



INCH UTGAVE 6 – 2014

HVA ER "GRÜNDERSKAP"?

Det er et godt spørsmål,
og INEOS mener at de
har funnet svaret

SAMFUNNSENDRING

Gründere som har endret måten vi tenker og føler på

INEOS-FORSKJELLEN

Og hvorfor vi er stolte av det

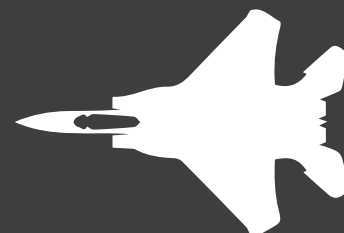
KALDERE OG TØFFERE

En gruppe forskere oppdaget noe kult som
åpner døren til en helt ny verden for polarfarere

www.inchnews.com

INEOS
THE WORD FOR CHEMICALS

FAKTA OG TALL



Cockpiten til F-22 Raptor-jetjageren er laget fra en del høy polykarbonatkvalitet, som produseres ved å bruke både fenol og aceton



INEOS Enterprises' saltvannshuler er så gamle at Cheshire-saltlaget kan dateres tilbake til da dinosaurene vandret rundt på jorden

250
millioner år siden



30 PAR

INEOS Nitriles leverer nok akrylnitril hvert år til å forsyne alle leger i USA med mer enn 30 par med operasjonshansker hver dag



PVC-krympeplast er med på å beskytte maten. PVC-en som vi lager til krympeplastfilm, er nok til å dekke Frankrike fem ganger



INEOS Nitriles lager nok akrylnitril til å produsere ett akrylteppe til hvert barn som fødes på planeten, hvert år



INEOS Enterprises' saltvannshuler er så store at det er plass til **St. Pauls-katedralen** inni dem

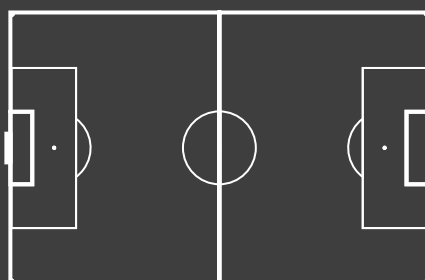


3,4 MILLIONER

drivstofftanker til biler produseres av polymeren vår, takket være en kombinasjon av styrke, lett vekt og formbarhet. Når biler veier mindre blir de mer drivstoffeffektive, noe som er med på å spare inn 140 000 tonn med CO2-utslipp.

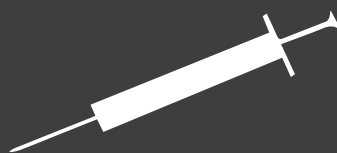


Hvert år lager INEOS ChlorVinyls medisinske slanger som kunne rekke til månen og tilbake



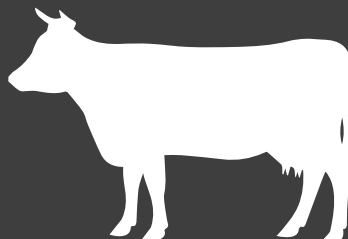
50 000

Hvert år selger INEOS ChlorVinyls nok PVC til å produsere PVC-gulvbelegg til 50 000 fotballbaner



3 MILLIARDER

Hvert år gir 3 milliarder sprøyter, produsert av vår superrene medisinske polymerkvalitet, livreddende medisiner daglig



450 000 KUER

INEOS Olefins & Polymers Europe produserer hver dag nok polymer (HDPE) til å pakke 10 % av Europas melkeproduksjon – den daglige melkeproduksjonen til mer enn 450 000 kuer.

INTRODUKSJON



SKANN HER
FOR Å BESØKE
INCHNEWS.COM

SELVTILFREDSHET og byråkratiets kvelertak kan ta livet av en bedrift.

Poengløse komiteer, retningslinjer og regler – disse er ment å få ting til å gå som smurt, men kan ofte ha en helt motsatt effekt.

Folk mister motet. Jobben blir en byrde, og ingen har ansvar for noe.

Dette kan skje i de beste bedrifter etter hvert som de vokser og blir eldre. Tingene forandrer seg. Entreprenørånden – eller gründerånden – den ene tingen som opprettholdt fokuset helt i begynnelsen – forsvinner etter hvert som tiden går.

INEOS, som ble etablert i 1998, er svært opptatt av dette. Derfor arbeider selskapet hardt for å beholde gründerånden – 16 år senere.

Denne gründerånden er like grunnleggende for INEOS som kjemikaliene de produserer.

Samtidig er den et salgsargument, noe som INCH oppdaget da de gikk rundt og banket på hos de ansatte for å finne ut hva de mener om å jobbe i INEOS.

De elsker friheten til virkelig å kunne bruke sine kunnskaper og sin kreativitet.

De føler seg motivert og bemyndiget til å søke seg frem til innovative løsninger, benytte seg av anledninger som byr seg, og få ting til å skje.

Og de har verktøyet som skal til for å lykkes.

Dette er inspirerende.

Denne utgaven handler om entreprenørskap/gründerskap. Det har vært vanskelig å vite hvor en skulle begynne i et selskap som INEOS, hvor det finnes bevis for at gründerskapet er i full sving ved nesten alle avdelinger og anlegg.

I denne utgaven skal vi forsøke å vise hvor stor pris vi setter på det.

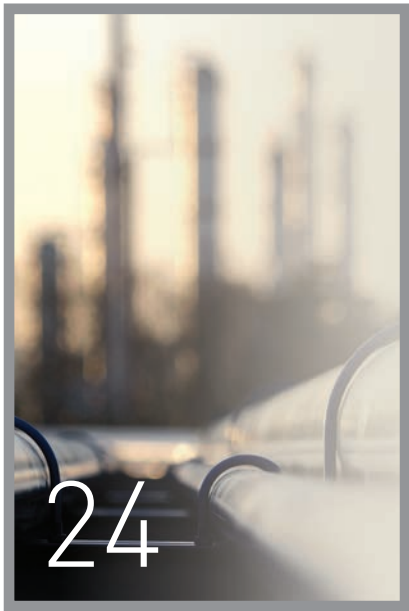
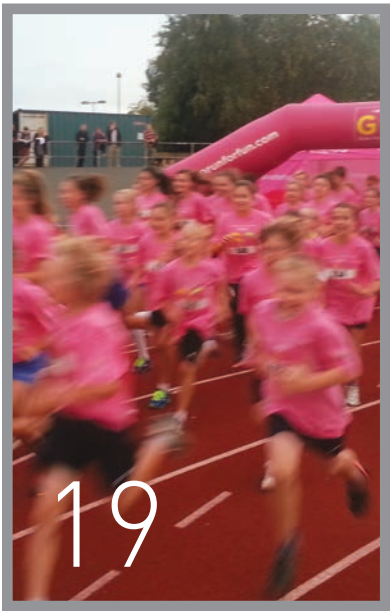
I tillegg tar INCH for seg INEOS-kampanjen Go Run For Fun, som – hvis alt går etter planen – en dag blir verdens største initiativ for å få barn til å løpe, med over 100 000 barn involvert.

Vi skal også ta dere med til verdens aller kaldeste sted. Et sted hvor det ble målt så mange som -93,2 °C, oppdaget av forskere da de analyserte data fra satellitter som har gått i bane rundt jorda i 32 år.

Livet handler om å flytte grenser, og om å finne nye og kreative måter som vi kan oppnå de utfordrende målene vi har satt oss.

Vi har forsøkt å reflektere rundt noe av dette i denne sjette utgaven av INCH.

JIM RATCLIFFE



INCH ONLINE PÅ NETTET:

På grunn av populariteten til INCH er magasinet nå tilgjengelig for alle, både i og utenfor INEOS. For å gjøre tilgangen enklere, kan du nå se magasinet og de innbygde videoene online, på mobilen, på iPad eller på PC-en.



HVA ER DETTE?

Det er en QR-kode (Quick Response). Du kan skanne disse med smarttelefoner for å se video eller innholdet online. For å bruke dem må du laste ned en QR-leser fra BlackBerry eller iPhone App-butikken. Deretter skanner du bare koden for å vise innholdet.



INCH APP

Vi har også lagt inn INCH på Apple Newsstand slik at du kan åpne innholdet med iPad.

FACEBOOK

Pass på å "Like" oss, så vil du motta regelmessige oppdateringer og artikler fra publikasjonen. www.facebook.com/INEOS

TRADISJONELL NETTLESER

Og for de av dere som foretrekker mer tradisjonell teknologi, kan du se INCH på nettet, på alle språk ved hjelp av nettleseren din på www.inchnews.com.

PRODUKSJON

Redaktør: Richard Longden, INEOS

Articles by: Sue Briggs-Harris

Design: Strattons (strattons.com)

Utgiver: INEOS AG

Redaksjonens adresse: INCH, INEOS AG, Avenue des Uttins 3, 1180 Rolle, Sveits

Epost: inch@ineos.com

Fotografi: INEOS AG®

Last ned: Du kan abonnere på INCH-magasinet og laste ned digitale versjoner ved å gå inn på www.inchnews.com

INEOS påtar seg ikke noe ansvar for synspunktene eller informasjonen i denne publikasjonen. Selv om informasjonen i publikasjonen er ment å være nøyaktig, gis det ingen garanti for nøyaktighet eller fullstendighet.

© INEOS AG 2014

INNHold

Fakta og tall	02
Hva er "gründerskap"?	04
INEOS-forskjellen	08
Gründerinnstillingen	10
Engasjerte ansatte	12
Mennesker som forandret verden	14
Kaldere og tøffere	16
Er entreprenørskap smittsomt?	18
Små føtter tar store steg	19
INEOS sender åpent brev til EU	20
Ekspertene ser på alternativene	22
INEOS videreutvikler sine mål	24
Trygt på vei mot målet	26
Forretningsprofil: BaleyCourt, Frankrike	28
In Nyhetsoverskriftene	30

Dette er et spørsmål akademikere har stilt seg i årevis. Fremdeles er det ingen som har kunnet bli enige om et definitivt svar. Men det er et viktig spørsmål, fordi i henhold til The Economist er ekte gründere de som finner verdi i det verdiløse, og muligheter i det umulige. INEOS er et selskap som er stolte av å være gründere, men hva vil det egentlig si?



GRÜNDERSKAP er blodet som renner i årene til INEOS.

Det omfatter lidenskap, beslutsomhet, innovasjon, visjon og et ønske om å handle raskt.

I dagens verden hvor bedrifter må kunne handle raskt for å være de første til å utnytte nye muligheter, er disse egenskapene viktigere enn noen gang.

«Gründerkap, i det minste i INEOS, kan oppsummeres med fire ord: tempo, risiko, energi og fornøyelse», sier Bill Reid, forretningsdirektør i INEOS O&P Europe (Nord). «Tempo i betydningen rask respons på muligheter som byr seg, risiko i betydningen vilje til å ta en sjanse, energi i betydningen sterk kraft til stadig å drive selskapet fremover, men også til å ha det litt gøy i et miljø hvor INEOS Capital gir oss et stort ansvar på et tidlig stadium.»

Hans Casier, administrerende direktør i INEOS Oxide, sa at styreformann i INEOS, Jim Ratcliffe, la til rette for at gründermentaliteten skal kunne blomstre da han var med på å etablere Inspec, en spesialisert kjemisk bedrift som eide ett av BPs tidligere petrokjemiske anlegg i Antwerpen. Det var dette anlegget i Belgia som Jim kjøpte i 1998, og gav det navnet INEOS.

«Den aller første dagen i Inspec ble vi spurt om vi kunne produsere mer glykol», sa Hans. «Vi hadde en idé som vi hadde gått og tenkt på lenge, men BP implementerte den aldri og var ikke interessert i anlegget. Jim sa det var bare å sette i gang, men at vi måtte sørge for at det ble gjort raskt. Det var en helt annerledes måte å drive selskapet på. Han hadde en visjon og mange ideer. Han ville ikke stå stille. Han ville forbedre bedriften, og var rede til å ta en sjanse for å drive den fremover. Det er innstillingen som gjorde seg gjeldende i selskapet helt fra starten. Ved å bygge på ideene fra anlegget, klarte vi raskt å produsere 22 kt mer glykol. Og det var bare begynnelsen. Anlegget i Antwerpen, som var på vei til å nedlegges under BP, er nå tre ganger større enn det var den gangen, og det blomstrer den dag i dag.»

Calum Maclean, administrerende direktør i INEOS O&P Europe (UK), sier at det har alltid vært en gründerånd i INEOS, og han mener at miljø er viktigere enn arv når det gjelder å utnytte talent.

«Jeg mener at ekte gründerne fødes, de skapes ikke av miljøet rundt», sier han.

«Men de kan utvikle en gründerånd ved å oppmuntre folk rundt seg til å ha en annerledes holdning til forretningsvirksomhet, til å tenke på løsninger og ikke på problemer,

til å tenke utenfor boksen, og ved å sette et godt eksempel med sin egen adferd.»

Han mener at det finnes gründerorienterte medarbeidere i enhver bedrift, men at deres potensial ofte undertrykkes av regler og byråkrati.

Det er noe som ikke skjer i INEOS.

«Vi har ikke noe stort hovedkontor fullt av folk som leder på avstand», sier Calum. «Hele den hæren av folk og komiteer som du finner ved andre hovedkontorer, eksisterer bare ikke i INEOS.»

Jim Ratcliffe, som i fjor ble den første britten til å få prisen Petrochemical Heritage Award for sin klarsynte tilnærming til global petrokjemisk industri, mener at byråkrati er det aller største problemet.

«Det kveler forretningslivet», sier han.

Jims egne gründerorienterte tilnærming til bedriftsledelse har i stedet bidratt til å utvikle en kultur hvor en søker innovative løsninger hver eneste dag.

Kort sagt består INEOS-teamet av folk som faktisk gjør ting, og ikke bare tenker på det.

Peter Williams, administrerende direktør i INEOS Technologies, sier at det å ha mot til å ta sjanser





FØR: BPs petrokjemiske anlegg i Antwerpen, Belgia, før INEOS kjøpte anlegget



ETTER: INEOS’ gründerånd førte til massive investeringer i anlegget i Antwerpen, som nå er tre ganger så stort som det var da BP eide det. Men dette anlegget er ikke unikt. Denne innstillingen, dette pågangsmotet, denne visjonen er å finne i på alle INEOS-anlegg over hele verden.

« Gode forretningsledere skaper en visjon, tydeliggjør visjonen, er lidenskapelige eiere av visjonen, og driver den nådeløst til fullføring»

Jack Welch, tidligere styreformann i General Electric

er en del av det å være en gründer. Uten en slik vilje ville mange muligheter gått tapt. - Det viktigste er å forstå hva risikoen innebærer, sier han, å sørge for at ideene er godt gjennomtenkt, har solid støtte og gjennomføres på en god måte.

Men aller først må en ansette de rette medarbeiderne. Mennesker som har samme etos – holdninger og kulturforståelse – som INEOS.

Da INEOS kjøpte BP-selskapet Innovene i desember 2005, arvet de et lederteam på 12 personer.

«Etter ett år var det bare én av dem igjen», sier Calum. «De andre sluttet enten fordi de ikke likte gründerånden i INEOS eller fokuset på ansvarlighet som de opplevde etter hvert som komiteer og flere ledelsesnivå ble fjernet. Medarbeiderne må passe inn, og enten elsker de INEOS eller så hater de det.»

Gründerånden starter helt på toppen av INEOS. Jim Ratcliffe er veldig tydelig på hva det vil si for ham.

«Først handler det om å tørre», sier han. «En må ha sine meningers mot. Det er enkelt å gå stille i dørene slik at ingen legger merke til deg, men hvis du vil gjøre en forskjell må du kjempe for det du tror på, gjøre deg bemerket og tåle litt motstand en gang i blant. Det handler om å være proaktiv og aktivt søke forandring, i motsetning til å bli et offer for omstendighetene.»

En hører ofte at «det er ingen belønning uten risiko», men gründere som lykkes, vet at det er svært lett å tape penger.

Oppkjøp er et klassisk eksempel – nesten 90 % av dem mislykkes.

«Det har ikke vært tilfelle i INEOS», sier Jim. «Men det er vesentlig at gründere utfører en grundig analyse. Det blir fort klart når dette ikke er tilfelle, og jeg ser ofte at nye ideer eller fremlegg om transaksjoner begynner å rakne når vi legger dem under lupen og tester dem hardt. Mangel på grundig analyse fører til høyere risiko. Det viktige er å ta i betraktning alle ting som kan komme til å skje på et tidlig tidspunkt,



og teste dem så langt det er mulig med tilgjengelig informasjon. En kan ikke tenke på alt og en kan ikke eliminere risiko fullt og helt, men den kan definitivt reduseres.»

