

# FREMTIDENS GIGANTER

- hvordan skaber vi fremtidens store industrivirksomheder i Danmark?

Vice President, Chemicals, R&D,  
Martin Skov Skjøth-Rasmussen,  
Haldor Topsøe A/S



## Til virksomheder

1. Ny ledelsesform med fokus på både kerneforretning og nye forretningsområder
2. Investeringer i FoU og strategiske samarbejder
3. Ta' springet – sats globalt
4. Målrettet fokus på rekruttering af kvalificeret arbejdskraft og investeringer i kompetencer

## Til universiteterne og andre uddannelses- og forskningsinstitutioner

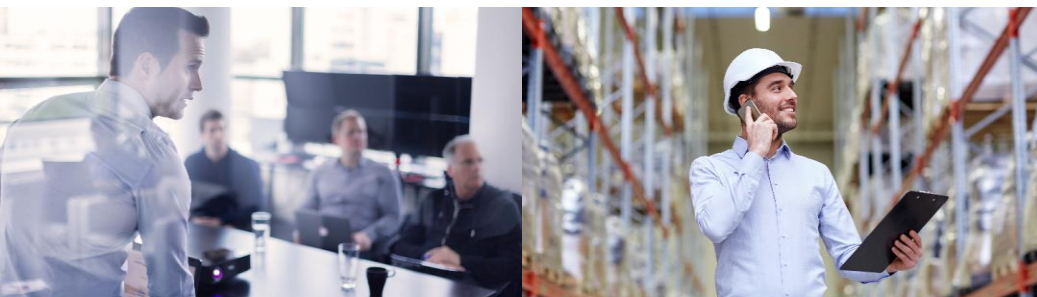
1. Flere delestillinger mellem industri og uddannelsesinstitutioner
2. Kompetenceløft i toppen
  - *Uddannelsessystemet skal klæde fremtidens ledere på*

## Til beslutningstagere (rammevilkår)

1. Den tekniske forskning skal styrkes
2. Bedre muligheder for forskningssamarbejder med universiteterne
3. Forsknings- og innovationsprogrammer skal styrkes
4. Etableringen af Teknologipagten
5. Erhvervsskolerne skal gøres mere attraktive



## Vækst starter hos ledelsen



Resultaterne fra undersøgelsen peger på:

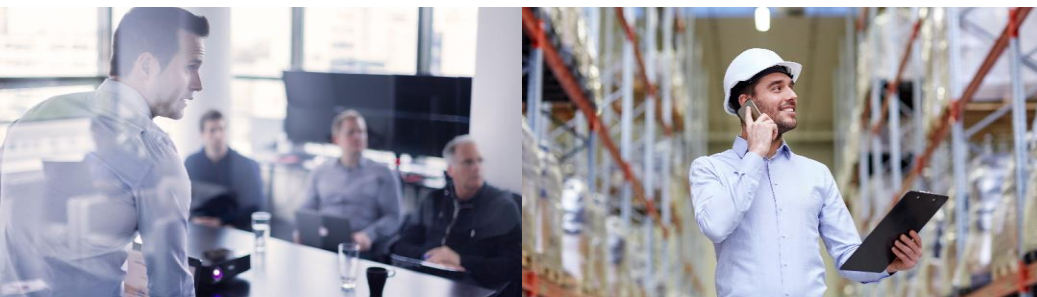
Ledelsens **ambitionsniveau, mindset og erfaring** er afgørende for vækst – det er ledelsen, som sætter retningen

**En balanceret ledelsestilgang**, som kombinerer et fokus på både kerneforretning og på identificeringen og udviklingen af nye forretningsområder har haft stor betydning for væksten

→ ***paradoksledelse***

Inddragelse og **aktiv brug af bestyrelsen** giver værdi

# Vækst starter hos ledelsen



## Anbefalinger:

### Til virksomhederne:

Det anbefales at prioritere en **ledelsesform**, som har fokus på både kerneforretning og udvikling af nye forretningsområder

Det anbefales, at virksomhederne **bruger deres bestyrelse aktivt** og løbende sikrer, at sammensætningen af bestyrelsesmedlemmer understøtter virksomhedens behov

### Til universiteterne og andre uddannelses- og forskningsinstitutioner:

Det anbefales, at paradoksledelse bør indgå i de efter- og videreuddannelser, som uddanner ledere i de mellemstore virksomheder

# Strategisk innovation i samarbejde med andre



Resultaterne fra undersøgelsen peger på:

