

Virksomhedernes vilkår under forandring – Global opvarmning en lige så stærk kraft som globaliseringen, vurderer ny analyse – Men kun de færreste selskaber er klædt på til at imødekomme de nye trusler og muligheder – Danske virksomheder risikerer at blive hægtet af globalt udskilningsløb

# Global opvarmning skaber nye vindere

KLIMAFORANDRINGERNE VIL VENDE OP OG ned på forretningen i danske virksomheder. Alligevel er selskaberne ikke klædt på til at imødekomme de trusler og muligheder, som den globale opvarmning medfører. Det viser en rundspørge blandt store danske virksomheder og deres danske og europæiske brancheorganisationer, som Ugebrevet har foretaget. Virksomhederne erkender, at de skal i gang med at forholde sig til konsekvenserne af en varmere klode for netop deres forretning. Men endnu foregår arbejdet på et lavpraktisk og meget operationelt niveau omkring bedre energiudnyttelse og nedbringelse af CO<sub>2</sub>-udslip.

Men klimaændringerne har langt videre konsekvenser og byder på trusler og muligheder helt ind selskabernes kerneforretning og -markeder – også for virksomheder uden for energisektoren. Hvis ikke selskaberne forholder sig til disse udfordringer i tide, risikerer de at blive hægtet af i et udskilningsløb, der allerede er i gang globalt. Det vurderer det internationale finanshus Lehman Brothers i en ny analyse, "The Business of Climate Change."

Ifølge Lehman Brothers står det samlede erhvervsliv – fra detailhandel til den finansielle sektor og medicinalindustrien – lige nu over for et nyt trusselsbillede, hvor eksisterende forretninger forsvinder, og markeder forandrer sig i takt med klodens hedeslag. Til gengæld vil der opstå nye, indbringende muligheder.

En varmere klode kan således øge salget for en virksomhed som ALK-Abelló. Også større medicinalproducenter som GlaxoSmithKline og AstraZeneca står til fremgang, i takt med at den globale opvarmning forlænger pollensæsonen og gør byerne varmere og mere forurened. Det

vil give flere astmatikere og folk med sygdomme i luftvejene. Til gengæld vil flere hedeølger koste livet for en række ældre mennesker, og dermed mindske behovet for avanceret medicin til ældre inden for f.eks. kræft og sygdomme i centralnervesystemet, vurderer Lehman Brothers. Den globale opvarmning giver også mere ekstremt vejr. Det vil kræve nye metoder i byggeriet, og mange byggeprojekter vil blive forsinkede. Huspriserne vil falde i kystområder med risiko for oversvømmelse. Også prisen på forsikringer de mest udsatte steder vil eksplodere, og behov for nye forsikringsmuligheder vil opstå.

Ligesom globalisering, ny teknologi og en aldrende befolkning vil den globale opvarmning således blive en voldsom kraft, der vil vende op og ned på virksomhedernes vilkår i en lang række sektorer. Vinderne vil blive de selskaber, der allerede nu ser på, hvad klimaforandringen betyder for netop deres virksomhed. Taberne vil være dem, der venter til myndigheder, kunder og investorer regulerer og fravælger selskabet ihjel.

## Wake-up call

I analysen har finanshuset sammeholdt videnskabelige og klimamæssige beviser på forandringer med aktieanalytikernes vurdering af, hvad ændringerne kommer til at betyde for en række brancher. Ifølge rapporten vil klimaændringer forandre virksomhedernes vilkår på en række områder:

- **ØGET REGULERING.** Nationale og internationale myndigheder vil foretage yderligere tiltag for at begrænse udledningen af drivhusgasser.

.....  
**En ny verden**

**Varmere vejr ændrer fundamentet for en lang række virksomheder i alle brancher.**

**Bliver en lige så stærk kraft som globaliseringen, spår ny analyse.**

## Kold tyrker

Vinderne vil være dem, der først forstår at omsætte ændringerne til konsekvenser for netop deres forretning.

- **FYSISK PÅVIRKNING.** Når temperaturerne stiger, forekommer flere ekstreme vejrphænomener, det fysisk påvirker produkter og serviceydelser hos en lang række virksomheder.
- **KONKURRENCEN ØGES.** Omkostninger til energitilgængelighed vil stige og efterspørgslen tilsvarende falde efter energintensivt producerede varer.
- **OMDØMME.** Kunder og investorers opfattelse af selskabernes handling eller mangler på handling ift. klimaændringer. Mange profilerer sig allerede som 'grønne', mens andre risikerer sagsanlæg og syndebuk-rolle ved ikke at reagere.
- **NYE MULIGHEDER.** Nye teknologiske- og forretningsmæssige muligheder vil opstå som følge af øget efterspørgsel på CO<sub>2</sub>-neutrale men højeffektive produkter og services.