Han mener også at valg av de rette medarbeiderne er helt vesentlig for at en organisasjon skal lykkes.

«Som alt annet her i livet avhenger suksess av å ha de rette folkene rundt seg, og de trenger en organisasjon som støtter dem, og som lar gründerinstinktet få spillerom, dvs. færre komiteer og større frihet til å ta viktige avgjørelser», sier han. «Det passer for noen, men ikke for alle. Medarbeiderne i INEOS oppfører seg mer som eiere enn ansatte, og jeg mener det har bidratt til å øke entreprenørånden. Vi vil at folk skal tenke utenfor selve stillingsbeskrivelsen.»

Toppledere i INEOS-selskaper forstår hva som står på spill, og det er nettopp derfor de selv må være et motiverende godt eksempel.

«Vi trenger folk som er forberedt på å finne kreative måter å ta tak i gode sjanser på, som kan implementere ideer og forandre en bedrift slik at den blir bedre», sier Ashley Reed, administrerende direktør i INEOS Enterprises. «Det vil si store, dristige, potensielt avgjørende utspill som virkelig kan gjøre enn forskjell, og ikke bare gradvise fremskritt.»

Slike forbedringer kan fordoble EBITDA, sa han til de små og mellomstore bedriftene som hører inn under INEOS Enterprises.

Nick Williamson, leder for forretningsutvikling i INEOS Phenol, sier at kulturen i INEOS gir ham frihet til å puste liv i innovative ideer.

«Det hender at de ikke akkurat følger den kurante tenkemåten, men INEOS gir deg den friheten», sier han. «Det forutsetter selvsagt at du leverer denne viktige forandringen. Det handler ikke om å bare drømme.»

Avdøde Peter Drucker, som ble hyllet av BusinessWeek som "mannen som oppfant ledelse", brukte en god del av sin tid på å studere mennesker. «Der du ser en vellykket bedrift har noen

en gang tatt en tapper avgjørelse», sa han.

INEOS er et slikt tilfelle. I 1998 ble alt satt inn på å kjøpe opp BPs tidligere petrokjemiske anlegg i Antwerpen fra Inspec, og i 2005 ble det gjort en transaksjon som kom til å forvandle INEOS til et viktig kjemisk selskap.

Calum sier at oppkjøpet av BPs enorme kjemiske selskap, Innovene, for USD 9 milliarder, ble slutført uten at de hadde besøkt flere av anleggene.

«Dette var en liten bedrift som yppet seg overfor de store gutta», sier han. «BPs kjemiske selskap var tre ganger større enn INEOS. En må være ganske tøff og dyktig for å stupe ut i noe sånt.»

BP hadde planer om å søke aksjene notert på aksjemarkedet i New York. I stedet overbeviste INEOS ledelsen om å selge til dem.

En slik fremsynt tilnærming – sammen med et lite, effektivt lederteam som kan ta raske avgjørelser – er det som gjør at INEOS er annerledes.

«Vi stoler på at lederne driver sine forretningsområder på en effektiv måte, at de har en visjon», sier Calum. «I andre selskaper er det andre som har visjoner, og din oppgave er kun å administrere. Men i INEOS oppmuntres hver enkelt toppler til å inspirere sitt eget team, og til aktivt å søke nye måter som bedriften kan utvikles på, og som gjør at vi stadig ligger ett hakk foran.»

Larry Farrell, styreformann i et av verdens ledende selskaper i USA som forsker på høy vekst forretningspraksis blant verdens viktigste gründerelskaper, sier at selskaper må kjempe for å holde gründerånden i live.

«Av USAs 100 største og rikeste selskaper for 100 år siden er det bare 16 som fremdeles er i virksomhet i dag, og det er en grunn til det», sier han. «Etter hvert som en bedrift vokser blir den mer og mer opptatt av å administrere seg selv og mindre opptatt av å utvikle selskapet. Møter, rapporter og et ustanselig byråkrati dukker opp på alle fronter. Veksten reduseres, dyre konsulenter blir innkalt, og plutselig kommer nedgangen uten at noen merker det, og det er starten

på slutten.»

Takk og pris for at verden plutselig har begynt å få øynene opp for at den globale økonomien har bruk for gründerere som kan skape arbeidsplasser og rikdom.

Nylig avdøde Steve Jobs, grunnleggeren av Apple, sa en gang: «Mange selskaper velger å skjære ned, og kanskje det er det beste for dem. Vi valgte en annen vei. Vi mente at dersom vi stadig kunne klare å presentere fantastiske produkter for folk, så ville de fortsette å åpne lommebøkene sine.»



Når man jobber i INEOS blir man oppmuntret til å tenke selvstendig. Men det er også godt å vite at du har et team i ryggen som kan hjelpe deg hvis det blir nødvendig. For meg vil gründerkap si at man tar initiativet, inspirerer andre og driver noe frem til et resultat.

Stijn Dekeukeleire
RTD-ingeniør,
INEOS Oxide, Belgia

Jeg jobbet tidligere i et mer tradisjonelt, såkalt "blue chip" kjemisk selskap, hvor livet var trygt og bekvemmelig. INEOS-miljøet er mye mer utfordrende og krevende. Men nettopp på grunn av det, føler jeg meg mer involvert og i stand til å gjøre en forskjell, og resultatet er at jeg trives mye bedre i denne jobben. INEOS er hele tiden på utkikk etter å maksimere forretningsmuligheter gjennom innovative løsninger, enten de er tekniske, kommersielle eller økonomiske.

Dave Hart
INEOS Nitriles, Seal Sands,
Storbritannia

INEOS godtar ikke at ting må gjøres på en spesiell måte bare fordi de alltid har vært gjort på den måten. Selskapet liker å utfordre konvensjoner og streber hele tiden etter å oppnå de samme resultater samtidig som kostnader reduseres. Jeg liker det faktum at jeg arbeider i et selskap som utfordrer deg til å finne dine egne løsninger, men det kan også være vanskelig, og av og til frustrerende og ukomfortabelt.

Paul McNulty
INEOS Nitriles, Seal Sands,
Storbritannia

INEOS er et inspirerende miljø som lar deg gå så langt som tankene tillater. Mange tenker at de må jobbe veldig lange dager, men det å jobbe med de riktige tingene er viktigere enn å sitte bak et skrivebord i time etter time. Hemmeligheten er å holde fokus på det du driver med og stole på dine egne instinkter. Ettersom vår industri er i stadig forandring, må vi hele tiden tilpasse oss nye forhold og omgivelser, sette nye mål og implementere smartere løsninger. Hvis du har tro på deg selv er det så mye lettere å inspirere andre til å oppnå de samme målene. Du kan sitte og analysere resten av dine dager om du vil, men mens du gjør det blir du forbigått av konkurrentene.

Peggy Gerits,
planleggings- og logistikkdirektør,
INEOS Oxide, Belgia

I INEOS oppmuntres vi til å tenke 'utenfor boksen' for å finne løsninger på problemer og utvikle bedriften. Vi ser nye muligheter hver dag på jobben. Selv om vi alle er forskjellige og har ulike evner og egenskaper så er innovasjon noe vi alle har til felles.

Carita Johansson,
HR-spesialist/kommunikasjonssjef,
INEOS ChlorVinyls,
Stenungsund, Sverige

THE I N E

**INNOVATIV. UAVHENGIG. ANNERLEDES.
SPENNENDE. GRÜNDERÅND. MODIG.**

INEOS er annerledes. Du ser det i ansiktene på dem som jobber der, og det ligger liksom i luften. Det er et spennende sted. INEOS har riktignok over tid vokst seg til å bli verdens tredje største kjemiske selskap, men selskapet har ikke mistet innstillingen det ble bygd på.

Fordi vi ansatte oppmuntres til å finne løsninger på våre egne problemer føler vi at vi er involvert i vår egen skjebne. En slik ånd skaper et miljø som lett lar oss bygge solide nettverk med folk både i og utenfor INEOS.

Johan Loots Sr.,
produksjonsingeniør for
nyttetjenester + energi og karbon,
INEOS Oxide, Belgia

INEOS er definitivt et selskap med gründerånd med hensyn til hvordan det utvikler sin drift, sine produkter og sine folk. Det er både stimulerende og givende å få frihet til å tenke i nye baner og kunne være åpen for nye muligheter. Vi ser bevis på det på arbeidsplassen, enten det handler om hvor trygg den er eller hvordan vi reduserer vår påvirkning av miljøet.

Kjell Andersson,
konstruktør, INEOS ChlorVinyls,
Stenungsund, Sverige

INEOS føles som et helt nytt selskap, fullt av positivitet og pågangsmot. Det gir tydelig ansvar. De skjærer gjennom alt tull og oppfordrer folk til å finne løsninger, til å få jobben gjort. Jeg har jobbet i andre firmaer hvor jeg har vært så nedleset av byråkrati og møtt så mye motstand, at jeg mistet all lyst til å jobbe der. Ikke hos INEOS.

Debbie Clark,
personlig assistent/kontorsjef,
INEOS Group, Hampshire, Storbritannia

Jeg er nyutdannet fra universitetet, og INEOS er i ferd med å gjøre meg til en go-get-it-ingeniør. Jeg blir opplært til å sette i gang og finne ut av ting selv, mens jeg samtidig har støtte og hjelp fra folk med lang erfaring når jeg trenger det. I INEOS får du både et konkret ansvar, og konkret ansvarlighet og eksponering i et forretningsmiljø. Hvis du har rett holdning og tenkemåte kan du komme langt, sjansen er absolutt der. Hver dag håndterer vi konkrete saker og problemer, og vi jobber sammen slik at de fleste problemer er løst når dagen er slutt.

Amadou Tounkara,
I&E driftssikkerhetsingeniør,
INEOS O&P USA

INEOS drives på en helt annen måte sammenlignet med andre selskaper, særlig innenfor kjemisk industri. Mennesker som driver med hierarki vil ikke like seg her. INEOS tvinger deg til nytenkning, til å være fleksibel og rett frem og til å jobbe utenfor vanlige konvensjoner. Hvis du er en person som er komfortabel med det, som liker å ha stor frihet og som gjerne vil gjøre en forskjell, så er dette bedriften for deg. Det er fantastisk å ikke ha noen grenser bortsett fra de du selv setter. Her oppmuntres vi til å trække nye stier, utforske nye ideer og til å forstå hvordan alt henger sammen. INEOS handler om lidenskap – og vilje – til å drive tingene fremover.

Dr. Anne-Gret Iturriaga Abarzua,
sjef for næringslivskommunikasjon,
INEOS Olefins & Polymers Europe North

I INEOS har vi frihet til å bruke vår kunnskap og våre ressurser til å utvikle innovative og verdifulle ideer på en proaktiv måte uten å engste oss. En slik tilnærming betyr at vi ikke bare driver med "brannslukking" eller jobber på tradisjonelle, foreskrevne «status quo»-måter.

Mark Gessner,
rådgiver for konstruksjon,
INEOS O&P USA

INEOS

-FORSKJELLEN

Jeg anser INEOS for å være et kjemisk selskap med gründermentalitet på grunn av dets vilje til å utfordre eksisterende arbeidspraksis og holdninger i samfunnet. Det er veldig tilfredsstillende å arbeide i selskapet for de oppmuntrer deg til å søke, finne og implementere løsninger på dine egne problemer.

David Sopher,
INEOS Nitriles, Seal Sands, Storbritannia

Det er interessant og spennende å jobbe i en organisasjon som utfordrer deg til å søke løsninger på dine egne problemer. I INEOS oppmuntres du til å være rådsnar, finne nye måter å arbeide på og utvikle din egen rolle.

Annika Petrusson,
administrerende direktørs assistent,
INEOS ChlorVinyls, Stenungsund, Sverige

Ledelsen i INEOS er modig og vellykket. Jeg trives så godt i jobben min at det ikke føles som arbeid. For meg vil gründerkap si å ta personlig ansvar for bedriften, og i årenes løp har jeg observert det rundt om i selskapet, spesielt under krisen i 2008/2009 og i senere tid under konflikten ved Grangemouth.

Manfred Hartung,
forvaltningsdirektør i
energiavdelingen, INEOS Olefins
& Polymers Europe North

En får ingenting inn med teskje i INEOS, og det betyr at du utvikler deg og lærer mye fortere enn du ellers ville gjort. Mangelen på et påtvunget hierarki åpner for at de ansatte virkelig kan utfolde seg, og selskapet kan ta æren for at hvert medlem av organisasjonen anser at de har en andel av dets suksess. Jeg ser bevis på gründerkap på jobben hver eneste dag, for jeg er omringet av folk som ikke er begrenset av stillingsbeskrivelsen og som konstant søker nye muligheter til å utvikle, forbedre og effektivisere bedriften. De gjør det av seg selv, uten at noen behøver å mase på dem. Selvdisciplin koplet sammen med driv og beslutsomhet går som en rød tråd gjennom hele organisasjonen.

Gabriella Isidro,
direktør for polymerprodukter, INEOS Olefins & Polymers Europe North

GRÜNDERINNSTILLINGEN

I DESPERATE TIDER MÅ MAN TENKE RADIKALT

Og når like barn leker best kan det skje utrolige ting, noe INCH oppdaget da vi forsøkte å finne bevis for gründerskap i praksis i INEOS

ELEANOR Roosevelt sa en gang at fremtiden tilhører dem som tror på det vakre i deres drømmer.

Den tilhører også dem som er klare til å utfordre nåtiden.

I INEOS er dette en tilnærming som aktivt blir oppmuntret, feiret og belønnet. INEOS ønsker å bemyndige de ansatte slik at de ser mulighetene til å forbedre driften av selskapet – fra der de selv sitter – og at de har en glød og energi som får ting til å skje.

I 2009, i den verste globale konjunkturedgangen på flere tiår, gjorde INEOS nettopp det. Selskapet så en sjanse, slo til raskt med en klar strategisk visjon, og skrev et nytt kapittel i historien om den europeiske petrokjemiske industrien.

«*Det var noe helt nytt, en såkalt 'game changer'*», sier Bill Reid, forretningsdirektør i Olefins & Polymers Europe (Nord).

Etterspørselen i Europa gikk raskt nedover, fortjenesten var på rask vei nedover, Europas etylenfabrikker (såkalte crackers) ble nedlagt, og den største konkurrenten til INEOS gikk konkurs. Som om ikke det var nok, begynte kløften mellom energi og råvarer i Europa og Amerika å øke ettersom USA fant en ny måte å få ut enorme reserver av tidligere ubenyttet gass på, fra skifer.

«*Du kan vel si at dette var den aller mørkeste tiden i vår industri, som det var i produksjonsindustrien generelt*», sier Bill.

Men i desperate tider må man tenke radikalt.

INEOS besluttet at dersom de ikke kunne gjøre noe for å redusere Europas lammende energikostnader, så ville de sende billig etangass utvunnet fra skifer i Amerika til Europa for å bidra til en reduksjon av driftskostnadene, og for å opprettholde en konkurransedyktig global polyolefinindustri.

Planen fungerte. I 2012 klarte INEOS å få i stand en tilsynelatende nærmest umulig rekke transaksjoner for endelig å kunne sikre kontrakter på 15 år med de tre selskapene som skulle være ansvarlige for boring,

distribusjon, kondensering og levering av hundretusener av tonn med etan hvert år fra Amerika til Norge og Skottland. Arbeidet med å bygge en gasslagringstank og terminal ved Olefins & Polymers-anlegget på Rafnes ble også påbegynt.

Når disse innskipningene begynner å ankomme Rafnes til neste år, er INEOS det første petrokjemiske selskapet i Europa som importerer billig gass fra USA, og sikrer seg dermed den konkurransemessige fordelene ved «skiferøkonomi».

«*Ingen andre hadde tenkt på å gjøre noe slikt*», sier Gerd Franken, administrerende direktør i Olefins & Polymers i Nord-Europa.

INEOS-anlegget i Grangemouth i Skottland vil også dra fordel av en slik gründermentalitet, når Storbritannia begynner å ta imot skiferutvunnet gass fra USA fra 2016 for å supplere minkende ressurser fra Nordsjøen. Investeringen på GBP 300 millioner i en ny importterminal som har en 40 meter høy etantank med en kapasitet på 33 000 tonn, vil bidra til å snu et anlegg som gikk med tap, til ett som er lønnsomt.