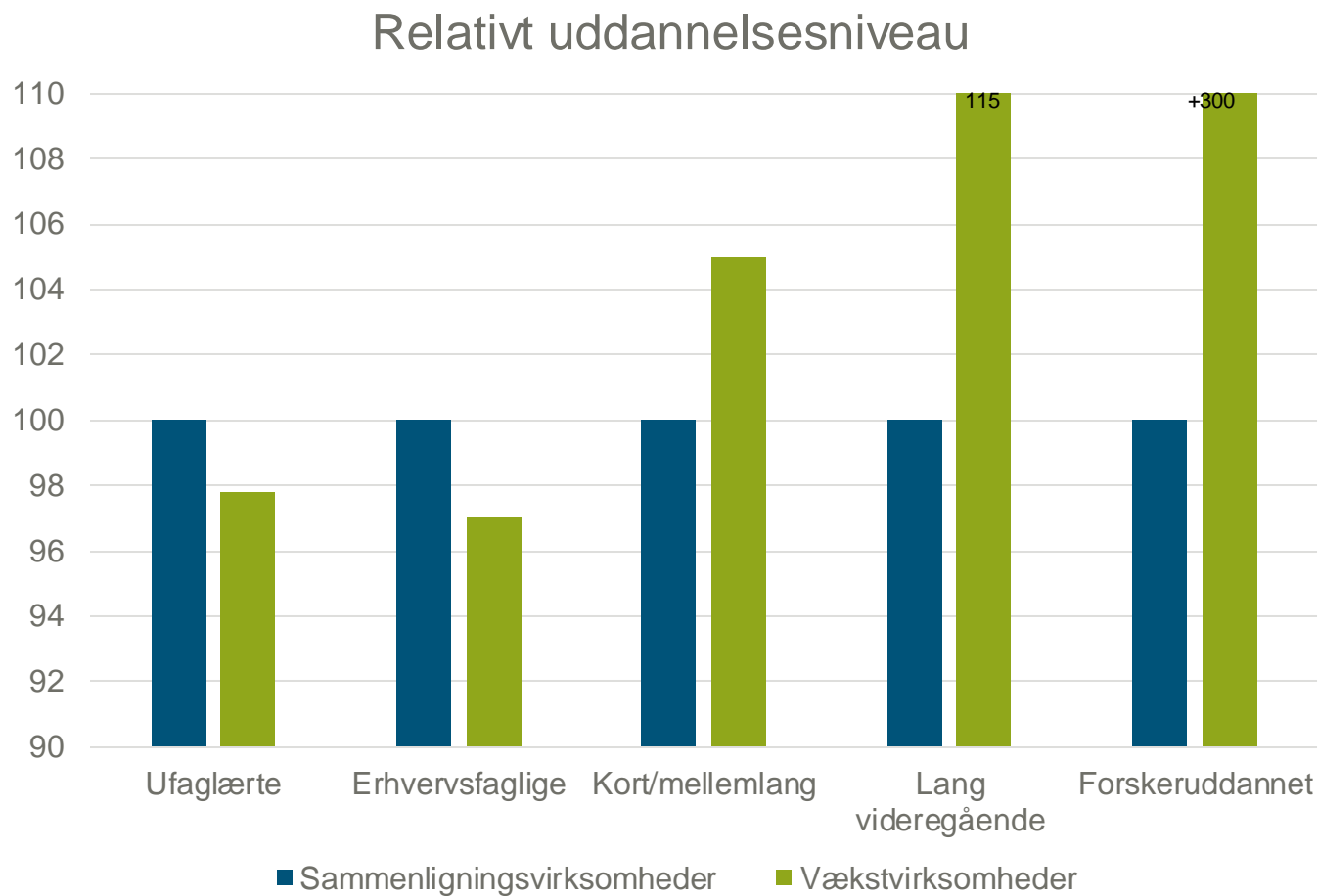
FoU spiller en afgørende rolle for vækstvirksomheder

Innovation sker igennem samspil og samarbejde med eksterne vidensaktører:

- *Kunder*
- *Andre danske virksomheder*
- *Universiteter*

Vækstvirksomhederne har større succes med at bruge det offentlige innovations- og erhvervsfremmesystem, og det har en effekt på omsætning og produktivitet

Vækstvirksomhederne har en højere andel af forskeruddannede (fx ph.d.)





## Anbefalinger:

### Til virksomhederne:

Det anbefales at **prioritere FoU-aktiviteter højt** – både i form af investeringer, etablering af egen FoU-afdeling og ved at **rekruttere højtuddannede**

Det anbefales, at flere virksomheder **åbner deres innovations- og udviklingsprocesser** og inddrager relevante vidensaktører

### Anbefalinger (rammevilkår):

Det anbefales, at de administrative **procedurer for indgåelsen af forskningssamarbejder bliver mere fleksible**, herunder forhandlingerne om IPR

Det anbefales, at de **forsknings- og innovationsprogrammer**, som styrker samspillet mellem forskellige vidensaktører og virksomheder, **prioriteres højt i fremtidige bevillinger**

ATV ser endvidere et behov for at styrke de statslige programmer til finansiering af **erhvervsrettede** forsknings- og innovationsprogrammer

# Vækstvirksomhederne satser globalt



Resultaterne fra undersøgelsen peger på:

Vækst er drevet af eksport på fjerntmarkeder

- Særligt Nordamerika og Asien

Etablering af egne salgskontorer er essentielt i virksomhedernes internationalisering

- Giver direkte viden og indsigt i kundernes ønsker og behov

Det kan være udfordrende at tage skridtet ud på fjerntmarkederne

- Særligt etableringen af første base og strategiske samarbejdsrelationer med udenlandske virksomheder og vidensmiljøer





## Anbefalinger:

### Til virksomhederne:

Det anbefales, at man **søger mod de globale markeder** – Nordamerika og Asien. Begge regioner er attraktive markeder, hvor efterspørgsel drives af både markedernes størrelse og særligt den voksende asiatiske middelklasse

Som en del af internationaliseringsstrategien anbefales det at **bruge relevante netværk som et strategisk værktøj** og trække på virksomheder, som har erfaring og viden om det pågældende marked.