Klimaændringer vil i særdeleshed ændre vilkårene for energi-, olie-, gas-, minedrift og metal-, forsikrings-, medicinal-, byggeri- og ejendomsbranchen, mener Lehman Brothers. Se figur 1. Og blandt de udsatte selskaber her vil vinderne blive de virksomheder, der tidligt anerkender vigtigheden og betydningen af den globale opvarmning. Mere konkret handler det om at forstå, hvordan ændringerne påvirker ens egen forretning, så man bliver i stand til at komme på forkant med udviklingen og handle i rette tid. Se figur 2.

Ifølge finanshuset vil fokus på effekterne af klimaforandringerne have betydning for virksomhedens evne til at klare sig i den internationale konkurrence og i sidste ende betyde noget for selskabets overlevelsesmuligheder. Et afgørende redskab er at sikre en god ledelsespraksis omkring det at overvåge og analysere, hvad der påvirker ens eget marked. En sund kultur til at understøtte det, kan opbygges ved:

- At sikre en konstruktiv og åben ledelseskultur, som reagerer på ændringer i det økonomiske landskab.
- Opmuntre medarbejderne til at kapere og reagerer på forandringer og klæde dem på til at håndtere ændringer.
- Bearbejde forskning og analyser om klimaforandring med relevans for branchen.
- Bruge denne viden til at investere i fysisk udstyr og kompetenceopbygning.

“Virksomheder, der tidligt ser udfordringerne og responderer opfindsomt og konstruktivt, vil skabe muligheder for sig selv og dermed klare sig godt. De mere langsomme til at indse, hvad der sker, eller de, som vælger at ignorere det, vil med sandsynlighed klarere sig dårligere på markedet,” hedder det i analysen.

## CO<sub>2</sub>-politik er imagepleje

I øjeblikket står den europæiske bilindustri til at blive udnævnt til politisk syndebuk, på trods af at flere producenter har pålagt sig selv mål for at reducere mængden af CO<sub>2</sub>-udslip. Også flybranchen befinder sig i øjeblikket i myndighedernes søgelys, på trods af at branchen her og nu kun bidrager i ringe grad til den globale opvarmning. Omvendt fremsynede står de store supermarkedskæder, der lige nu slås om at være mest grønne. Engelske Tesco har meldt ud, at man vil investere 100 millioner pund i bæredygtig teknologi, herunder vindturbiner og solenergi. For to år siden åbnede Tesco sin første energieffektive butik, der bruger 20 pct. mindre energi end en tilsvarende standardbutik. På sigt forventes investeringerne nemlig billigere end udgifterne til afgifter og tabt goodwill fra kunder og investorer.

Samme rationale lyder fra danske Novo Nordisk, der vil reducere selskabets CO<sub>2</sub>-udledning med 10 pct. over en ti-årig periode. “Hvis vi investerer nu i at gøre produktionen mere CO<sub>2</sub>-neutral, så er det bedre end at betale afgifter og kvoter om 5-10 år,” siger Lise Kingo, koncerndirektør i Novo Nordisk.

Men vejen til målet er lang og belagt med massive investeringer til et beløb, Lise Kingo ikke vil sætte tal på. Lige nu stiger Novo Nordisks CO<sub>2</sub>-udledning, og der vil gå en del år og en del investeringer i bla. ny teknologi til produktionen, før kurven knækker.

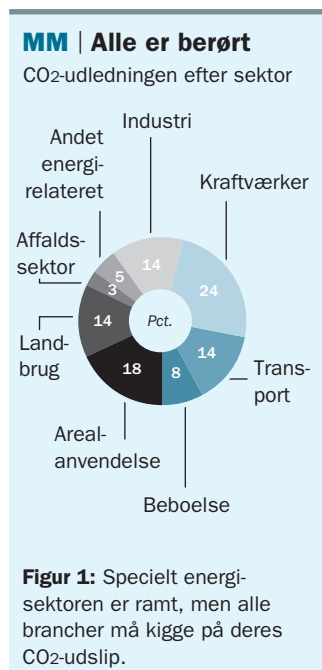
“Målet er ambitiøst for en globalt ekspanderende forretning. Vores produktion vil stige kraftigt de kommende år,” siger Lise Kingo.