Denne gründermentaliteten er veletablert i INEOS' kultur. De ansatte ønsker ikke bare å livnære seg, de vil også gjøre en forskjell. Og enda viktigere, de mener virkelig de kan klare det.

Det hører med til jobben i INEOS at man overvinner hindre, finner nye arbeidsmetoder og regelmessig utfordrer tingenes tilstand.

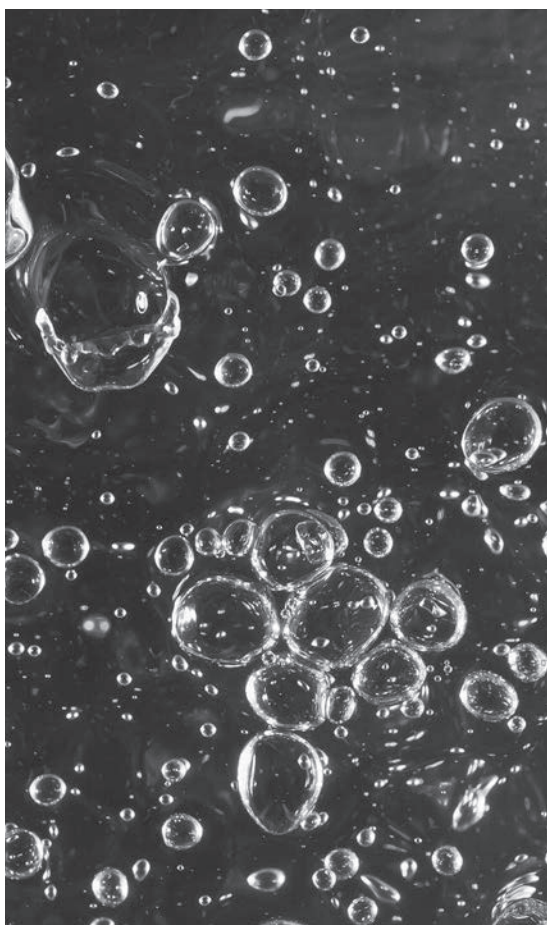
Konsernets gründermentalitet er også til stede i tilnærmelsen til oppkjøp, i dets strategiske visjon, og i evnen til å ta viktige avgjørelser raskt.

INEOS oppmuntret alle, på alle nivå, til ikke bare å se problemer, løsninger og muligheter, men til å legge frem ideer om hvordan de kan løses, noe som INCH har oppdaget.





Den 7. mai 2014 utvidet INEOS kontrakten med Evergas for å bygge enda flere skip for å levere billigere etan fra USA til de europeiske anleggene fra 2015.



Ny tilnærming

EN NY tilnærming fra INEOS Oxide gjorde det mulig for bedriften ikke bare å tjene penger på avfall, men også å skape en vellykket virksomhet for to andre firmaer, samt fjerne tilsvarende 60 000 biler fra veiene.

Ballen begynte å rulle da INEOS begynte å søke etter bedrifter som kunne være interessert i CO₂ som ble produsert ved selskapets etylenoksidanlegg i Belgia.

«Vi produserer en god del CO₂, og vi visste at det sikkert var mye det kunne brukes til, men det var ikke vårt marked», sier Hans Casier, administrerende direktør i INEOS Oxide, som allerede drev det mest energieffektive etylenoksidanlegget i Europa.

I stedet for å slippe all denne CO₂-en direkte ut i atmosfæren satte INEOS Oxide i gang prosessen med å finne to bedrifter som sammen kunne drive en vellykket virksomhet ved å bruke CO₂ til å lage ting som f.eks. sprudlende leskedrikker og tørris, som bevarer mat- og drikkevarer under transport fra lager til butikk.

INEOS introduserte Messer for Strombeek IJsfabriek, som gikk sammen om å danne et fellesforetak og som driver sin nye bedrift, BECO₂, fra INEOS-anlegget i Zwijndrecht i Antwerpen.

«Vi overtalte dem til å bygge sin egen bedrift i stedet for å kjøpe CO₂ fra noen andre», sier Hans.

«De tar nå ca. 150 000 tonn CO₂, og vi deler på kostnader og infrastruktur.»

På presselanseringen av CO₂-kondenseringsanlegget, ble CO₂ tatt rett fra etylenoksidanlegget og laget til kullsyreholdig vann med bobler. *«Alle fra anlegget som var der tok et skritt forover, og tok et glass», sier Hans. «Vi tilbød det til pressen, og alle tok et skritt bakover. Det var et typisk eksempel på at folk flest ikke skjønner seg på kjemikalier.»*

En dristig arbeidsstyrke

GRÜNDERSKAP I PRAKSIS I INEOS

Lokalisering av nisjemarkeder

EN ville kanskje ikke trodd at bygningsindustrien i Tyrkia var det mest opplagte markedet å henvende seg til når en var i ferd med å utvikle et nytt, effektivt isolasjonsmateriale, men akkurat det var tilfelle for INEOS Styrenics.

«Den tyrkiske økonomien har hatt sterkt vekst de senere årene, og offentlige bygningsregler er blitt betydelig strammere etter de katastrofale jordskjelvene i 1999 og 2011 da mange bygninger raste sammen», sier Rob Ingram, Chief Operating Officer i INEOS Styrenics. «Det var mange byggeprosjekter på gang, og isolasjon ble stadig viktigere ettersom standarden økte.»

Ekspandert polystyren (EPS) i form av hvite skumplastblokker, er et velkjent materiale til bygningsisolasjon i Europa og var allerede mye brukt i Tyrkia. Det som var nytt for det tyrkiske markedet var en grå versjon av dette materialet, med en 20 % forbedring av termale isolasjonsegenskaper.

INEOS hadde tre alternativer: kjempe for en større andel av det voksende markedet for grå EPS i Tyskland, hvor fordelene ved produktet allerede var kjent og hvor det er en sterk lokal produsent; vente på at resten av Europa skal følge etter og gjøre som Tyskland; eller se seg om etter alternative markeder

og høste fordelene ved å ha vært først ute.

INEOS Styrenics valgte det tredje alternativet.

De arbeidet sammen med en av sine viktigste kunder i Tyrkia, og solgte fordelene ved sitt EPS Silver produkt til dem. Sammen så de for seg muligheten av å være de første til å presentere dette nye materialet på det tyrkiske markedet. De lanserte en felles markedsføring på en større nasjonal byggemesse, snakket med arkitekter og bygningsfirmaer om fordelene ved produktet, var vertskap for seminarer for industrien og skrev en rekke artikler i nasjonale fagtidsskrifter.

«Det var ingen umiddelbar suksess, men i løpet av fem år har vi økt salget fra ingenting til å bli en markedsleder», sier Rob. «Og det er kun fordi vi så at det var en sjanse, og kom oss inn på markedet på et tidlig tidspunkt slik at vi kunne etablere våre produkter som en høykvalitetsstandard.»

Lev i troen.

Å HA TRO på en plan er like viktig som selve planen.

En slik tro reddet PP-anlegget til INEOS Europe AG i Sarralbe i Frankrike, et lite polypropylenanlegg

som hadde gått med et tap på ca. 4 millioner Euro i året.

I 2012 overtok Xavier Cros, Polymers Business Manager i INEOS O&P South, anlegget, og implementerte en detaljert plan som tidligere hadde vist seg fullstendig mislykket.

«Ingenting av det vi gjorde var spesielt nytt eller noe spesielt gjennombrudd», sier han. «Forskjellen var at medarbeiderne ved anlegget denne gangen mente at forandringene faktisk ville gjøre jobben.»

Han snakket med hele arbeidsstokken og alle fikk et mål.

«Hver eneste person ved anlegget ble en del av planen, så det var opp til alle og enhver om den kom til å bli vellykket eller feile», sier Xavier.

Planen fungerte. Etter ett år gikk anlegget med overskudd igjen. *«Denne suksessen har pustet nytt liv inn i anlegget», sier han. «Nå tror alle at vi kan gjøre det enda bedre i år.»*

Produktinformasjon

METOKSYPOLYETYLENGLYKOL (MPEG) hadde vært i bruk i nesten 50 år da INEOS ble etablert i 1998.

Det var et godt testet og utprøvd molekyl, men det hadde få bruksområder.

Kort tid etter at INEOS kjøpte det tidligere petrokjemiske BP-anlegget i Antwerpen, begynte de å se på hvordan mange kjemikalier kunne endres slik at de kunne bidra bedre og gi mer verdi for selskapet, og gi kundene bedre produkter.

MPEG var ett av disse. Men før INEOS endret på det, dro et team ut på markedet for å finne ut hva

byggfirmaer ville ha og hadde bruk for.

«Ved å endre spesifikasjonen og arbeide sammen med viktige bedrifter, introduserte vi en helt ny teknologi i denne sektoren,» sier Hans Casier, administrerende direktør i INEOS Oxide. «Et godt eksempel er hurtigtørkende betong. Vi fant løsningen ved å endre produksjonsmåten for molekylet for å kunne imøtekomme behovene til et slikt bruksområde, og det resulterte i en kraftig økning i salg og bidrag.» INEOS sendte deretter et team til Mexico.

DRISTIGE AVGJØRELSE

LEDERSKAP krever mot.

For to år siden kjøpte INEOS katalysatorer og solgte dem videre til sine kunder. I dag produserer de sine egne, og selger ca. 500 tonn i året takket være en dristig avgjørelse om å bygge en fabrikk for katalysatorer i India.

«Hvis vi hadde bygd denne fabrikk i Europa eller Amerika ville det ha kostet fire ganger så mye», sier Peter Williams, CEO i INEOS Technologies.

INEOS arbeider nå i partnerskap med en lokal bedrift, og produserer katalysatorer som sendes til kunder over hele verden ved sin egen fabrikk.

«Vi tok en kalkulert risiko, men det er en svært konkurransepreget industri, den er viktig for oss og vi ville ikke hatt råd til å bygge en fabrikk ved noen av INEOS' nåværende anlegg», sier han.

Produksjonen av katalysatorer ved fabrikk har vært så vellykket at bygging av en ytterligere fabrikk nå er underveis.

VILJE TIL Å TA EN SJANSE

VILJE til å ta en kalkulert risiko er også et tegn på ekte entreprenørskap.

CEO Peter Williams sier at hans team ved INEOS Technologies beviste det da de forsøkte å vinne en kunde i Mexico.

INEOS var på nippet til å lisensiere sin teknologi til et polymeranlegg i Mexico, men kunden var opptatt av at det var første gang INEOS hadde laget et av produktene som de hadde planer om å produsere i kommersiell skala.

«Vi visste at det var mulig ut i fra arbeid vi hadde gjort i vårt laboratorium, og vi var sikre på vår evne til å klare det», sier Peter.

For å overbevise kunden brukte INEOS et pilotanlegg til å produsere produktet og sendte det til Japan, hvor det ble konvertert til det som kunden ville ha – emballasje.

INEOS sendte deretter et team til Mexico for å teste emballasjen på markedet.

«Vi produserte kun to partier av produktet, og traff blink,» sier Peter. «Vi fikk oppdraget, og vårt forhold til denne kunden blir bare bedre og bedre.»

Tenk utenfor boksen

Å TENKE utenfor boksen kan spare millioner, noe INEOS Phenol oppdaget da de planla å gjøre et landområde de ikke brukte tilgjengelig for en nabobedrift i Antwerpen, i Belgia samt tilby bedriften å benytte deres kai.

Avtalen er et veldig godt eksempel på en situasjon hvor alle vinner, ettersom begge parter drar fordel av et slikt prosjekt. ADPO vil kunne bruke INEOS' kai (en viktig fasilitet for en logistikk- og kjemisk lagringsbedrift basert i en stor havneby), og INEOS vil nå kunne bruke et nytt jernbane-sidespor, rørledninger og lastefasiliteter som ADPO planlegger å bygge rett ved siden av INEOS-anlegget.

«Hovedjernbanelinjen går rett forbi anlegget vårt, og de skal nå bygge sidespor derfra. Det betyr at vår fenol og aceton kan lastes rett på toget i stedet for å transporteres langs veien», sier Nick Williamson, leder for forretningsutvikling for INEOS Phenol. «Det koster flere millioner euro bare å bygge én kilometer med



sidespor. Vi ville aldri selv ha kunnet rettferdiggjøre en slik investering, men ved å samarbeide på denne måten med ADPO har vi begge fått et positivt resultat. Ved å se på det vi har med litt andre øyne, har vi vært i stand til å skape verdi for vårt selskap.»

ADPO planlegger i tillegg en betydelig utvidelse av kaien, noe som betyr at INEOS kan ta inn større forsendelser av råvarer og eksportere mer. «Dette er en viktig utvikling for selskapet som vil åpne for enda flere muligheter i fremtiden», sier Nick.



APPLE

Steve Jobs (1955 – 2011) var én av grunnleggerne av Apple. Han og hans skolekamerat, Steve Wozniak, solgte sin første Apple-datamaskin i 1976. Han sluttet i Apple i 1985 etter mange uenigheter, men kom tilbake i 1996, og ble selskapets administrerende direktør i 1997. Han klarte å takle Apples dårlige lønnsomhet, og hadde oppsyn med utviklingen av både iPod, iPhone og iPad. Mange sa at hans største talent var evnen til å forutse markedet, og designe innovative produkter som alle ville ha.

amazon.com

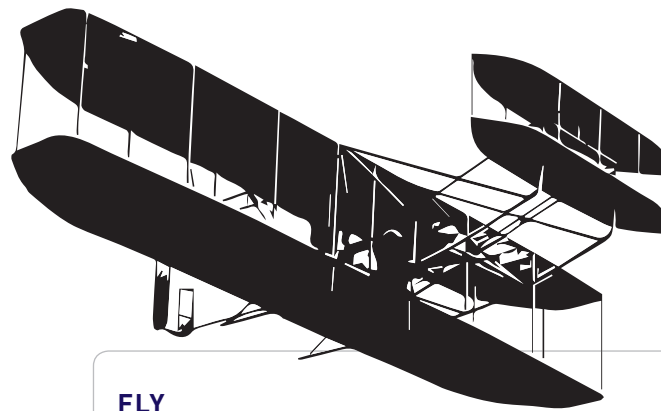
AMAZON

Jeff Bezos (1964 -) sluttet i en godt betalt jobb i et risikofond i New York for å grunnlegge e-handelsnettstedet Amazon i garasjen i 1994. Til å begynne med solgte de bare bøker, men han var ikke tilfreds med bare å være en bokhandler. Han ville at Amazon skulle bli bedre enn det. Han klarte å gjøre det så enkelt å handle på nettet at dagens kunder kan finne og kjøpe nesten alt de vil ha bare ved å trykke på en knapp. Amazon er nå den største forhandleren på Internett.



STÅLINDUSTRIEN

Andrew Carnegie (1835 – 1919) er best kjent for å ha donert offentlige bibliotekbygninger, men han var også involvert i industriell virksomhet og ledet den enorme ekspansjonen i amerikansk stålindustri på slutten av 1800-tallet. Da han solgte sitt selskap til JP Morgan i 1901, ble det verdsett til over USD 400 millioner. Hans drivkraft var et ønske om å hjelpe andre. Da han døde i 1919 hadde han gitt bort USD 350 millioner av sin egen formue. Han skrev en gang: «Den mann som dør rik, han dør i unåde.»



FLY

Det aller første flyet ble oppfunnet av **Wilbur Wright** (1867 – 1912) og hans bror **Orville** (1871 – 1948). Etter å ha brukt mye tid på å observere fugler i flukt, viste de til slutt verden at mennesker kan fly da de den 13. desember 1903 gjennomførte en flygning på 12 sekunder og en distanse på 120 fot, noe som forbløffet alle.



FACEBOOK

Mark Zuckerberg (1984 –) begynte å skrive dataprogrammer mens han gikk på skolen. Flere selskaper – inkludert AOL og Microsoft – uttrykte en interesse for å ansette ham før han tok eksamen ved Harvard University. Han sa nei takk, og skapte Facebook i stedet. Hans sosiale nettverkssider har flere enn én milliard brukere, og en markeds kapitalisering på over USD 150 milliarder.



IKEA

Svenske **Ingvar Kamprad** (1926 -) begynte med å selge fyrstikker som han kjøpte i store partier i Stockholm, til sine naboer da han var 14 år. Han var forbløffet over at han kunne kjøpe et produktet og selge det videre med fortjeneste, og det ga næring til hans ambisjoner. Senere solgte han fisk, julepynt, penner, blyanter og frø. Da han var 17 år ga han sitt nye foretakende navnet IKEA, og la til mange flere varer. Da han var 21 solgte han også møbler, og da han var 27 – i 1953 – åpnet han sitt første IKEA utstillingslokale. I dag har IKEA varehus i 25 land og en årlig omsetning på over 21 milliarder euro.

