger tillægge et leveår mere? Beregninger fra Produktivitetskommissionen viser, at hver dansker over 18 år betaler 10.500 kroner om året for den ”offentlige ineffektivitet ” – det svarer til ca. 50 kroner per arbejdsdag. Med denne pris er uddannelseseksemplet selvfinansierende – og mange mennesker ville nok give 50 kroner per arbejdsdag for et års levetid. Igen, det handler om værdi for kunder, ikke om produktionspriser.

Oscar Wilde sagde en gang: En kyniker er et menneske, som kender priser på alt, men værdien af ingenting. **Danmark er ikke en nation af kynikere**, og i hvert fald er det bedre at være en nation af værdiskabere.

Hvordan skaber vi så værdi? Hvad er kommercialisering og kommerciel kompetence?

Hvis en virksomhed vil skabe værdi, skal den være god i tre områder:

- 1 Forstå kunderne, læs deres behov: Virksomheden skal kunne tænke som kunderne, den skal kunne se verden med kundernes øjne. Den skal kunne strukturere denne viden og den skal kunne analysere konkurrenternes produkter.
- 2 Matche denne kundeforståelse med produktporteføljen, omdanne denne viden og indsigt til planer og sætte en agenda, en retning, en implementeringsplan.
- 3 Overbevis kunden om værdien af ydelserne – og at de er bedre end konkurrenterne.

Kommercialisering er i bund og grund den proces, der bytter en virksomheds ydelser til penge. Derfor dækker kommerciel kompetence (kommercialiserings-opgaven) over at læse markedet, at lægge en plan og at kommunikere med kunder. Det er det, der med et godt dansk ord hedder: **Købmandskab**.



Kommerciel kompetence har desværre ikke været højt på agendaen i alle virksomheder. I opgangsårene 2005-2008 solgte varerne næsten sig selv, der var efterspørgslen nok – hvorfor så være bekymret om kunderne? Så kom krisen og mange virksomheder dykkede ned i maskinerummet for at spare sig til rigdommen – logikken var: bare vi er billigere, så går det nok. Men det gik bare ikke. Så må det jo være produkterne, der er forkerte – vi skal have nye. Derfor gik man amok i mange udviklingsafdelinger med nye produkter. Men det var heller ikke altid særligt godt – fordi produkterne ikke faldt i kundernes smag. Endeligt dukkede der i 2010, i krisens kølvand, et større fokus på kommercialisering op.

Hvad skal der gøres for at fremme kommerciel kompetence?

- 1 Det skal være tillad at tjene penge. Kommerciel kompetence sikrer, at virksomheder skaber overskud og vokser. Og dette skal være helt ok – også i Danmark. Vi kan ikke skabe velfærd ved at mistænkeliggøre succes som uetisk eller ulovligt. Janteloven hjælper ikke med vækst. Succes er godt for virksomheden, for dens ejer, dens medarbejder og for samfundet. Vi mangler en **kommerciel værdidiskussion** i Danmark.
- 2 Det skal være tillad at udvikle nye indsigter i kommercialisering. Meget politisk fokus er i dag på indkøbsoptimering og produktionsoptimering samt produktinnovation. Mens dette styrker den venstre del af produktiviteten, hjælper det ikke med højre side, med kommercialiseringen. Hvad nytter en optimal produktion og nye produkter, hvis der ikke sælges noget? Vi mangler en **kommerciel forskningsagenda** i Danmark.
- 3 Diskussionen om rammevilkår for virksomheder i Danmark er meget vigtigt – vores samfund kan ikke overleve uden stærke virksomheder. For udvikling af de kommercielle rammevilkår mangler vi en **”Kommercialiseringskommission”**, der på lige fod med Produktivitetskommissionen undersøger og vejleder regeringen i bestræbelser for at forbedre de kommercielle rammevilkår.

Ud over disse overordnede tiltag kan og skal virksomheder selv fokusere på den kommercielle side – det nytter ikke kun at beklage sig over samfundets eksisterende rammer:

- 1 **Invester i kundeindsigt** – alle virksomheder ved en masse om deres kunder, deres konkurrenter og rammerne. Men mange virksomheder har ikke struktureret de mængder af data, som ligger i databaser eller medarbejdernes hoveder. Dermed er det kun data og ikke indsigt: "we are drowning in data but starved for knowledge". Initiativer som "BigData" vidner om, at der er problemer. Men store statistiske øvelser kan sjældent kompensere for manglende indsigt. Andre prøver med "antropologiske studier", som viser en masse om kunder, men sjældent er forretningsrelevante. Fokus på dette område er kommet tilbage i 2011/2012, men metoderne er ikke optimerede endnu.
- 2 **Beslut en strategi** – på grund af krisen har en del virksomheder ikke formået at etablere en konsistent strategi, der gynges rundt mellem billigt og eksklusivt, mellem standard og særligt, mellem tradition og innovation, mellem personligt og online. Denne gyngetur medfører halvhjertede produktudviklinger og lanceringer, kundeforvirring, internt spild af ressourcer og stress for medarbejderne. Baseret på kundeindsigt skal der udarbejdes en klar kunde- og markedsstrategi.
- 3 **Forklar til kunder** – virksomheder skal kunne forklare deres ydelser til kunder, så kunderne kan se værdien. Ellers køber de ikke. Også her har mange virksomheder arbejdet benhårdt med "value selling" m.v., men der er lang vej endnu. Hvis Danmark og danske virksomheder skal leve af højværdiydelser – så vi skal være rigtigt gode i denne disciplin.

CMO Index 2011 viser, at kun 7% af de deltagende danske virksomheder var tilfredse med deres kommercielle kompetence – det er bare ikke godt nok. I hvert fald ikke, når vi skal leve af det.