Novo Nordisk vil som udgangspunkt ikke selv investere i solenergi eller vind- og vandkraft, men forhandler i stedet med sine energileverandører om at ændre forbruget i retning mod CO<sub>2</sub>-neutrale energikilder.

## Der er dømt nøl

En række andre store selskaber herhjemme er i gang med lignende initiativer rettet mod påvirkning af miljøet – især reduktion af CO<sub>2</sub>-udslip. Se figur 3. Men kun få har endnu overblik over, hvad klimaforandringerne betyder i et større per-

De forsigtige og ignoranterne risikerer at miste alt.










Kilde: Lehman Brothers: "The Business of Climate Change".

## MM | Nyt vejr – ny virkelighed

| Branche  | Trusler   | Muligheder  | Branche  | Trusler   | Muligheder   |
|--|---|---|--|---|--|
| <b>Biler</b><br>      | <p><b>Generelt:</b> Europæisk bilproduktion risikerer at blive første offer for øget klimabekymring. Tvivlsomt, at branchen når forventede og krævende CO<sub>2</sub>-mål inden 2008. Risikerer at blive politisk syndebug.</p> <p><b>Regulering:</b> Kan forvente mere regulering. Kina har f.eks. pålagt store køretøjer en særlig 20 pct.-skat for at reducere efterspørgslen på meget forurenende biler.</p> <p><b>Konkurrencevilkår:</b> CO<sub>2</sub>-afgifter vil give dyrere materialer. Streng benzinøkonomi vil øge efterspørgslen på mindre køretøjer.</p> <p><b>Omdømme:</b> Risikerer sagsanlæg ved ikke at være proaktive.</p> | <p><b>Generelt:</b> Europæisk bilindustri står stærkt på reduktion af CO<sub>2</sub>-udslip. Mulighed for selv at påvirke debat. Flere producenter har pålagt mål for reduktion af CO<sub>2</sub>.</p> <p><b>Omdømme:</b> Mulighed for "grøn" profil.</p> <p><b>Teknologi og forretning:</b> Innovation via ny teknologi til reduktion af forurening, CO<sub>2</sub> og brændstof. Fokus på f.eks. biobrændsel.</p> | <b>Produktionsanlæg</b><br>     | <p><b>Generelt:</b> Adgang til rent vand vil drive investeringer og efterspørgsel.</p> <p><b>Omdømme:</b> Risikerer sagsanlæg ved ikke at være proaktive.</p>   | <p><b>Generelt:</b> Største fordele for leverandører til energisektoren. Største teknologiske fordele inden for bl.a. kerne-, vind-, vandteknologier.</p> <p>Øget efterspørgsel efter energieffektiv infrastruktur.</p> <p><b>Omdømme:</b> Mulighed for "grøn" profil.</p> |
| <b>Kemikalier</b><br> | <p><b>Omdømme:</b> Mulighed for "grøn" profil.</p>  | <p><b>Omdømme:</b> Mulighed for at profilere sig som "grønne".</p> <p><b>Teknologi og forretning:</b> Potentiale for teknologier, der øger energieffektivitet såsom bioteknologi.</p>   | <b>Konsumvarer</b><br>         | <p><b>Generelt:</b> Indkøb af råmaterialer vil blive en udfordring. Forbrugere kan blive mere forsigtige i deres adfærd. Demografiske mønstre kan ændre sig. Strammere regulering kan øge omkostninger.</p> <p><b>Omdømme:</b> Risikerer sagsanlæg ved ikke at være proaktive.</p>  | <p><b>Generelt:</b> Stærke virksomheder inden for innovation og forskning og udvikling kan opnå nye muligheder.</p> <p><b>Omdømme:</b> Mulighed for "grøn" profil.</p>   |
| <b>Fly</b><br>       | <p><b>Generelt:</b> Bidrager p.t. kun lidt til global opvarmning. Er alligevel i myndigheders søgelys. En alvorlig udfordring at reducere udledning, da det er svært at erstatte brændstof eller forbedre motoreffektivitet.</p> <p><b>Regulering:</b> Vil øge omkostninger i en branche med små marginer. Regulering på vej i EU-regi. Skat på brændstof til fly. Hvis flyselskaberne overfører udgifter direkte til passagererne, vil det i 2020 give en dyrere billetpris inden for EU på 1,8 og 9 euro.</p> <p><b>Omdømme:</b> Risikerer sagsanlæg ved ikke at være proaktive.</p>  | <p><b>Generelt:</b> Investeringsbanker forventes at opnå størst fordel i perioder med økonomisk forandring.</p> <p><b>Omdømme:</b> Mulighed for "grøn" profil.</p>  | <b>Sundhed og medicin</b><br> | <p><b>Generelt:</b> Klimaændringer vil føre til flere åndedræts- og infektionssygdomme, men vil mindske væksten i sygdomme hos ældre, hvis flere bukker under for ekstreme temperaturer. Kan føre til øget efterspørgsel på lavteknologiske produkter frem for vækst i medicinsk teknologi. Øget efterspørgsel på medicin kan føre til politisk pres på priser og reducere adgang til moderne, innovative lægemidler.</p> <p><b>Klima:</b> Varmere klima vil forlænge pollensæsonen og give flere allergikere. Sygdomme overført af insekter vil blusse op i områder, hvor de ellers var udryddet.</p> <p><b>Omdømme:</b> Risikerer sagsanlæg ved ikke at være proaktive.</p> | <p><b>Generelt:</b> Øget efterspørgsel på medicin.</p>   |
| <b>Banker</b><br>   | <p><b>Generelt:</b> Påvirkes indirekte af klimaforandrings indvirken på den globale økonomiske aktivitet.</p> <p>Vindere og tabere i forhold til, om bankerne opererer i geografisk udsatte områder.</p>  | <p><b>Generelt:</b> Øget efterspørgsel på kommunikationsudstyr og teknologi, der kan bringe mennesker sammen uden fysisk transport.</p>   | <b>Teknologi og tele</b><br>  |   |  |