MENNESKER SOM FORANDRET VERDEN

Hvis du skulle peke ut den største gründeren i hele menneskehetens historie, hvem ville du velge? Mannen som skapte iPhone, den "vanskelige" eleven som senere oppfant den elektriske lyspæren, eller kvinnen som mente at alle kvinner kan være vakre. Det er et enkelt spørsmål, men ikke så enkelt å svare på, noe INCH fant ut



THE CAR

Henry Ford (1863-1947) gjorde bilen tilgjengelig for massene. Hans legendariske T-Ford var alt han mente en bil skulle være – den hadde en overkommelig pris og var pålitelig – men det kunne bare produseres noen få hver dag, og det var ikke nok til å tilfredsstille etterspørselen. Til slutt åpnet han en stor fabrikk med samlebånd, og ble etter hvert verdens største bilfabrikant med en bil som var enkel å kjøre og billig å reparere.



KOSMETIKK

Estée Lauder (1906 – 2004) var datter av en ungarsk immigrant. Hun grunnla sitt kosmetikkfirma i 1946, med kun fire produkter og en urokkelig tro på at alle kvinner kan være vakre. Hun begynte med å selge hudprodukter til skjønnhetssalonger og hoteller, og mente at for å kunne selge noe må man berøre kundene. «Jeg kom ikke til topps ved å drømme eller håpe på at jeg skulle klare det, men ved å jobbe hardt for det», sa hun ofte til sitt salgsteam. I dag hennes kosmetikk er en av de ledende merkene i verden.



JEANS

Levi Strauss (1829–1902) ble født i Tyskland, men flyttet til Amerika i 1847 for å arbeide for sine brødre. Seks år senere grunnla han sitt eget firma, som importerte klær, undertøy, paraplyer og stoff som han solgte videre til små butikker over hele USAs vestkyst. Det var imidlertid én kunde, en skredder, som ga Levi ideen om å produsere slitesterke "midjeoveraller", som vi nå kjenner som jeans. Det antas at disse buksene i begynnelsen ble sydd av individuelle syersker, men i 1880-årene, etter hvert som jeans ble stadig mer populære, åpnet han sin egen fabrikk. Resten er historie.

TRYKKERIKUNSTEN

Johannes Gutenberg (1395 – 1468), var en tysk gullsmed og forretningsmann, som i 1436 oppfant en boktrykkerpresse med utskiftbare/flyttbare bokstaver av tre eller metall. Hans oppfinnelse, som han måtte låne penger til, revolusjonerte produksjonen av bøker.



KOMPASSET

Det var **kineserne** som oppfant det første kompasset under Han-dynastiet. Det var laget av polarisert magnetitt, en naturlig magnetjernstein. Kompasset gjorde at sjømenn kunne navigere trygt langt fra land, og det økte handel via sjøveien og bidro til Oppdagelsestiden.

OPPDAGELSESEISENDE

Portugiseren **Ferdinand Magellan** (1480 – 1521) organiserte ekspedisjonen som førte til den aller første jordomseilingen. Han satte sammen en flåte på fem skip, og til tross for voldsomme tilbakeslag, blant annet døde både kapteinen på ett av skipene som var på vei hjem, og Magellan selv (han ble drept i slaget ved Mactan), så beviste han at jorden er rund.

DEN ELEKTRISKE LYSPÆREN

Thomas Edison (1847 – 1931) var den yngste av syv søsken. Moren hans bestemte at han skulle skoleres hjemme etter at læreren hadde beskrevet ham som vanskelig. Han lærte ikke å snakke før han var fire år, og etter det sluttet han aldri å spørre "hvorfor?". Da han var 12, begynte han å selge aviser, og senere publiserte han sin egen lille avis. Han søkte om over 1000 patenter i sitt liv, blant annet for den elektriske lyspæren, den første praktiske diktafonen, fonografen, og nikkel-jern-akkumulatoren. Han fikk sin siste patent da han var 83 år gammel. For mange vil han alltid være den største oppfinneren som noen gang har levd.



GOOGLE

Larry Page (1973 -) og **Sergey Brin** (1973 -) traff hverandre på Stanford University i 1995. Larry overveide å studere der, og Sergey ble bedt om å vise ham rundt. To år senere grunnla de to studentene Google, som etter hvert ble et av verdens aller hurtigst voksende selskaper noen gang. I dag er Google den aller mest populære søkemotoren. De har en enkel filosofi: Storartet er bare ikke godt nok.



INTERNETT

Datainnovatøren **Sir Timothy Berners-Lee** (1955 -) oppfant World Wide Web, et internettbasert hypermediainitiativ for deling av global informasjon mens han arbeidet i CERN, en europeisk organisasjon for forskning innen partikkelfysikk, i 1989. Forslaget var ment for en mer effektiv CERN kommunikasjonssystem, men han skjønte konseptet kunne bli implementert i hele verden. Den første nettsiden ble bygget ved CERN og gikk online den 6. august 1991.



TATA-GRUPPEN

J R D Tata (1904 – 1993) tok flysertifikat i 1929, og var den aller første i India som gjorde det. I 1923 grunnla han Indias første kommersielle flyselskap, Tata Airlines, som senere ble Air India. Han begynte i sin onkels selskap, Tata & Sons, som ulønnet lærling i 1925. I 1938 – da han var 34 år – ble han valgt til styreformann. Under hans ledelse vokste konsernets aktiva fra 100 millioner USD til 5 milliarder USD. Han begynte med 14 bedrifter, og da han ble pensjonist var det 95 selskaper i Tata-konsernet.



TEGNEFILMER

Walt Disney, som skapte uforglemmelige figurer som Mikke Mus og Snøhvit, var en pioner innen animasjon. I løpet av hans 43-årige karriere i Hollywood ble han kjent for å gjøre Amerikas drømmer til virkelighet. Han hadde ustoppelig energi når det gjaldt å gjøre animasjonskunsten helt perfekt. Da Technicolor ble introdusert i animasjonsarbeidet hadde han selv patent på det i to år, det vil si at han var den eneste som kunne produsere tegnefilm i farger.



COCA COLA

I 1886 brygget farmasøyten **John Pemberton** (1831 – 1888) en velduftende, karamellfarget væske. Han lurte på hva som ville skje hvis han blandet den med kullsyreholdig vann, og tok den med seg til Jacobs' Pharmacy hvor kullsyreholdig vann ble tilsatt, og kundene fikk en slurk eller to. Da alle sa de likte det, begynte Jacobs' Pharmacy å selge drikken for fem cent (ca. 30 øre) per glass. Pembertons regnskapsfører, Frank Robinson, ga blandingen navnet Coca Cola, og tok den videre fra en oppfinnelse til en forretningsvirksomhet. I dag har Coca-Cola Company en omsetning på over USD 35 milliarder.



CHINA YOUTHOLOGY

Zafka Zhang var én av grunnleggerne av markedsundersøkelsesfirmaet China Youthology i 2008. Selskaper som Audi, Nokia, L'Oreal og Daimler har alle brukt hans elektroniske tjenester til å komme inn i Kinas ungdomskultur, og til å forstå hvordan de bedre kan markedsføre sine produkter.



MICROSOFT

Bill Gates (1955 -) begynte å programmere datamaskiner da han var 13. Han avsluttet studiene ved Harvard for å fokusere på Microsoft, drevet av troen på at datamaskinen ville være et verdifullt verktøy på alle skrivebord på alle kontorer og i alle hjem. Han begynte å utvikle programvare til PC-er, og det førte til en revolusjon innen personlige datamaskiner. Bill Gates har allerede gitt bort 28 milliarder USD til sin stiftelse, Bill and Melinda Gates Foundation, og har nå som mål å utrydde polio med samme energi og drivkraft som han brukte til å bygget opp Microsoft.



MOBILTELEFONEN

Martin Cooper (1928 -) kom med konseptet om en håndholdt mobiltelefon mens han jobbet i Motorola i 1973. Det sies at prototypen, som veide to kilo, kostet Motorola omtrent én million dollar omregnet til dagens verdi. Batteriet varte i 20 minutter, men det spilte ingen rolle for ingen klarte å holde telefonen så lenge.



TELEFONEN

Alexander Graham Bell (1847 – 1922) var den første som fikk patent på den elektriske telefonen i 1876. Han forbedret designet, og i 1886 hadde over 150 000 mennesker i USA telefon. Han sa senere: «Den dag vil komme da mannen i telefonen vil kunne se den personen han snakker med.»



FEDEX

Fred Smith (1944 -) brukte penger han arvet etter sin far og grunnla Federal Express, et globalt fraktselskap med "levering over natten service", på tross av at en professor hadde advart ham om at det ikke kom til å fungere. Hans selskap, nå kjent som FedEx, antas nå å være det største transportselskapet i verden. Det håndterer over øtte milliarder fraktartikler hver dag, og har virksomhet i minst 220 land.

PAPAYAMOBILE

Si Shen ble inspirert etter å ha lest The Road Ahead av Microsoft grunnlegger Bill Gates. Han ønsket å forandre verden; det gjorde hun. Etter å ha jobbet for Google i flere år, hun forlot og kom tilbake til Beijing, der hun og en venn lansert Papaya i 2008. Dag hun snur mobiltelefoner inn i sosiale nettverk. Programvaren lar folk dele bilder, sende meldinger og spille spill med andre, og det antas å ha mer enn 35 millioner brukere.

VIRGIN GROUP

Sir Richard Branson (1950 -) sluttet på skolen da han var 16 år, og begynte å selge plater til aller laveste pris til sine venner i 1970. Senere åpnet han en platebutikk i Oxford Street i London, bygde et innspillingsstudio og signerte artister som The Rolling Stones. Virgin-konsernet som han grunnla, består i dag av over 400 selskaper.



STARBUCKS

Det hele begynte med en kopp kaffe. **Howard Schultz** (1953 -) ble så inspirert etter å ha snakket med de ansatte ved Starbucks i Seattle i 1981 at han begynte som markedsdirektør i firmaet året etter. På det tidspunktet hadde Starbucks kun fire butikker. I 1983, på en reise til Italia, fikk han en visjon om å ta med seg den italienske kafétradisjonen til USA. Han sluttet i Starbucks en stund, håpet var at han skulle gjøre det på egen hånd, men han kom tilbake i 1987 og kjøpte opp firmaet. Starbucks har i dag over 17 000 kafeer i 60 land.



KALDERE OG TØFFERE

EN GRUPPE FORSKERE OPPDAGET NOE KULT, OG KALDT, SOM
ÅPNER DØREN TIL EN HELT NY VERDEN FOR POLARFARERE

Det er ikke alle som syns det ville vært like spennende, men noen, f.eks. Doug Stoup, vil alltid være tiltrukket av steder hvor ingen har våget å sette sine bein før.

INGEN har noen gang satt sine bein på den høyeste delen av det Øst-Antarktiske platået.

Forskere sier at denne nesten 1000 km lange, frosne fjellryggen, hvor temperaturen kan bli så lav som $\pm 92^{\circ}\text{C}$, er et ugjestmildt sted hvor ingenting egentlig kan vokse eller overleve.

Det er så kaldt at et menneskes øyne, nese og lunger kan fryse innen få minutter.

«Det er nesten som en helt annen verden der oppe, det er sånn jeg tenker meg at det må være å befinne seg på en annen planet», sier Ted Scambos, som leder forskningen ved US National Snow and Ice Data Center i Boulder, Colorado. «Det er ekstremt vanskelig å puste. Det kan faktisk gjøre vondt å puste. Det kan føles som om det brenner i nesen, og hvis du puster for fort inn kan deler av halsen og lungene bli skadet.»

Polarforsker Doug Stoup har utforsket Antarktis flere ganger enn noen annen levende person, og kan mer enn de fleste om ugjestmilde steder.

«Antarktis er mitt kontor», sier han til magasinet INCH, mens han går på ski nær Tahoe-innsjøen i California. «Det er et ugjestmildt sted, men jeg har ikke noe ønske om å dø. Jeg vil komme trygt hjem igjen.»

Han er 49 år gammel, og betraktes som litt av en veteran ettersom han har reist, klatret, gått på ski og kjørt snøbrett i noen av de mest avsidesliggende steder på kloden.

Kunne han derfor tenke seg å klatre opp dette avsidesliggende isplatået som i desember ble beskrevet av forskere som det kaldeste stedet i verden?

«Absolutt», sier han. «Jeg har allerede vært på mange steder hvor ingen mennesker har vært før, så svaret er ja. Helt klart. Jeg elsker å utfordre meg selv til det ytterste, og jeg har så mange mål og drømmer.»

Med utrolige $\pm 93,2^{\circ}\text{C}$ er det nesten dobbelt så kaldt som det kaldeste stedet Doug har vært før. Og han vet hvordan det er.

«Du kan ikke stå stille», sier han. «Det er bitende kaldt. Du er helt nødt til å holde deg i bevegelse. Når du står stille forbrenner du kalorier bare ved å produsere nok varme til å holde deg i live. Hvis noe av huden eksponeres får du umiddelbart frostbitt.»

Forskere oppdaget verdens kaldeste sted da de analyserte data fra satellitter som har gått i bane rundt jorden i 32 år. Den siste satellitten, Landsat 8, ble lansert i februar i fjor, og har tatt ca. 550 bilder av jorden fra en avstand på 705 km hver eneste dag.

«Satellitten som går i bane rundt jorda akkurat nå, er en svært nøyaktig og jevn sensor som kan fortelle oss veldig mye om hvordan jordas overflate forandrer seg,



hvordan klimaendring påvirker jordoverflaten, jordens hav og isområdene», sier Ted. «Det at vi har funnet det kaldeste stedet i verden, er bare en begynnelse.»

Doug er enig i det.

«Hvis du er fysisk og psykisk forberedt, og har det rette utstyret, mener jeg at alt er mulig», sier han.

Doug har guidet flere team over det frosne Nordishavet til Nordpolen, og til Sydpolen i Antarktis i over 10 år.

«Turen til Nordpolen er den hardeste i verden», sier han. «Etter hvert som isen beveger seg dannes det åpninger, og når du sover i teltet ditt kan du føle og høre at isen knirker, sprekker og flytter på seg under deg. Noen ganger høres det ut som den plystrer. Andre ganger høres den ut som et tog. Og så er det jo alltid fare for at du kan komme ansikt til ansikt med en isbjørn.»

Det er helt vesentlig å være fysisk og psykisk forberedt på det som ligger foran en, men det er ikke nok i seg selv. Mange ekspedisjoner ville komme til kort uten riktig påkledning.

«Kjemisk industri har spilt en stor rolle når det gjelder å skape utstyr som holder slike som meg i live», sier han. «Den gjør det mulig å lage høyteknologiske tekstiler og klær som hjelper med å holde varmen og å holde meg tørr i noen ganske ugjestmilde omgivelser, når jeg ikke er aktiv, samtidig som de er med på å kontrollere svette når jeg er i bevegelse.»

Doug, som har bidratt til å designe noen av polarforskernes høyteknologiske klær, kommer snart til å få bruk for sin erfaring når han skal hjelpe NASA i arbeidet med å få et menneske til Mars.

Han skal snart reise til Devon-øya i Canada, som er den største, ubebodde øya i verden. Den er kald, tørr og artsfattig, og her finner vi et krater med en diameter på 20 km som ble dannet ved et meteoritnedslag for 23 millioner år siden. Alt dette betyr at det er et bra miljø for forskere som studerer hva som skal til for å klare å sende mennesker til Mars.

Ekspertene mener at NASA skal kunne klare å sende et team med astronauter til Mars innen 2030-årene. Akkurat som jorden, har Mars polare iskalotter, årstider, vulkaner, juv og ørkener. Men med temperaturer som blir så lave som $\pm 128^{\circ}\text{C}$ om natten, er det en god del kaldere.

«Mars er ikke noe sted for pyser», sier en talsmann for romorganisasjonen.

Det er et ord ingen ville finne på å bruke om Doug, som i 2008 nesten mistet livet da han forsøkte å krysse et område med bresprekker under en 47-dagers lang ekspedisjon til Sydpolen langs en rute som polarforskeren Ernest Shackleton var den første til å forsøke seg på.

Var han bekymret? «Neida», sier han.

Har han noen gang vært redd? «Ja», sier han. «Jeg tok en drosje fra Heathrow og inn til London en gang. Det var helt vilt.»