# Investering i nye teknologier



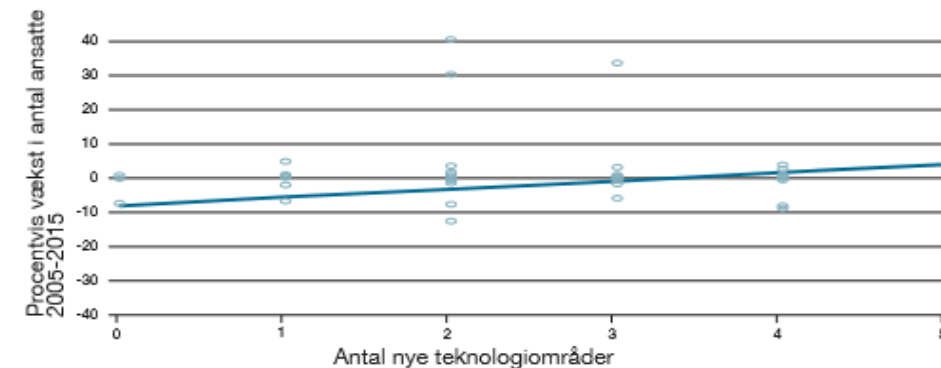
Resultaterne fra undersøgelsen peger på:

Vækstvirksomhederne investerer i et bredt teknologiløft:

1. Automatiseret produktion
2. Digitalisering af arbejdsgange
3. Digital integration med leverandører
4. Intelligente produkter med indlejret IT
5. Nye digitale produkter og services
6. Andre områder

**FIGUR 8: SAMMENHÆNG MELLEM TEKNOLOGIER OG VÆKST I ANTAL ANSATTE**

Parameter Estimates  
Intercept = -8.026  
Slope = 2.8901



Kilde: IRIS Group og spørgeskemaundersøgelse blandt mellemstore danske virksomheder.

Hvis vi skal løfte flere virksomheder teknologisk, så kræver det en massiv indsats og flere initiativer, som støtter virksomhederne i omstillingen og synliggør potentialet

# Investering i nye teknologier



Anbefalinger:

**Til virksomhederne:**

Det anbefales, at virksomhederne **opbygger indsigt, investerer i og anvender flere forskellige former for nye digitale og automatiserede teknologier**

**Anbefalinger (rammevilkår):**

Den tekniske forskning er af stor betydning for industrivirksomhederne i Danmark, og det anbefales derfor, at der **prioriteres øgede midler til området**

# Adgang til kvalificeret arbejdskraft



Resultaterne fra undersøgelsen peger på:

**Adgang til kvalificeret arbejdskraft** er den mest udbredte barriere – både blandt vækst- og sammenligningsvirksomheder

- Faglærte med tekniske uddannelser
- Højtuddannede teknikere og specialister

Både vækst- og sammenligningsvirksomheder oplever **udfordringer forbundet med medarbejdernes teknologiparathed:**

- Hvordan ruster vi medarbejderne til at udnytte mulighederne i øget digitalisering og automatisering?

# Adgang til kvalificeret arbejdskraft



## Anbefalinger:

### Til virksomhederne:

For at sikre medarbejdernes teknologiparathed anbefales det, at virksomheder **prioriterer efter- og videreuddannelse**

### Til universiteterne og andre uddannelses- og forskningsinstitutioner:

Der skal etableres flere delestillinger mellem industrien og uddannelsesinstitutioner

### Anbefalinger (rammevilkår):

#### Erhvervsskolerne skal gøres mere attraktive:

- *Et teknologisk løft*
- *Flere praktikpladser*

Det anbefales, at den planlagte **Teknologipagt realiseres** for at sikre en bedre balance mellem udbud og efterspørgsel af relevante kandidater

## Til virksomheder

1. Ny ledelsesform med fokus på både kerneforretning og nye forretningsområder
2. Investeringer i FoU og strategiske samarbejder
3. Ta' springet – sats globalt
4. Målrettet fokus på rekruttering af kvalificeret arbejdskraft og investeringer i kompetencer

## Til universiteter og andre uddannelses- og forskningsinstitutioner

1. Flere delestillinger mellem industri og uddannelsesinstitutioner
2. Kompetenceløft i toppen
  - *Uddannelsessystemet skal klæde fremtidens ledere på*

## Til beslutningstagere (rammevilkår)

1. Den tekniske forskning skal styrkes
2. Bedre muligheder for forskningssamarbejder med universiteterne
3. Forsknings- og innovationsprogrammer skal styrkes
4. Etablering af Teknologipagten
5. Erhvervsskolerne skal gøres mere attraktive