Figur 2

Kilde: Ugebrevet Mandag Morgen.

| MM   |   |   |  |  |   |
|--|---|---|--|--|---|
| Branche  | Trusler   | Muligheder  | Branche  | Trusler  | Muligheder  |
| <b>Forsikring</b><br>     | <p><b>Generelt:</b> Hastige og uforudsigelige begivenheder gør det svært at prissætte forsikringer. Ekstremt vejr kan gøre forsikringer for dyre i nogle områder og betyde: 1. folk undlader at forsikre sig, 2. undlader risikofyldte aktiviteter, 3. foretrækker statens beskyttelse. Alle forhold vil have negativ indflydelse på branchen.</p> <p><b>Klima:</b> Påvirker forsikringer på ejendomme, liv og sundhed, som vil komme under pres af flere ekstreme vejrforhold og naturkatastrofer.</p> | <p><b>Generelt:</b> Efterspørgslen på forsikringer vil stige. Mulighed for at udvikle nye tabsforebyggende produkter og forsikringer, der forebygger tab forårsaget af klimaforandringer.</p>   | <b>Minedrift og metaller</b><br>  | <p><b>Generelt:</b> Øgede omkostninger truer profitten. Førende selskaber arbejder på at nedbringe energiintensiteten.</p>   | <p><b>Generelt:</b> Økonomisk politik på baggrund af klimaforandring vil øge efterspørgslen på bl.a. uran og aluminium og have negativ indflydelse på kul og stål. Regulering kan føre til højere priser på materialer – men højere priser på energi til at udvinde metallerne kan begrænse påvirkningen af profitten.</p> <p><b>Omdømme:</b> Mulighed for "grøn" profil.</p>     |
| <b>Olie</b><br>           | <p><b>Generelt:</b> Krav om bedre energi-effektivitet, øget brug af vedvarende energikilder.</p> <p><b>Klima:</b> Mere ekstremt vejr vil presse forsyningsinfrastruktur, herunder boreplatforme.</p> <p><b>Konkurrencevilkår:</b> Øgede omkostninger vil presse profitten. Det vil øge efterspørgslen efter nye teknologier.</p> <p><b>Omdømme:</b> Risikerer sagsanlæg ved ikke at være proaktive.</p>   | <p><b>Generelt:</b> Branchen vil være en del af løsningen på den globale opvarmning.</p> <p><b>Omdømme:</b> Mulighed for "grøn" profil.</p> <p><b>Teknologi og forretning:</b> Udvikling af nye energiporteføljer baseret på vedvarende energikilder, forbedret energi-effektivitet og ny teknologi.</p>    | <b>Byggeri</b><br>                | <p><b>Generelt:</b> Udvikling af grønne huse vil være i fokus for de fleste myndigheder. Udfordring for producenter at levere dyre energi-effektive bygninger og overholde energimål og samtidig opnå gode afkast, i en tid hvor ny teknologi og regulering hele tiden ændrer forholdene.</p> <p><b>Regulering:</b> Øgede krav til energi-effektivitet i nye byggerier – især i Europa. Forventninger om, at lovkrav på vej om at byggeprojekter skal være kulstof-neutrale.</p> <p><b>Klima:</b> Øget vandstand i havene og flere storme vil presse bygningskonstruktioner, ændre priserne på boliger i kystområder, og mere ekstremt vejr vil forsinke byggerier.</p> <p><b>Omdømme:</b> Risikerer sagsanlæg ved ikke at være proaktive.</p> | <p><b>Klima:</b> Mere ekstremt vejr giver nye forretningsmuligheder for branchen i form af reparationer og udvikling af nye materialer og konstruktioner.</p> <p><b>Omdømme:</b> Mulighed for "grøn" profil.</p>  |