ER ENTREPRENØRSKAP SMITTSOMT?



Det er et eldgammelt spørsmål: Er gründere satt sammen på en annen måte enn resten av oss? Eller kan vi alle lære oss å tenke annerledes? Sagt på en annen måte, er entreprenørskap smittsomt? Debatten om hvorvidt gründere er født eller skapt er meget populær

Entreprenørskap er definitivt på moten – med horder av mennesker som ønsker å være en gründer, å være involvert i gründerinitiativ eller å samarbeide med en entreprenør. Aldri før har ordet hatt slik anerkjennelse. Enten det er iboende eller tilegnet – og mye av entreprenørskap kommer fra en iboende og naturlig drivkraft som ikke lett kan læres – når du har fått en smak av det, selv en liten suksess, er det kun fremover du ser. Jeg er definitivt blitt bitt av gründerbasillen, og kreative oppstarter, som prøver å forandre verden og løse problemer, er definitivt bra for samfunn og økonomi.

Michelle Wright, administrerende direktør i Cause 4.

Den menneskelige tilbøyeligheten for etterlignende atferd har blitt sett og studert gjentatte ganger, fra utviklingen i barndommen, til å lære språk, til produkt- og servicehandel, til beslutningen i en folkemengde til å sjekke e-post på telefonen sin. I alle disse tilfellene er mennesker sterkt påvirket av det de ser (bokstavelig eller nesten) at andre gjør. Vi gjennomførte nylig en undersøkelse for å fastslå om entreprenørskap er smittsomt og oppdaget at en person som har vært i kontakt med gründere, særlig "vekst-entreprenører", har større sjanse for å bli en gründer selv. Konsekvens? Entreprenørskap kan inspirere og bre seg blant en befolkning, men må innføres tidlig og ofte i miljøer hvor det er sjeldent sett. Spesielt er "vekstentreprenører" et smalt fenomen som krever mye mer innsats for å introdusere ideen til en mottagelig befolkning, og drive generell økonomisk vekst.

Paul Kedrosky, Ewing Marion Kauffman Foundation, en veldedig stiftelse basert i Kansas City, Missouri

Entreprenørskap er definitivt smittsomt. Når du er omgitt av motiverende og innovative gründere, og du får smaken på livet utenfor store «corporate-America» jobber, der din innsats kan ha en direkte innvirkning på selskapets suksess og du kan se resultatene av ditt arbeid med én gang, er det ingen vei tilbake. Det er derfor mange universiteter som er desperate etter å lansere masterprogrammer i entreprenørskap, fordi interessen for MBA-er begynner å avta blant neste generasjon av arbeidstakere.

George Deeb, administrerende partner i Chicago-baserte Red Rocket Ventures

Er entreprenørskap smittsomt? Tenk på det, og ta med dette i vurderingen: Fedme er smittsomt, likeledes det å stumpe røyken, og også skilsmisse. Så hvorfor ikke entreprenørskap? Tenk på hvordan folk påvirker hverandres ideer, moter, matvaner og skikker. Å gjøre noe, også noe vanskelig, er enklere hvis det føles som om mange andre gjør det. Og er ikke entreprenørskap en kombinasjon av ideer, mote, skikker og lignende? Så hvis jeg starter en bedrift og gjør det godt, er det ikke da mer sannsynlig at vennene mine gjør det samme? De har da fått en annen risikooppfatning.

Tim Berry, amerikansk grunnlegger og styreformann i Palo Alto Software, Eugene, Oregon

Entreprenørskap har ingenting å gjøre med gener. Det har kun å gjøre med de politiske, økonomiske, pedagogiske og sosiale miljøene man befinner seg i. Og det er derfor det er smittsomt. Alle økonomiske beviser i dag peker på en enkel sannhet: Entreprenørånden er det beste verktøyet som noensinne er oppfunnet for å skape velstand og vekst for enkeltpersoner, bedrifter og hele land. Selskaper som ga oss forretningsmannen med dress og stresskoffert fremmer i dag en kultur av forretningsmessig entreprenørskap som den beste måten å konkurrere og overleve på i den globale økonomien. Og politiske ledere fra alle de største partiene har også innsett at det å utvikle en mer gründer-vennlig økonomi er den beste måten å skape arbeidsplasser og oppnå en bærekraftig økonomisk utvikling på. Entreprenørskap har blitt et globalt fenomen, fordi det fungerer bedre for flere mennesker, for flere selskaper og for flere land enn noen annen bedrifts- eller økonomisk modell. Selvfølgelig kunne ikke noe av dette ha skjedd dersom myten "entreprenører fødes, de skapes ikke" var sann. Faktisk har det aldri vært sant. Realiteten i dag er at millioner av nye bedrifter startes opp hvert år av alle typer mennesker fra alle samfunnslag. Entreprenørskap skjer på grunn av omstendigheter – en omstendighet av muligheter som å komme opp med et flott produkt/tjeneste eller idé – eller et tilfelle av nødvendighet som det å være fattig, eller full av frustrasjon, eller å få sparken. 99 % av de 3000 entreprenørene som jeg har møtt og undersøkt, er faktisk vanlige mennesker som bare befant seg i ekstraordinære situasjoner.

Larry C. Farrell, grunnlegger og leder av The Farrell Company, en verdensomspennende organisasjon som forsker på og underviser i entreprenørskap til studenter, bedrifter og regjeringer.
www.TheSpiritOfEnterprise.com

Når en gründerånd gjennomsyrrer en hel organisasjon, våkner entreprenøren i hver og en av oss opp. Tenk på hva som kjennetegner vellykkede gründere. De har en enorm tro på sine egne evner og sin visjon for virksomheten. Forestill deg nå at hver person i den organisasjonen har den samme, og like sterke, troen. Hvor kraftfullt hadde det vært? Alle som har jobbet i en bedrift som omfavner entreprenørånden vet hvor spennende det er. Du kan føle energien i luften. Arbeidet på gulvet og i gangene er så intenst at når du kommer ut av kontoret, er det som å gå inn i rushtrafikken. Beslutninger fattes på sparket uten behov for formelle møter eller godkjenninger. Lagånden er til å ta og føle på. Hele teamet tar del i arbeidet som trengs for å lykkes.

Martin O'Neill, forfatter av "The Power of an Internal Franchise: How Your Business Will Prosper When Your Employees Act Like Owners"



INEOS GO RUN FOR FUN



SMÅ FØTTER TAR STORE STEG

INEOS' Go Run For Fun kampanje skaper glede og engasjement hos barn

OVERSIKT OVER ARRANGEMENTER

Enkelte arrangementer må fortsatt bekrefte

Mai

Lymington, Manchester, Leicester, Wolverhampton, Newcastle Gateshead

Juni

Rolle (Sveits), Köln (Tyskland), Zwiindrecht (Belgia), Waltham Forest, Epping

Juli

Belfast, Einiskillen, Portrush, Runcorn, Widnes, Isle Of Man, Leeds, Norwich

August

Stockport, Dundee, West Dunbartonshire, Dumfries

September

Doncaster, Rotherham, York, Suffolk, Newcastle, Yorkshire



DET MODIGE initiativet som ble lansert av INEOS i fjor, for å få Storbritannias barn opp av sofaen, har blitt en enorm suksess.

Rekordmange barn har meldt seg på for å delta i INEOS Go Run For Fun-arrangementer over hele Storbritannia. Kalenderen er full for 2014/2015 med mer enn 30 000 påmeldte barn.

«Disse arrangementene har vært svært vellykkede i Storbritannia,» sa Leen Heemskerk, leder i Go Run For Fun kampanjen. «Vi har blitt kontaktet av skoler, idrettslag og lokale kommuner, som alle ønsker at vi arrangerer Go Run For Fun hos dem. Det er flott, men hvis vi skal utvide programmet, trenger vi mer ressurser. Vi har tatt det så langt vi kan, og vi ønsker å ta det videre, til enda flere barn, men vi kan bare gjøre det med støtte fra kommersielle organisasjoner og regjeringen.»

Siden august i fjor har mer enn 15 000 barn allerede deltatt i INEOS-inspirerte løyper på ca. 1,5 km.

Melton Primary School i Suffolk var vertskap for ett av løpene.

«Ikke bare var det godt organisert, veldrevet og veldig inkluderende, det har også hatt en positiv innvirkning på elevene våre, og det har vist dem at å løpe og være aktiv kan være både morsomt og spennende,» sa gym lærer Andrew Northcote.

Jim Ratcliffe er lidenskapelig opptatt av løping og denne kampanjen.

«Ideen til Go Run For Fun ble født av et brennende engasjement for å få så mange barn som mulig til å løpe, så tidlig som mulig,» sa han. «Kampanjen er et

resultat av en fantastisk laginnsats, og vi kunne ikke ha gjort det uten lagets harde arbeid og engasjement. Å nå 15 000 løpere så fort er et bevis på den glimrende innsatsen som alle har bidratt med.»

Innen utgangen av dette året håper INEOS å ha organisert 100 arrangementer i Storbritannia. I tillegg til skoler og idrettslag vil noen løp være knyttet til store sportsarrangementer som Sheffield Half Marathon og Bristol 10k.

Colin Jackson, som har vunnet sølv i OL, er ambassadør for Go Run For Fun.

«Dette har vært en magisk mulighet for barn til å prøve løping,» sa han. «Mange av disse barna har kanskje aldri prøvd dette før, men det kan være begynnelsen på en sportskarriere fordi løping er grunnlaget for alle idretter.»

For å sikre Go Run For Funs langsiktige fremtid jobber INEOS med Nova International som er vertskap for de ikoniske Great Runs over hele Storbritannia.

Det endelige målet for Go Run For Fun er at det skal bli det største initiativet for løp for barn i verden. «Målet er å nå 100 000 deltakere innen 2016, og vi er godt på vei. Hvis vi kan få ekstra støtte for det som allerede er en vellykket kampanje, så er det ingen grunn til at vi ikke kan øke dette tallet betydelig,» sa Leen.

Brendan Foster, en britisk langdistanseløper som grunnla BUPA Great North Run, sa at han ikke er i tvil om at INEOS' mål vil bli nådd.

I juni vil de første Go Run For Fun-arrangementene holdes på den andre siden av kanalen, i nærheten av INEOS' siter i Belgia, Tyskland og Sveits.

«Sirkuset kommer til byen», sa Leen, økonomidirektør i Olefins & Polymers Europe (North).

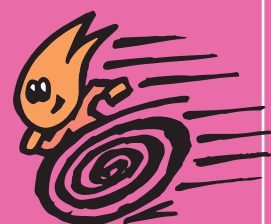
INEOS inviterer nå også sine andre virksomheter rundt om i verden, inkludert Norge, Frankrike, Italia og USA, til å kontakte Go Run For Funs markedsføringskoordinator Sophie Dyer på sophie.dyer@ineos.com

For oppdatert informasjon om Go Run For Fun, besøk nettstedet: www.gorunforfun.com

500 barn fra London og omegn samlet seg for å løpe 2 km for å feire den nasjonale lanseringen av Go Run For Fun i Queen Elizabeth Olympic Park. Grunnleggeren av GO Run For Fun Foundation, Jim Ratcliffe, fikk selskap av olympierne Lord Seb Coe, Brendan Foster og Sharron Davies, i tillegg til Jamie Laing og Ashley James fra Made in Chelsea, Ricky Rayment fra The Only Way Is Essex, Charlie Webster fra Sky Sports og fitnessguru for kjendisene, Hayley Newton.



SKANN HER FOR
Å SE FILMEN



EUROPAS KJEMISKE INDUSTRI STÅR OVER- FOR UTRYDDElse INNEN 10 ÅR



INEOS SENDER ÅPENT BREV TIL EU-KOMMISSJONENS PRESIDENT JOSÉ MANUEL BARROSO

INEOS begynte i fjor å varsle om at Europas petrokjemiske industri sto overfor enorme utfordringer både utenfra og innenfra. Siden da har lite skjedd for å hjelpe Europa med å møte konkurransen fra USA, Midtøsten og Kina. For tiden er Europa nå et av de dyreste stedene i verden for å drive petrokjemisk industri. Endring må til, og Europas politikere må våkne opp og takle disse utfordringene før det er for sent, sa INEOS styreformann Jim Ratcliffe.

EUROPA nøler. Men det har vi ikke råd til hvis vi ønsker å beholde en konkurransedyktig kjemisk industri, sa INEOS styreformann Jim Ratcliffe.

«Det ser ikke bra ut for Europa, men Europa virker usikker og nølende i forhold til skjebnen til europeisk kjemisk industri,» sa han. «Jeg kan se grønne skatter, jeg kan se fraværet av skifergass, jeg kan se nedleggelsen av kjernekraft, jeg kan se produksjon drevet bort. Jeg kan se konkurransemyndighetene i Brussel være fullstendig uvitende om tsunamien av importerte varer som kommer, mens de blindt står i veien for fornuftig restrukturering.»

I et åpent brev til EU-kommisjonens president José Manuel Barroso ber Jim ham om å iver sette tiltak umiddelbart for å beskytte Europas kjemiske industri.

«Rent strategisk og økonomisk er det ingen større økonomi som burde forsake sin kjemiske industri,» sa han.

INEOS' fortjeneste i Europa har halvert seg de siste tre årene, mens overskuddet i USA har tredoblet seg. Og BASF, verdens største kjemiske selskap, har for første gang noensinne annonsert en strategisk nedskjæring i europeiske

investeringer, med henvisning til stagnerende markeder, dyr energi og dyr arbeidskraft.

«Energi i gassform er tre ganger dyrere i Europa enn i USA i dag, mens elektrisitet er 50 % dyrere,» sa Jim. «Det finnes ikke noe billig råstoff i Europa. Råstoffkostnadene i USA og Midtøsten er i en annen liga.»

Han sa at skifergass i USA har forvandlet deres konkurranseevne og selvtilit.

«Varslede petrokjemiske utvidelser med en verdi på 71 milliarder dollar strømmer takket være skifergass inn i den kjemiske industrien,» sa han. «Og det er spådd å vokse til over 100 milliarder dollar. I kontrast blir det i Europa kunngjort nedleggelse etter nedleggelse.»

Bare i Storbritannia har 22 kjemiske anlegg stengt siden 2009.

Den kjemiske industrien er avhengig av konkurransedyktige energi- og råstoffkostnader. Selv om industrien er utrolig teknisk, en grunn til Europas suksess opp gjennom historien, sa Jim at teknologi alene ikke vil redde Europa, og advarer om at næringen kan bli borte i løpet av et tiår.

«Den europeiske tekstilindustrien ble utradert fordi den ikke kunne konkurrere med billig asiatisk arbeidskraft,» sa han. «Den kjemiske industrien kan gå samme vei. Det kan godt bli nok en europeisk dinosaur.»

Den kjemiske industrien i Europa sysselsetter for tiden én million mennesker direkte og fem millioner indirekte.

«I Europa deler den kjemiske industrien og bilindustrien topp-plassen inntektsmessig med 1 milliarder dollar hver,» sa han. «Økonomisk sett er den kjemiske industrien en av Europas juveler.»

I brevet sitt fremhever Jim den svært reelle trusselen fra Kina, som forventes å bli verdens største økonomi innen 2020.

«Kineserne bygger ubønnhørlig,» sa han. «I nyere historie har de slukt alle tilgjengelige kjemikalier i verden og vil derfor snart være selvforsynt. Og snart vil de begynne å reversere strømmen.»



« Det ser ikke bra ut for
Europa, men Europa virker
usikker og nølende i forhold
til skjebnen til europeisk
kjemisk industri»

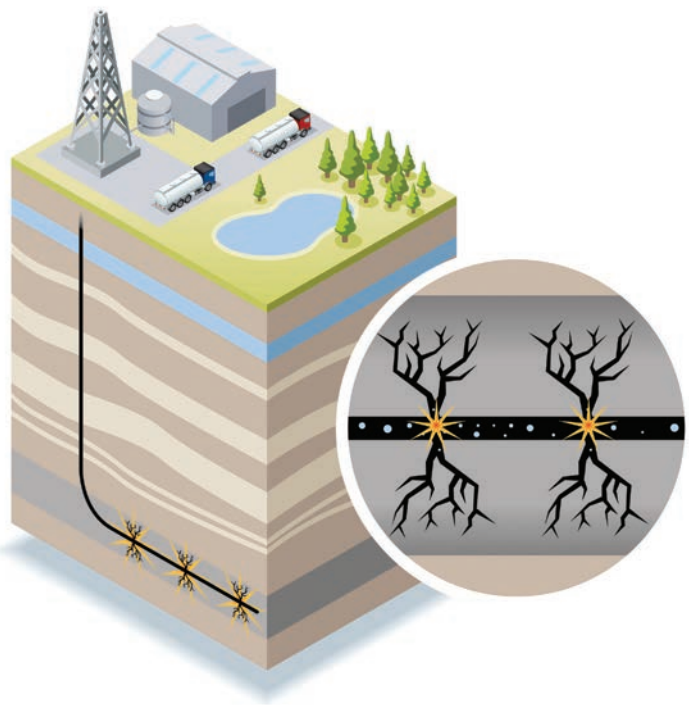
Jim Ratcliffe, styreformann i INEOS



EKSPERTENE SER PÅ ALTERNATIVENE

INEOS-TEAMET VEIER OPP FORDELER OG ULEMPER VED SKIFERGASSPRODUKSJON

Radikal tenkning fra INEOS sin side i 2009 vil begynne å gi utbytte neste år. Da ankommer nemlig de første leveransene av lavkost etanol fra USA til Rafnes i Norge. Dette vil redusere driftskostnadene ved INEOS sine gasscrackere i Europa. Men hvorfor stoppe der? Det er spørsmålet INEOS nå stiller seg.



INEOS hater å sløse. Det inkluderer øg sløsing av muligheter til å effektivisere selskapets drift.

INEOS sikret seg avtaler på 15 år med to amerikanske selskaper for å importere billig skiferavledet etan. Dette vil bidra til å redusere driftskostnadene ved selskapets fabrikker i Europa og etter dette ser INEOS nå til Storbritannia.

Et nytt team, ledet av Gary Haywood, vurderer nå fordeler og ulemper ved å fortsette å utvikle skifergassleting og produksjonsstart i Storbritannia. I dag er det ett av de få landene i EU som innser betydningen av hydraulisk frakturering, eller fracking – prosessen som muliggjør ekstrahering av gass og væsker fra skiferformasjoner.

Den britiske regjeringens støtte til leting etter skifergass var en viktig faktor i INEOS sin beslutning om å satse på sitt eget prosjektteam i februar.

«Uten statlig støtte ville utviklingen av skifergassproduksjon nesten være umulig,» sa han.

Den britiske regjeringen har nå opprettet et kontor for ukonvensjonell gass og olje (Office of Unconventional Gas and Oil) for å fremme trygg, ansvarlig og miljøvennlig utvinning av Storbritannias gass- og oljeressurser fra skifer. De har i tillegg lovet skatteinsentiver for å oppmuntre til investering.

«Regjeringen har erkjent potensialet skifergass har til å gi Storbritannia større energisikkerhet, vekst og arbeidsplasser. Samtidig ser de hvordan det kan bidra til at Storbritannias kjemi- og energikrevende industri lykkes,» sa Gary.

Det er for tiden 176 Petroleum Exploration og Development Concessions (PEDL-er) for landbasert olje og gass i Storbritannia. Flere lisenser blir tildelt i løpet av året.



Den amerikanske skifergassrevolusjonen har forandret petrokjemiindustrien i USA.

Gassprisene i USA er nå om lag en tredjedel til halvparten av hva det er i Europa (og en fjerdedel av asiatiske priser), og crackerråstoff har også nytt godt av dette. Dennis Seith, administrerende direktør i Olefins & Polymers (USA), sa at effekten av reduserte energikostnader for amerikansk industri hadde vært intet mindre enn fenomenal.

Kjemiselskaper i USA forventes å bruke mer enn 70 milliarder dollar innen 2020 på nye produksjonsfasiliteter takket være disse kostnadsfordelene. Faktorene som påvirker gassprisene i Storbritannia, er komplekse og på noen måter annerledes enn i USA. Det er lite sannsynlig at virkningen av betydelig skifergassproduksjon på gasspriser vil direkte speile den amerikanske situasjonen, men det er ingen tvil om at utviklingen av denne nasjonale ressursen vil forbedre konkurranseevnen til det britiske gassmarkedet, samt ha en positiv innvirkning på energisikkerhet, betalingsbalansen og arbeidsplasser.

I januar, etter det som har skjedd i USA, oppfordret Storbritannias statsminister David Cameron EU til ikke å pålegge forhastede regulatoriske krav på skiferleting fordi investorer vil se andre steder. *«Olje og gass vil fortsatt bli produsert i tilstrekkelige mengder, men Europa vil gå tom,»* sa han til World Economic Forum.

I stedet oppfordret han EU til å omfavne muligheten.

«Jeg forstår bekymringene noen mennesker har,» sa han. *«Vi trenger de riktige forskriftene, og myndighetene må forsikre folk om at ingenting ville gå fremover hvis miljømessige farer er tilstede. Hvis dette imidlertid gjøres på riktig måte, kan skifergass faktisk ha lavere utslipp enn importert gass.»*



«Vi må fortsette å formidle budskapet om at kjemiske og kraftkrevende industrier i Storbritannia må være konkurransedyktige, om ikke står de overfor en svært dyster fremtid.»

Gary Haywood, head of INEOS Upstream Project

Garys team har allerede startet arbeidet. Storbritannia er anslått å inneholde store og utnyttede reserver av skifergass. Spørsmålet er om gassen kan utvinnes på en økonomisk gunstig måte. En del av oppgavene til INEOS-teamet er å studere Storbritannias geologi for å identifisere de potensielle områdene for økonomisk produksjon. Selvfølgelig vil økonomisk produksjon av skifergass også kreve de riktige overflateforholdene, blant annet tilgjengelig areal og den nødvendige infrastrukturen.

Teamet har også jobbet med andre kjemiske selskaper, energikrevende industrier og skifergassproduksjonsselskaper for å bestemme hvordan man best kan formidle til en skeptisk offentlighet at skifergass kan utvinnes på en sikker og miljøvennlig måte.

«Miljøspørsmålet er vanskelig for øyeblikket,» sa Gary. «Folk er bekymret, men det vi trenger, er å få vårt budskap ut til folk. Vi må balansere uttrykkene for bekymring og frykt, som noen ganger kan være følelsesmessige og ikke nødvendigvis basert på vitenskap eller kunnskap om de foreliggende fakta.»

INEOS har allerede vedtatt en strategi for å bidra til å overbevise publikum om det svært reelle behovet for skifergassutvinning. Dette gjør de gjennom sitt engasjement i diskusjoner i parlamentet, i media og gjennom INCH. Samtidig fremhever de fordelene til'e egne ansatte i håp om at de også vil meddele fakta med allmennheten.

«Vi må fortsette å formidle budskapet om at kjemiske og kraftkrevende industrier i Storbritannia må være konkurransedyktige, eller så står de overfor en svært dyster fremtid,» sa Gary. «For øyeblikket opplever Europa en økende konkurranse fra både USA og Midtøsten, hvor energi- og råstoffkostnadene er svært lave.

Vi må forklare at utviklingen av skifergassressursen vår er en måte vi kan hjelpe til på her.»

INEOS kan bruke skifergass som råstoff eller



energikilde for sine etylen crackere, men de eier også land, rørledninger og lagringsfasiliteter i noen av de viktigste områdene som nå blir undersøkt i Storbritannia.

«Alt dette, kombinert med INEOS' velkjente produksjonsekspertise, sterke sikkerhetsfokus og gode relasjoner til lokalsamfunnene der vi opererer, betyr at INEOS kan bringe noe unikt til denne nye næringen», sa Gary. «Til slutt kan INEOS dermed velge å bore etter skifergass selv.»

INEOS har brakt vesentlig mye ekstern erfaring inn på teamet for å hjelpe til med evalueringen av denne spennende muligheten. Tom Pickering har ti års erfaring i onshore-gassleting og produksjon i Europa. Han har også søkt om, og fått, det største antallet britiske onshore-lisenser av alle søkere. Gareth Beamish har tretti års erfaring som geoviter hos store selskaper som ExxonMobil og BG Group, inkludert fem års erfaring med skifergassleting globalt.

«Vi ser på hva som er fornuftig for oss,» sa Gary. «Vi er absolutt store støttespillere av skifergassproduksjon. Om vi kun er heiagjeng, om vi er direkte involvert i leting og produksjon, eller noe midt i mellom, er avhengig av vår

vurdering av fordeler og risiko ved alternativene våre. Og til slutt er vi avhengig av hvordan INEOS Capital vurderer fordelene og risikoen, og hvordan de velger å distribuere ressursene i selskapet.»

Hvis Storbritannia ikke klarer å benytte seg av sine enorme reserver av skifergass, mener Gary at det kan ha en dominoeffekt over hele Europa.

«Vi kan ikke være sikre, men vi tror at en positiv utvikling i ethvert europeisk land vil sette tonen for resten av Europa,» sa han. «Folk vil ha sikre, konkurransedyktige og miljøvennlige energialternativer, derfor tror vi at hvis de hadde alle fakta om skifergassproduksjon, så ville de støtte opp om det.»



INEOS FOREDLER SINE MÅL

INVESTERINGER GIR LAVÉRA-ANLEGGET VERKTØYENE DE TRENGER, FOR Å KONKURRERE MOT DE BESTE

Da Europa nå fremstår som et av de dyreste stedene i verden for å lage kjemikalier, må energiintensive selskaper som INEOS tenke kreativt om de skal henge med.

Marseille er den eldste og nest største byen i Frankrike. Den har milevis av sandstrender og bugner med pittoreske bygninger.

Som sådan ville du ikke forvente at den skulle ha noe til felles med det nærliggende råoljeraffineriet som produserer tusenvis av tonn med bensin, flydrivstoff, diesel og fyringsolje hver dag. Men det gjør den.

For INEOS' Lavéra-petrokjemianlegg og Petroineos sitt råoljeraffineri, bare 40 km vest for Marseille, bruker like mye energi som byen selv.

Og der ligger problemet.

«Vi har oppnådd stadig maksimering av energieffektiviteten vår,» sa Jean-Noël Large. «Det er én av INEOS' viktigste prioriteringer, og ikke bare i Frankrike. De høye energikostnadene er et problem for hele Europa. Energikostnadene våre er nå utrolig høye i forhold til USA og Asia. Sammenlignet med andre tilsvarende store petrokjemiske bedrifter og raffinerier på andre kontinenter, er vi inne i en vanskelig situasjon, og ansatte her forstår i all hovedsak situasjonen godt.»

I sin rolle jobber Jean-Noël tett med anleggets teknikere og produksjons-, prosess- og vedlikeholdsingeniører, samt eksperter fra INEOS Technologies og eksterne partnere.

«INEOS Technologies' modelleringsteam har evnen til å utføre simuleringer for å utforske måter å forbedre effektiviteten av anlegget på,» sa han.

Det 650 hektar store Lavéra-området er én av de største petrokjemiske fabrikkene i Europa. Den var eid av BP da Jean-Noël startet opp i selskapet i 1989. INEOS kjøpte fabrikken da selskapet kjøpte BPs

Innovene for ni milliarder dollar i desember 2005.

«Da BP eide anlegget var energikostnadene i Europa konkurransedyktige,» sa han. «Men prisen på energi i Europa har fortsatt å stige, mens skifergass-boomen har dramatisk redusert prisen på energi for konkurrentene våre i USA. Dette skaper en enorm forskjell mellom de to markedene. Energi er nå en topprioritet for oss, og det er like viktig som påliteligheten til anlegget.»

Tom Crotty, INEOS' konserndirektør, sa at økende energikostnader i Europa gjør at det nå koster INEOS' Olefins & Polymers-virksomhet (O&P) i Frankrike dobbelt så mye som i USA å produsere ett tonn etylen. «Hvis vi ønsker å konkurrere i årene som kommer, så er det enormt viktig å kutte i strømregningene våre,» sa Jean-Noël.

Han jobber for tiden med mange prosjekter. Små prosjekter som et instrument for å analysere dampforbruk over hele raffineriet, er allerede gjennomført, mens andre er pågående. Så langt har investeringer og nøye overvåking ført til en reduksjon på 20 % i antall damplekkasjer.

I år vil han også overvåke en stor endring i én av raffineriets ovner. Destillasjonsenheten for olje går nå på en blanding av væske og gass, men fra mai vil den kun bruke gass.

«For øyeblikket genererer forbrenning av flytende drivstoff avleiringer i ovnen som begrenser den helhetlige effektiviteten,» sa Jean-Noël.

Ved å forbedre effektiviteten til enheten forbrennes mindre drivstoff, penger spares og luftutslippene reduseres.

Petroineos Manufacturing France investerer også i et prosjekt til 70 millioner britiske pund som vil installere to helt nye dampkjeler innen midten av 2015. Når de er på plass, vil de forbedre effektiviteten til raffineriet og føre til ytterligere reduksjoner i utslipp.

I 2002 ble 13 000 tonn svoveldioksid sluppet ut i atmosfæren fra anlegget i året. Innen 2013 hadde INEOS redusert dette med 70 % i året takket være en rekke forbedringer og investeringer. «Med de endringene vi kommer til å gjøre, vil vi være i stand til å kutte disse utslippene ytterligere med mer enn 90 % innen 2016,» sa Jean-Noël.

Han sa at alle prosjektene vil ha en stor innvirkning på effektiviteten til raffineriet, og at det vil hjelpe anlegget med å gjenvinne konkurranseevnen sin. «Vi vil spare opp mot 25 millioner euro i året,» sa han.

Jean-Noël er svært spent på alt som kommer til å skje i Lavéra og forskjellen han kan utgjøre. «Jeg har fått frihet til å utforske enhver sti som potensielt interessant med sikte på at det hjelper våre prestasjoner og reduserer kostnadene til virksomheten,» sa han. «Min undersøkelse omfatter alle enheter av raffineriet og enhver kilde til energiforbedring. Forhåpentligvis vil min erfaring og kunnskap om området og folket her hjelpe meg i gjennomføringen av denne handlingsplanen.»



TRYGT PÅ VEI MOT MÅLET

INEOS GJØR DET GODT I MØTET MED UTFORDRINGENE FRA SINE STØRSTE RIVALER

Sikkerhet er uhyre viktig hos INEOS. Men, sånn må det være, fordi de opererer i et farlig miljø. Det kan godt være et nytt år på kalenderen, men INEOS' tilnærming til personlig- og prosessikkerhet endrer seg ikke. Hvis noe, vil det bli enda viktigere og mer robust, som Stephen Yee forklarer.

SIKKERHET må ikke tas for gitt. Det krever mye hardt arbeid og ansatte, arbeidsgivere og entreprenører må forstå hva som står på spill når et selskap som INEOS gjør en feil.

«Vår forpliktelse til sikkerhet starter på toppen som en kjerneverdi i vårt selskap,» sa Stephen Yee som er HMS-sjef for drift og miljødirektør i INEOS ChlorVinyls i Runcorn, Storbritannia. «Alle vi vet at en bærekraftig og langsiktig fremtid for våre virksomheter, hviler på rullebladet vårt innen sikkerhet, helse og miljø.»

Fjoråret var et godt år for INEOS til tross for deres beslutning om å bytte til OSHA, (Occupational Health and Safety Administration). Dette er et strengere system fra USA for registrering av arbeidsulykker, skader og sykdommer, som muliggjør at andre kan bedømme våre resultater mot de beste.

«Vi kan nå se at INEOS gjør det godt i sammenligning med selskaper som Shell og Dow Chemical,» sa Stephen, som samordner konsernets sikkerhetsrapporter. «Men dataene viser også at et lavere skadeomfang er oppnåelig. Basert på vår egen analyse, hvis vi ser fem år tilbake, er vi ca. 50 % bedre enn vi var i 2008. Og i 2013 ble det rapportert 70 færre skader.»

Fjoråret var et spesielt godt år for INEOS O&P Europe North, som vant INEOS HMS-prisen for andre gang for deres resultater når det gjelder sikkerhet, og for å sette en god standard innen prosessikkerhet.

Driftsdirektør Hans Niederberger sa at tydelig kommunikasjon var én av årsakene til virksomhetens suksess i fjor. Særlig med tanke på den vitale oppgaven HMS-linjelederne har med å holde alle informert om hva som forventes.

«I tillegg har hvert enkelt område en egen vurdering vedrørende HMS-forbedringer i løpet av året. Disse kortene blir evaluert hver måned,» sa han.

INEOS O&P Europe North rapporterte fire skader i løpet av 2013.

«Det førte til en frekvens på 0,12 skader per 200 000 arbeidstimer,» sa han. «En frekvens i verdensklasse anses å være mellom 0,20 til 0,25.»