| <b>Media</b><br>        | <p><b>Generelt:</b> Ekstremt vejr vil påvirke udstillinger, parker og brug af udendørs reklamebrug (outdoor).</p>   | <p><b>Generelt:</b> Vil kun blive påvirket i mindre grad. Økonomisk nedgang på grund af klimaforandringer vil give lavere BNP og dermed mindre mediaforbrug. Vil øge forbrugers efterspørgsel på nyheder.</p> <p><b>Omdømme:</b> Mulighed for "grøn" profil.</p>  | <b>Forsyningsvirksomhed</b><br> | <p><b>Regulering:</b> Tvunget til at reducere produktionen, skifte til andre energikilder, investere i nye teknologier eller købe sig til ekstra kulstofudledning.</p> <p><b>Klima:</b> Mere ekstremt vejr vil ændre efterspørgslen efter koldt og varmt vand, forsyningsinfrastruktur vil blive presset af vejret (gasledninger et c). Adgang til og kvalitet af vand vil ændre sig.</p> <p><b>Konkurrencevilkår:</b> Pris på elektricitet fra kul vil stige som følge af lovgivning. Det vil få forbrugerne til at efterspørge renere alternativer.</p> <p><b>Omdømme:</b> Risikerer sagsanlæg ved ikke at være proaktive.</p>   | <p><b>Generelt:</b> Førende virksomheder i branchen har pålagt sig egne mål for at reducere klimapåvirkningerne.</p> <p><b>Omdømme:</b> Mulighed for "grøn" profil.</p> <p><b>Teknologi og forretning:</b> Udvikling inden for kerneenergi, vedvarende energi som sol- og vindenergi, der reducerer CO<sub>2</sub>. Udvikling af mere effektive metoder til energiproduktion.</p> |
| <b>Detailhandel</b><br> | <p><b>Generelt:</b> Supermarkeder bevæger sig mod mere lokal infrastruktur. Det vil forandre forsyningskæden. Øgede omkostninger her vil begrænse væksten i bruttomarginer og give fordel til dem med leverandører tæt på.</p> <p><b>Omdømme:</b> Risikerer sagsanlæg ved ikke at være proaktive.</p>   | <p><b>Generelt:</b> Øgede energiomkostninger vil give mulighed for profitable investeringer i grønne teknologier, der ikke tidligere kunne betale sig.</p> <p>Vækst for detailhandel med flere afsætningskanaler: internet, hjem-levering, butikker.</p> <p><b>Omdømme:</b> Mulighed for "grøn" profil.</p> |  |  |   |

Kilde: Ugebrevet Mandag Morgen.

spektiv for deres forretningsmuligheder og for kerneforretningen.

“Det er helt indlysende, at det her er noget, vi skal beskæftige os med. Det kan jo få en række konsekvenser, der vil påvirke os på den ene og den anden måde. Men meget mere kan jeg ikke sige om det på nuværende tidspunkt. Vi beskæftiger os med de nære ting som CO<sub>2</sub>. De store konsekvenser er vi ikke begyndt at regne på,” lyder det fra Carlsbergs pressechef Jens Peter Skaarup.