Stephen sa INEOS ville bruke erfaringene fra de beste anleggene til å hjelpe de med de dårligste resultatene når det gjelder sikkerhet.

«Vi kan og vil lære av hvordan de beste anleggene tilnærmer seg sikkerhet for å forbedre resultatene til alle virksomhetene,» sa han.

Hos INEOS i Köln ble en hardtslående plakatkampanje, «Ulykker kaster lange skygger», lansert for å oppfordre alle ansatte til å tenke på de potensielle konsekvensene av sine handlinger på jobb.

Juergen Schmitz er sjef for sikkerhet- og helseavdelingen og jobber blant annet med å levere viktige sikkerhets- og helsemeldinger til nesten 2000 ansatte og 1000 leverandører. Han sa at kampanjen er blitt godt mottatt, men det var vanskelig å etablere en relasjon mellom kampanjen og det faktum at områdets sikkerhet har forbedret seg.

«Mange yrkesrelaterte sikkerhetskomponenter har bidratt til forbedringen,» sa han.

I tillegg til kampanjen, sa han, har alle læringer og avdelingssjefer, fra skiftleder til direktør, gjennomgått obligatorisk sikkerhetsopplæring i 2013.

Når han ser tilbake på fjorårets suksess, sier Stephen at det finnes noen «fremragende milepæler».

Ingen, sa han, hadde blitt skadet ved INEOS ChlorVinyls-anlegget i Sverige siden 30. desember 2010.

«1000 dager uten å registrere en eneste skade er noe som anlegget skal være svært stolt av,» sa han.

Helen Axelsson, som er ansvarlig for HMS og kvalitetssikring, knytter anleggets imponerende sikkerhetsstatistikk til 10 år med fokus på de ansattes atferd.

«Vi har et åpent sikkerhetsklime, der alle kan snakke hvem som helst hvis de tror noen arbeider på en utrygg måte,» sa hun. «De siste tre til fire årene har vi brukt uttrykket: "Vi har alltid tid til å jobbe på en trygg måte", og jeg tror at alle, både ansatte og leverandører, føler at det er sant.»

I fjor iverksatte hver INEOS-virksomhet, til tross for en utfordrende tidsplan som de satt for seg selv, 20 sikkerhetsprinsipper utviklet av ledelsen for prosessikkerhet i INEOS som er basert på faktiske hendelser eller nestenulykker.

«Vi har ikke bare implementert dem, men hver enkelt bedrift har blitt uavhengig kontrollert,» sier Stephen.

«Hovedkontrollørene var anleggs- og produksjonsledelsen fra andre anlegg. Dette oppfordrer anlegg til å dele beste praksis.»

Han sa imidlertid at folk ikke bør bekymre seg allfor mye for statistikk.

«Vårt fokus er enkelt,» sa han. «Vi tar ett skritt om gangen og fokuser på hva vi alle kan gjøre for å forebygge skader på de som jobber på våre anlegg. De gode resultatene vil følge etter.»

Men som med de fleste ting så er det alltid rom for forbedring.

«Jeg synes det er frustrerende at det fortsatt er skader som skjer som lett kan forhindres hvis folk stopper opp og tenker før de handler,» sa han.

Som en gruppe ønsker INEOS også at hver enkelt bedrift ytterligere forbedrer sin sikkerhetsstatistikk med 10 %.

«Det er utfordrende HMS tiltak,» sier Stephen. «Men de er oppnåelige.»



SKANN HER FOR
Å SE VIDEO:
FORRETNINGSPROFIL:
BALEYCOURT INEOS
ENTERPRISES (BALEY-
COURT-ANLEGGET)

BUSINESS FÅR SMAKEN FOR NYE EVENTYR

INITIATIVRIK IDÉ IMPLEMENTERES I BALEYCOURT-ANLEGGET



Baleycourt er en av de 12 bedriftene som er en del av INEOS Enterprises. Det er et lite område, omtrent på størrelse med 20 fotballbaner, men dens bidrag til INEOS' suksess bør ikke undervurderes.

INEOS Enterprises lanserer enda et nytt produkt i år – rapsolje.

Det er første gang INEOS noensinne har våget seg inn på matmarkedet, men innen utgangen av 2014 vil det bli produsert 15 000 tonn rapsolje på anlegget i Baleycourt, Frankrike.

Bare tiden vil vise om det er en klok investering, men Ashley Reed, administrerende direktør i INEOS Enterprises, og driftsdirektør, Steve Dossett, som styrer virksomheten, er ikke i tvil.

«Det er et nytt område for oss, men rapsolje blir stadig mer populært. Dette er hovedsakelig på grunn av de sunne egenskapene og prisen sammenlignet med olivenolje,» sier Ashley.

Produksjonen av rapsolje, som er en rik kilde til vitamin E og inneholder halvparten så mye mettet fett som olivenolje, vil også bidra til å sikre at området, i hjertet av Frankrikes nest største vegetabiliske oljeproduiserende region, fortsetter å være konkurransedyktig.

I mange år har Baleycourt produsert tonnevis av biodiesel for franske supermarkeder og oljeselskaper som Total.

I 2008 styrket INEOS Enterprises Baleycourts posisjon ytterligere da det satt opp et fellesforetak, som heter INEOS Champlor, til en verdi av 80 millioner euro. De franske partnerne er jordbrukskooperativet SICLAE

og gruppen C.Thywissen som utvinner olje fra rapsfrø. Dette førte til åpningen av en biodieselenhet, en rapsfrøknuser og et oljeraffineri.

«Investeringen ble hovedsakelig drevet da den franske regjeringen promoterte et betydelig høyere nivå av biodrivstoff-«blending» enn hva EU krever», sier Ashley. «Hvert av drivstoffmarkedene (diesel og bensin) hadde individuelle sammensetningsmål med akutte økonomiske straffer for blendere hvis de ikke klarte å innfri kravet. Det betydde at vi skulle ha hatt et garantert marked.»

Det ville også si at INEOS kunne knuse lokalt dyrket raps selv i stedet for å kjøpe det som rapsolje fra Tyskland, hvor det tidligere hadde blitt transportert for å bli knust.

Investeringen var økonomisk gunstig og partnerskapet fungerte smertefritt. INEOS kjøpte rapsfrø til en konkurransedyktig pris og utvant oljen, slik at tusenvis av tonn med fornybart brensel for et sultent marked. Som en bonus ble biproduktet rapsmel brukt som et GM-fritt fôr for svin.

På det meste produserte Baleycourt 140 000 tonn biodrivstoff og 180 000 tonn rapsmel hvert år.

Men så begynte ting å endre seg.

I 2010 innførte EU en «double count»-lovgivning som oppfordret drivstoffprodusentene å blande avfallsråstoff, for eksempel brukt matolje og talg. I

LYSE FREMTIDSUTSIKTER: Innen slutten av 2014 skal INEOS produsere 15 000 tonn med rapsolje i næringsmiddelklasse ved raffineriet i Baleycourt, Frankrike.

2011 begynte den internasjonale oljehandelshubben, ARA, å mette det franske markedet med denne type drivstoff, noe som hadde en vesentlig innvirkning på etterspørselen etter "single count"-rapsoljeprodukter. Baleycourts produksjonsvolumer falt.

Til slutt ble import inn i Frankrike begrenset. De franske produsentene gjenvant markedsandeler, men markedsdynamikken hadde endret seg betydelig og franske statlige incentiver var også i ferd med å svinne hen.

Året etter gjorde EU-kommisjonen en betydelig forandring i policyen for biodrivstoff med et forslag om å begrense mengden biodrivstoff laget av avlinger til 5 %.

Så ble det i fjor innført ytterligere EU-lovgivning. Kort sagt hadde EU mistet sin appetitt for biodrivstoff.

«Det er fortsatt mye debatt i EU-institusjonene, inkludert hva som er en avling, så det er ikke helt klart hvordan dette vil utvikle seg de neste årene», sier Ashley. «Men det er lite sannsynlig at det vil være mye, om noen, vekst i EUs gjennomsnittlige blandingnivåer i biodiesel.»

INEOS bestemte at det var på tide å ta tilbake kontrollen – til å bli herre over sin egen skjebne.

På slutten av fjoråret forhandlet de ned fellesforetakenes gjeld med bankene og kjøpte ut partnerne. Så ble de enige om en femårig, forbedret avtale med bøndene for deres raps, og restrukturerte Baleycourts virksomhet.

«Vi hadde tenkt å bruke ekstrakapasiteten til å produsere rapsolje i stedet for biodrivstoff for en stund, men vi trengte samtykke fra alle parter,» sier Steve. «Fellesforetaket kunne ikke betjene gjelden til långiverne og hadde vært på vei mot konkurs siden slutten av 2010. Det kunne ha gått galt, men nå har INEOS en fremtid innen oljefrø og biodiesel, samtidig som de beholder den strategiske forsyningen av lokale frø fra de franske kooperativene. Dette nye prosjektet er kun toppen av isfjellet. Vi vet at det allerede finnes et meget stort oljemarked, men vi føler oss trygge på dette.»

Frøene fra dette nye fellesforetaket blir nå sådd i åkrene som omgir den 25 hektar store tomten nær Verdun.

Men Baleycourt, som sysselsetter 150 mennesker og har en avkastning på 250 millioner euro hvert år, handler ikke bare om biodrivstoff.

Dette lille franske anlegget har også produsert myknere av høy kvalitet fra alkoholer og syrer i mer enn 40 år.

Og virksomheten gjør det meget bra takket være utviklingen av INEOS' CEREPLAS™-estere uten ftalater som nå brukes til å lage PVC-plastfolie og plastposer, dashbord for biler, vinylbelegg og slanger og poser for den farmasøytiske industrien.

I løpet av de siste fem årene har tre nye produkter, polyetylentereftalat, trimellitates og dioctyl sebacates, blitt lansert på markedet, noe som har ført til en økning i salgsvolumet på 20 %.

«Denne veksten har vi oppnådd ved å matche etterspørselen i markedet og å være proaktive på kundenes trender,» sier Steve.

Ftalater bidrar til å myke opp plast og gjøre den mer fleksibel samtidig som den blir vanskeligere å knekke. Men deres bruk blir i økende grad gransket på grunn av bekymringer om potensielle helserisikoer.

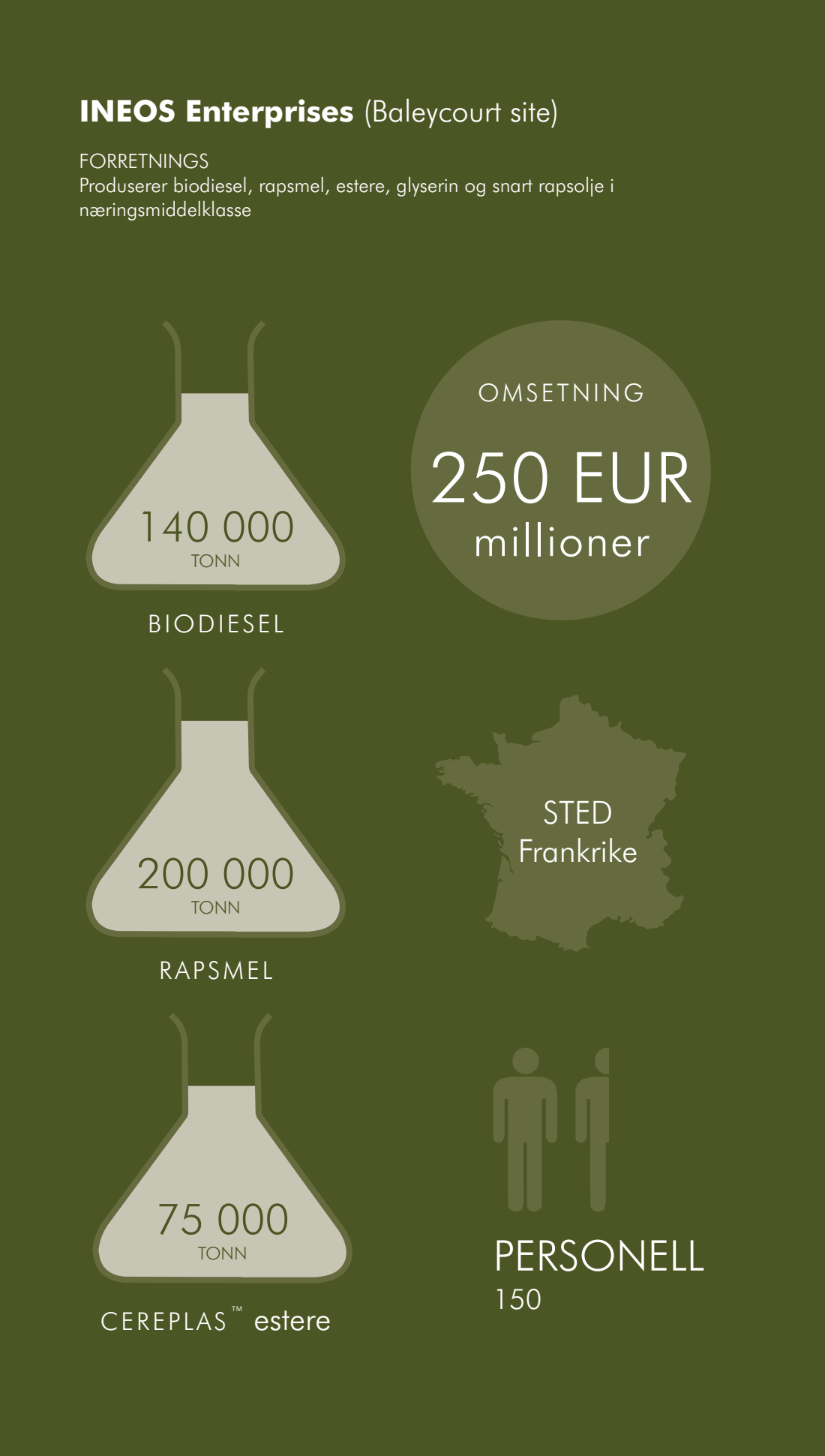
«I møte med disse bekymringene utviklet INEOS et alternativt, ftalat-fritt ester som gjør det samme,» sier Steve. «Noen av konkurrentene våre lager

fortsatt produkter med ftalater så vel som ftalat-frie produkter, men vi tok beslutningen fordi det var viktig for oss å gjøre området 100 % fritt for ftalater. Selv om det begrenset våre salgsmuligheter betydde det at vi kunne love kundene våre at vi ikke ville, selv ved et uhell, levere produkter som inneholder ftalater.»

Baleycourt, som ser mer enn 700 000 tonn av ulike produkter transportert inn og ut av anlegget hvert år, produserer også estere for smøremiddelmarkedet.

«Fremtiden av estervirksomheten vil fortsette å vokse betydelig ved å tilby skreddersydde og smarte løsninger,» sier Ashley. Det vil bli gjort ved å holde et årvåkent blick på et stadig skiftende marked og å komme opp med innovative produkter for å innfri kundenes behov.

«INEOS Enterprises er nå anerkjent som en sentral leverandør av estere i Europa, noe som er en betydelig prestasjon når du tenker på at esterkunder historisk sett er motvillige til å skifte leverandør på grunn av de lange godkjenningsprosessene som er påkrevd av kundene deres,» sier Ashley.



I NYHETSOVERSKRIFTENE

INEOS Technologies handler raskt i Vietnam

ET SELSKAP i Vietnam har lisensiert INEOS’ teknologi for å produsere polypropylen, en plastpolymer som brukes i alt fra kjøleskap til tepper til bildeler.

Vung Ro Petroleum Limited sa at INEOS’ Innovene PP-prosess vil gi dem et overtak på konkurrentene, og at det vil hjelpe dem med å tilfredsstille den økende etterspørselen i det asiatiske markedet.

«Økonomien i Asia vokser og med den veksten er det et behov for plastprodukter i infrastruktur, emballasje, husholdningsartikler, hvitevarer og forbrukerprodukter,» sa Randy Wu, visedirektør, PE/PP markedsføring og salg i INEOS Technologies. «Før ble de fleste av disse produktene eksportert.»

Vung Ro Petroleum Limited tok kontakt med INEOS Technologies i midten av 2012. Innen det var gått ett år hadde selskapet inngått en avtale med INEOS. «Det er relativt raskt for et lisensieringsprosjekt for polyolefiner, som vanligvis tar mange år å gjennomføre,» sier Randy. «Men det viser at vi har gjort en så god jobb med å utvikle våre relasjoner med kunder, konsulenter og entreprenører at omdømmet vårt som en ledende leverandør av teknologi, er allment kjent i bransjen.»

Raffineriets beliggenhet vil bli i Dong Hoa District i Phu Yen-provinsen.

«INEOS’ Innovene PP-prosess vil være en integrert del av raffineriprojektet vårt og vil gi oss en avansert polypropylenprosess med forbedret økonomi og bred produktrekkevidde,» sa Kirill Korolev, administrerende direktør i Vung Ro Petroleum Limited.



INEOS LYTTET TIL KUNDENES BEHOV

INEOS Oxide har utvidet etylidennorbornen-fabrikken (ENB) sin i Antwerpen, Belgia, for å tilfredsstille etterspørselen fra kundene.

Anlegget kan nå produsere 28 000 tonn i året, 20 % mer enn før, og som sådan blir det det største ENB-anlegget i verden.

ENB brukes til å lage etylen-propylen-dien-gummi (EPDM), en ekstremt værbestandig, slitesterk, syntetisk gummi som i økende grad foretrekkes av bilprodusenter og byggebransjen.

«Fjerning av flaskehalser i Antwerpen-anlegget er et unikt steg for INEOS, og det vil levere tilstrekkelig ENB for de neste to til tre år,» sier administrerende direktør Hans Casier.

ENB brukes også av parfymeindustrien.

INEOS signerer enda en avtale for frakt av etan til Europa – og bestiller flere skip

INEOS har signert enda en avtale for å importere mer konkurransedyktig priset etan fra USA. Dette vil bidra til reduksjon av driftskostnadene for deres europeiske gasscrackere.

INEOS Europe AG vil begynne å ta imot forsendelser fra CONSOL Energy i Pittsburgh fra neste år.

«Dette gir oss mulighet til å fortsette å konsolidere konkurranseevnen til etylenproduksjonen i Europa,» sier David Thompson, direktør for innkjøp og leveringskjede.

For to år siden var INEOS det første petrokjemiske selskapet i Europa som grep sjansen til å importere billigere energi og råstoff fra Range Resources i USA.

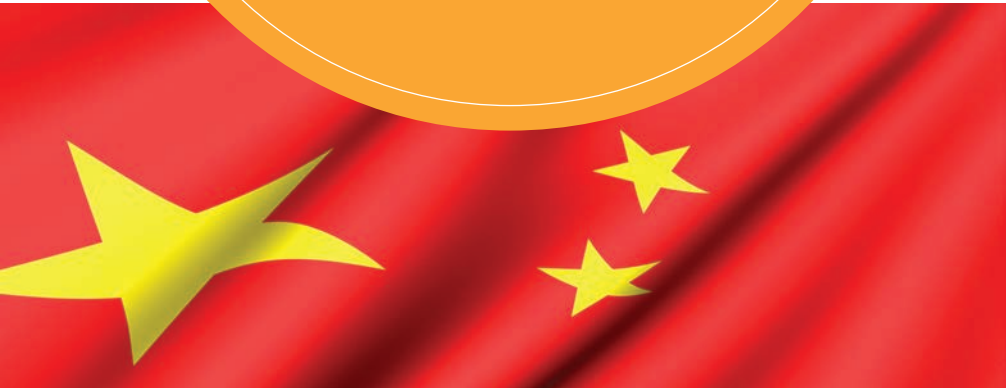
I desember 2012 ble kontrakter på 15 år med tre amerikanske selskaper inngått. Disse selskapene ville ha ansvaret for boringen, distribusjonen, kondenseringen og forsendelsen av etan fra USA til INEOS’ Rafnes-anlegg i Norge.

Den 7. mai i år annonserte INEOS at de hadde inngått en avtale med Evergas om å øke antallet fraktfartøy til seks. Disse skipene blir for øyeblikket bygd i Kina, og de kommer til å transportere etanen til både Rafnes-anlegget og INEOS’ Grangemouth-anlegg i Skottland.

Skipene er de største, mest fleksible og avanserte fraktfartøyene for flere gasser som noen gang har blitt bygd. De gir INEOS mer fleksibel løsning for etanforsyningen med mulighet for å transportere LNG og LPG samt petrokjemiske gasser, inkludert etylen.

“Den avanserte designen til disse fartøyene gir svært høy effektivitet og uovertruffen fleksibilitet for INEOS og sikrer en vedvarende og sterk posisjon i deres virksomhet,“ sa Martin Ackermann, administrerende direktør for EVERGAS.

Disse fartøyene som kan kjøres med to drivstofftyper, bruker ren LNG i topp moderne motorer som sikrer høy effektivitet, lave utslipp og reduserte drivstoffkostnader.



INEOS går rettens vei etter påstått misbruk av patenter

INEOS saksøker det kinesiske statseide olje- og petrokjemiske selskapet Sinopec og noen av de tilknyttede virksomhetene for angivelige brudd på patenter.

INEOS sa Sinopec Ningbo Engineering Company hadde brutt en veletablert teknologiavtale som, i tillegg til påstått misbruk av forretningshemmeligheter av andre Sinopec-selskaper, hadde gjort det mulig å bygge flere akrylnitril-anlegg i Kina uten INEOS’ samtykke.

«Vi ønsker å ta med vår beste teknologi til Kina, men vi må vite at den blir beskyttet,» sa INEOS styreformann Jim Ratcliffe. «Rask utbygging av akrylnitrilfabrikker i Kina vil ødelegge vår virksomhet.»

INEOS, som ellers har gode relasjoner med Sinopec og med Kina, sa i en uttalelse den 21. mars at de ikke hadde noe annet valg enn å beskytte sin intellektuelle eiendom.

«Med mindre vi beskytter vår hardt tilkjempede intellektuelle eiendom, som omfatter forretningshemmeligheter og patenter, som innbefatter teknologi, design og drift, vil vi til slutt se

bortfallet av INEOS,» sier Jim.

INEOS frykter Kinas handlinger vil føre til store skader på akrylnitrilvirksomheten deres som genererer opp mot 500 millioner i overskudd hvert år og støtter opp om ca. 5000 arbeidsplasser i USA, Storbritannia og Tyskland.

INEOS leder for øyeblikket an på det globale markedet når det gjelder produksjon av akrylnitril, som er en viktig byggestein i karbonfibre. Det viktige molekylet er også hovedingrediensen i ABS-polymer, som brukes i mange dagligdagse søknader fra barneleker og dataskjermer til hvitevarer.

INEOS’ akrylnitril teknologi er basisen for mer enn 90 % av produksjonen i verden. SNEC, et Sinopec selskap, har hatt lisens til å bruke denne teknologien siden 1984.

INEOS, som prøver å løse saken både via Beijing High Court og gjennom megling i Sverige, sa de hadde full tillit til Kinas åndsverksystem fordi det nå registrerer flere patenter enn noe annet land.

Sinopec benekter INEOS’ påstander.

NYHETER SOM OMHANDLER INEOS

Slik bidrar journalister til å sette INEOS på kartet

I 2011, da den første utgaven av INCH ble publisert, hadde undersøkelser vist at INEOS' merkevare ikke var så sterk som den burde være, gitt selve omfanget av selskapets aktiviteter og størrelse. Merkevaren måtte styrkes hvis de skulle klare å tiltrekke seg de aller beste studentene og potensielle investorer og påvirke politikere og media. Magasinet har, forhåpentligvis, bidratt til å løse disse problemene, men profilen til INEOS har nylig økt på en måte ikke engang styreformann Jim Ratcliffe kunne ha forutsett.

INEOS kan ikke lenger beskrive seg selv som det største selskapet du aldri har hørt om.

Helt siden hendelsene på Grangemouth i Skottland på slutten av fjoråret, har meningene til selskapet og grunnlegger og styreformann Jim Ratcliffe vært etterspurt.

Aviser fra hele verden har vært opptatt av å inkludere artikler om selskapet og de som driver det.

Sylvia Pfeifer, en journalist i Financial Times, sa at inntil for få måneder siden hadde INEOS vært lite kjent utenfor de som forholder seg til industrien.

«Hvis Grangemouth-problemet genererte uønskede overskrifter, har det også lokket INEOS ut av skyggene,» sa hun.

Men journalister har ikke bare vært interessert i INEOS' suksesshistorie. De har også blitt bedt om å kommentere slike ting som industriens stilling i Storbritannia, virkningen av skifergassboomen i USA, den lammende kostnaden for energi i Europa og de store mulighetene for vekst i Kina.

Forretningsredaktør Alistair Osborne skrev i The Daily Telegraph: «Jim Ratcliffe er kanskje ikke et kjent navn, men det er vanskelig å finne en annen britisk industrialist som, i 15 stormfulle år, har bygget en bedrift fra bunnen av til en global salgsmaskin til en verdi av 43 milliarder dollar. Ratcliffe er neppe en mann som mangler erfaring. Så når han sier at Storbritannia «ikke har vært et veldig attraktivt sted å drive produksjon i», eller at Storbritannia bør slutte å vingle angående skifergass og kjernekraft, så blir han hørt.»

I et intervju med Brian Carney, en av redaktørene i The Wall



Street Journal, ble Jim spurt om hva USA kan gjøre for å gjøre livet enda bedre for industrien i USA.

«Kutt selskapsskatten,» sa han. «Det er mitt eneste problem. Hvis du tok den ned til ca. 30 %, ville USA være uslåelig.»

I et intervju med Stanley Reed fra New York Times, snakket Jim om hvorfor han ikke ville se lønnsomme virksomheter i USA subsidiere de som taper penger i Europa. Bernd Freytag snakket med INEOS da han skrev en artikkel for Frankfurter Allgemeine Zeitung. I artikkelen beskrev han

selskapet som en pioner for sin beslutning om å importere lavkost etangass for å få ned driftskostnadene i INEOS' europeiske crackere.

Med henvisning til Jim, sa Bernd: «Hans syn på forholdene i Europa for den petrokjemiske industrien er dystre, og han spår vanskelige tider. Han deler ikke synet noen eksperter har om at den amerikanske skifergassboomen snart vil være over. Han er alene om å tro det, men han mener det er tull.»

En lignende historie dukket opp i Le Monde. «Europa er ikke et bra sted for å gjøre forretninger akkurat nå, og det blir verre,» Le Monde-korrespondenten i London Eric Albert skrev i sitt aller første intervju med selskapet. «Jeg tror ikke folk forstår de utfordringene de står overfor.»

The China Dailys Cecily Liu har skrevet artikler, som har dukket opp i aviser i Norge og Kina, som omhandler det store petrokjemiske markedet og den jevne etterspørselen som driver Kinas vekst.

«Jeg visste om INEOS kun på grunn av fellesforetakene med PetroChina, men jeg visste svært lite om Jim,» sa hun til INCH. «Etter Grangemouth ble han mer frittalende i media. Han vet hvordan han skal bruke talentene sine og er mer villig enn folk flest til å ta risikoer.»

Men én av utfordringene INEOS pleide å ha, eksisterer ikke lenger.

«INEOS vokste så raskt at oppfatningen folk hadde av oss ikke holdt tritt med utviklingen,» sier Tom Crotty, konserndirektør for næringslivsrelasjoner. «Selv noen kunder sa de syntes vi var litt tilbakeholdne, i forhold til vår størrelse, i å legge frem synspunktene våre på markedet. Vi fikk også noen tilbakemeldinger fra investorer og media om at vi måtte være mer åpne.»

I dag kan ingen lenger kritisere INEOS for dette.

INEOS sparer ytterligere 30 millioner euro

GRÜNDERTENKNING sparte INEOS ytterligere 30 millioner euro i året i renteutgifter da selskapet refinansierte noen av lånene sine i februar.

Beslutningen om å dra nytte av gunstige finansmarkeder fulgte fjorårets refinansiering da INEOS sikret seg en betydelig rentenedgang, som reduserte utbetalinger av 140 millioner dollar i året.

«Hvis vi kombinerer den nyeste forbedringen med forbedringene fra de siste 18 månedene, har vi redusert den totale rentekostnaden fra 550 millioner euro til 385 millioner,» sier Graeme Leask, økonomidirektør i INEOS Group Holdings.

INEOS var i stand til å kjøre ned renten på sine innlån på grunn av sterk etterspørsel fra investorer som ønsker å være en del av i INEOS' suksess.

«Reaksjonen fra investorer i februar var svært positiv,» sier Graeme. «Etterspørselen etter det nye obligasjonslånet var sju ganger overtegnet.»

INEOS betalte i underkant av 8 % på obligasjonene sine. Håpet var å betale i overkant av 6 % på det nye obligasjonslånet. De oppnådde i underkant av 6 %.

INEOS klarte også å sikre en rentereduksjon på banklånet sitt.

«Vi kunne velge å bruke disse innsparingene til å nedbetale gjeld, men investorene våre vet at vi har mange gode muligheter i alle virksomhetene våre til å tjene penger med denne investeringen, så det er bedre for INEOS og investorene å investere disse pengene i virksomhetene våre enn å bruke midlene til å betale ned lån,» sier Peter Clarkson, leder for investorrelasjoner i INEOS.

Finansielle rådgivere beskrev den siste avtalen som en skikkelig utblåsning, sa Graeme.

INEOS tilskrev suksessen til kommunikasjonen de har med investorene sine.

«Vi er veldig åpne med investorene våre, og de verdsetter denne åpenheten,» sier Peter. «Hver uke, noe som er uvanlig i verdenen de investerer i, skriver vi en markedsoppdatering for alle investorer og analytikere med en oppsummering av hva som har foregått i alle de store markedene vi opererer i.»

Denne kulturen av åpenhet og ærlighet har gjort det mulig for INEOS å redusere tiden som trengs for å reforhandle og sikre bedre rente.

En avtale om refinansiering av obligasjoner pleide å ta opp til tre uker. Nå, fordi investorene kjenner så godt til oss, kan det gjøres på noen få dager. INEOS trenger ikke å refinansiere disse høyrenteobligasjonene før i 2016, men de så en mulighet til å dra nytte av de gode finansmarkedene og handlet raskt.

«Vi venter vanligvis ikke så lenge på disse tingene fordi vi ønsker å gi oss selv rikelig med spillerom,» sier Peter.

Den siste avtalen førte også til en bedre kredittvurdering fra Moodys som nå matcher Standard & Poors på B1/B+.

«Kredittvurderingsbyråene er iboende konservative og deres standard scenario er «verden kommer til å ende i morgen», så det å få en oppgradering på dette tidspunkt er gode nyheter,» sa Peter.

Det er også andre fordeler, inkludert muligheten til å forhandle mer kreditt med leverandører som da forbedrer kontantstrømmen.

Moodys analytiker Douglas Crawford sa at oppgraderingen delvis reflekterte INEOS' «spenstige» prestasjoner i 2013, og hvor godt det forventet at selskapet gjør det i år.

INEOS AG økonomidirektør John Reece sa at samlet sett hadde gruppen en god utvikling i 2013, og at i 2014 hadde de fått en god start. Men, brorparten av INEOS' fortjeneste som steg fra ca. 60 % i 2012, til nesten 70 % i fjor, kommer fra USA.

«Skiifer er ikke den eneste grunnen til at vi gjør det bra i USA,

men den har vært transformativ,» sa han.

INEOS planlegger å investere tungt i USA i år.

«Den investeringen er første prioritet,» sier John.

Planene inkluderer et polyetylenanlegg, et oligomeranlegg og muligens et nytt etylenoksydanlegg.

«Europa, særlig Sør-Europa og Storbritannia, er fortsatt utfordrende, men beslutningen om å importere billig, skiferavledet etangass fra USA til Europa vil bidra til å redusere driftskostnadene på de europeiske crackere, noe som vil hjelpe oss med å forbli konkurransedyktige,» sa John.

Suksessen startet april 2012 da INEOS sikret seg det største usikrede lånet noensinne for et europeisk selskap, og den største på verdensbasis siden finanskrisen.

«Det er en del av vår strategi,» sier Graeme. «Vi er opportunistiske, så hvis det er en mulighet i markedet for å redusere rentene våre eller utvide finansieringen vår, så vi er alltid klare til å gjøre det.»



SKANN HER FOR Å SE VIDEO: SMARTE ØKONOMISKE VALG

SPRE BUDSKAPET

Dersom du har en artikkel du har lyst til å bidra med i en fremtidig utgave av INCH, eller et emne du kunne tenke deg at vi dekket, kan du kontakte oss på info@inchnews.com

Alle innspill er velkomne!

“ Sløsing er verre enn tap. Det kommer en tid da alle som påberoper seg evner, vil ha kontinuierlig fokus på sløsing. Mulighetene som ligger i sparsommelighet, er grenseløse.”

Thomas A. Edison