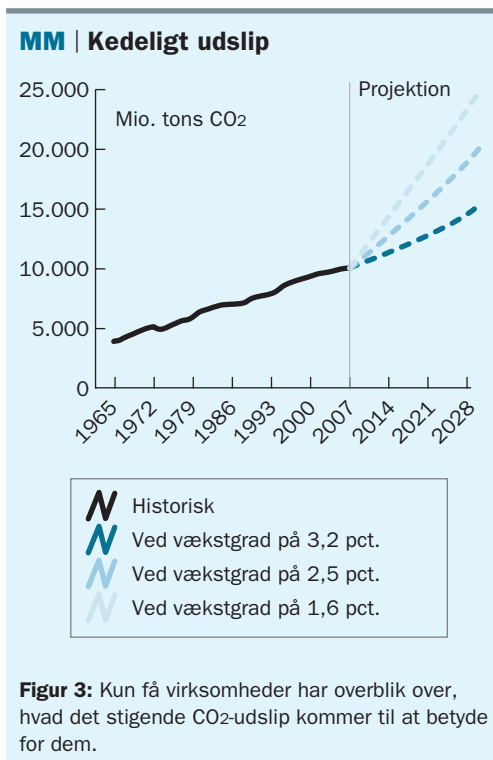
Han peger på, at et varmere klima både vil påvirke bryggeriet på energiområdet, men også forbrugerne kan ændre adfærd, hvis vejret bliver varmere: “Måske ønsker forbrugerne så noget med mindre alkohol. Men så langt er vi ikke endnu. Vi ved, at her ligger et problem, vi skal arbejde med,” siger han. Og endnu er problemet end ikke nået op på bordet hos Carlsbergs risk management director, fortæller Jens Peter Skaarup.

Heller ikke i ALK-Abelló har man gjort sig de store tanker om, hvordan klimaforandringer kan ændre forretningen for selskabet, der udvikler allergimedisin.

“Det mest interessante her for os er klimaændringernes betydning for allergikerne og for udviklingen af nye allergier. Det ser f.eks. ud til, at ændringer kunne give længere blomstringssæsoner i Europa, hvilket muligvis gør det værre at være pollenallergiker. En anden konsekvens kunne blive ændringer i allergiernes geografiske placering,” siger Jacob Frische, der er kommunikationsdirektør i ALK-Abelló. Og mere konkret bliver det ikke.

De to selskaber ligner størstedelen af virksomhederne. Ud over stor aktivitet hos de åbenlyst mest berørte brancher, foretager kun et fåtal selv investeringer, forskning eller udvikling i, hvad klimaændringer betyder for netop deres forretning. Flere henviser til deres brancheorganisation herhjemme og i Europa. Men i den europæiske bryggeriforening Brewers of Europe sparker man bolden tilbage til de enkelte selskaber:

“Bryggeribranchen er meget bevidst om konsekvenserne af global opvarmning og har allerede taget mange initiativer på området. Men det bliver gjort på nationalt plan. Dertil kommer, at investeringer i området skal foretages af de enkelte virksomheder selv, og dermed er resultaterne deres ejendom, som ikke vil blive delt på europæisk plan,” siger Rodolphe de Loos-Corswarem, der er pressetalsmand i Brewers of Europe.



Kilde: Lehman Brothers: "The Business of Climate Change".

Herhjemme bekræfter både Dansk Erhverv og Dansk Industri dog, at flere virksomheder begynder at vise interesse for området. Jens Holst Nielsen fra Energi Industrien repræsenterer en række af de danske selskaber, der beskæftiger sig med energi fra udvinding af olie til producenter af el, varme, strøm, pumper, møller og isolering. Og her oplever han stigende aktivitet. Når det kommer til andre brancher, ser han dog først og fremmest klimaændringer blive inddraget som en del af virksomhedernes arbejde med bæredygtighed som et element i selskabets sociale ansvarlighed, som eksempelvis SAS, der nu giver kunderne mulighed for at købe kompensation for den miljøbelastning, en flyrejse udgør.

Konklusionen i Lehman Brothers' analyse er klar. Erhvervslivet må tage skridtet videre, og de mest fremsynede selskaber er allerede godt på vej:

“Klimaforandring har udviklet sig fra at være en sidelinjebekymring, som primært handlede om virksomhedens brand og sociale ansvarlighed, til at være et voksende centralt emne for strategiske overvejelser og beslutninger for topchefer og investorer verden over.” **MM**

Marianne Kristensen Schacht | mak@mm.dk

## Stormvarsel

Danske virksomheder erkender, at den globale opvarmning er afgørende at forholde sig til. Men tilgangen er stadig lavpraktisk og ordinær.