DON'T STOP
THINKING ABOUT
TOMORROW

FREMTIDEN
ER TÆT PÅ

16 **virksomhedsledere**, en **forsker**, en **erhvervsredaktør**, en **teaterdirektør** og en **erhvervsrådgiver** *giver et bud på fremtiden*

Organisation for erhvervslivet

Organisation for erhvervslivet

Udgivet af DI
Tryk: Kailow Graphic
ISBN 978-87-7353-815-9
2.000.09.09

FREMTIDEN ER TÆT PÅ

DI's Erhvervspolitiske Topmøde sætter i år fokus på, hvordan danske virksomheder kommer hurtigt op i gear efter krisen under titlen "DON'T STOP THINKING ABOUT TOMORROW". Som optakt til topmødet har vi bedt et panel bestående af 16 virksomhedsledere, en forsker, en erhvervsredaktør, en teaterdirektør og en erhvervsrådgiver give os deres bud på tendenser, udfordringer og muligheder i fremtiden.

Pjecen rummer 20 bidrag og 20 forskellige bud på fremtiden. Du kan læse, hvordan den økonomiske krise har påvirket en række danske virksomheder, og hvordan danske virksomhedsledere håndterer situationen på forskellig vis. Du får indblik i, hvad det er for økonomiske og samfundsmæssige udfordringer, virksomhedslederne står over for, og ikke mindst hvilke strategier de mener, der skal til for at tackle dem.

Omstillingsparathed, gennemsigtighed og etik er nogle af de kodeord, der bliver fremhævet i kampen om at klare sig nu og i fremtidens stigende globale konkurrence. Samtidig vejer innovation i udvikling af produkter og teknologier tungt. Spørgsmålet er, om vi er parate til omstilling og forandring?

Du får også bud på, hvad det er for strømninger og udviklingstendenser, dansk erhvervsliv står over for nationalt og globalt i de kommende år. Der er f.eks. enighed om, at fleksibilitet på arbejdsmarkedet og uddannelse og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft har afgørende betydning for Danmark, hvis vi skal genfinde væksten. Det stiller krav til arbejdsmarkedets indretning, skattepolitikken og betingelserne for at tiltrække kompetente udlændinge til Danmark.

Der er heller ingen tvivl om, at vi skal blive bedre til at tænke Danmark ind i en global sammenhæng allerede i dag. Fremtiden er tæt på.

September 2009
Hans Skov Christensen
Adm. direktør, DI

VÆR VELFORBEREDT

Vi har allerede haft generalprøve på den krise, som mange virksomheder oplever netop nu. Mange taler om global recession, men legetøjsbranchen har dybest set været i recession de sidste 5 år.

Jørgen Vig Knudstorp, administrerende direktør, LEGO System

LEGO SYSTEM A/S

LEGO Koncernen er verdens sjette største legetøjsproducent og beskæftiger ca. 8.000 medarbejdere globalt. Koncept- og produktudviklingen finder hovedsageligt sted i hovedkvarteret i Billund, men også i München, Barcelona, Los Angeles og Tokyo har LEGO Koncernen udviklingsafdelinger.

LEGO Koncernen har lært meget af den omstillingsproces, vi har været igennem de seneste 5 år. Mantraet er forberedelse. Gennem en årrække har vi optimeret vores forretningsgange blandt andet gennem minimering af salgsomkostningerne i procent af det samlede salg. "Fortune favors the prepared mind", udtalte Louis Pasteur – og LEGO Koncernen er velforberedt.

Produktudvikling som nøgleord

Den globale krise har hidtil uddelt færre øretæver til legetøjsmarkedet og LEGO Koncernen, end det har været tilfældet med mange andre virksomheder og brancher. Hvorfor? En af årsagerne er, at køb af nyt legetøj ikke udgør en lige så stor økonomisk belastning for den enkelte familie som for eksempel købet af en ny bil. I USA bruger de husstande, som køber LEGO-produkter, i gennemsnit 60 $ pr. år på LEGO. Hvis vi fortsætter med at gøre en god indsats inden for salg, marketing og produktudvikling, så regner vi med at kunne fastholde de 60 $ – selv i en recession.

Netop produktudvikling har været et nøgleord for LEGO Koncernen. Vi er inde i en god spiral, hvor vores produkter har overgået detailhandlens og forbrugernes forventninger. Derfor har detailhandlen givet vores produkter mere hyldeplads i butikkerne. En vigtig huskeregel for alle virksomheder er, at hvis produkterne ikke er på kundernes ønskeseddel, kan vi gøre nok så mange andre ting rigtigt – uden succes.

Bud på tendenser

Vi vil efter en kort pause igen opleve øget konkurrence fra stadig dygtigere konkurrenter, særligt i Østen. Allerede nu kan vi se, at en række af verdens 50 største virksomheder er navne, som vi ikke kender så godt, bl.a. fra Kina. En ny – og mere købestærk – middelklasse er på vej i Asien, hvilket danske virksomheder skal være meget opmærksomme på. Vi skal ruste os til ekspansion på nye og relativt ukendte markeder.

Det bliver en udfordring, at væksten overordnet set vil være svag. Kreditkrisen vil trække lange spor. Den største udfordring er danske virksomheders relative konkurrencefordel, som er blevet systematisk forringet gennem løn- og valutaudviklingen i de seneste år.

> "... produktudvikling har været et nøgleord for LEGO Koncernen."

Derfor vil danske virksomheder fortsat udflytte diverse funktioner til andre lande, herunder produktion.

Hvad er vores muligheder?

Danmarks muligheder er, at vi er en fleksibel, åben økonomi, som med snilde kan få stor gavn af den fortsatte globalisering. Vi er også relativt langt på klimaområdet og bør gå endnu længere for at være på forkant. Vi har en fordel i en kontrolleret udvikling i statsgælden, hvor mange andre nationer i dag er bundet af en for stor gæld.

Danmarks talentmasse og "indstilling" udgør en særlig udfordring i en global økonomi. Allerede i dag er der et øget pres på behovet for særlige talenter. Jeg oplever fortsat en stor mangel på de rette mennesker med den baggrund, som kræves for succes på særlige vitale områder af forretningen. Vi har for lidt talent at vælge imellem, især herhjemme, og vores videreuddannelsesinstitutioner er generelt ikke stærke nok. Samtidig er det svært at tiltrække udenlandsk arbejdskraft, hvilket ikke bliver lettere fremover.

Vi skal være opmærksomme på, at Danmark ikke knækker i to dele – et velfærds-Danmark på overførsler og et eksport-Danmark med fokus på international konkurrenceevne. Jeg er optimistisk her, men der er en risiko for, at en hel gruppe stiger af og prøver at ignorere globaliseringens hårde sider. Hvis vi tror, fremtiden indebærer mindre arbejdstid og mindre arbejdspres, så tror jeg, at vi vil få en brat opvågning på et tidspunkt, hvor det kan komme til at gøre ondt.

KRISENS **VINDERE** OG TABERE

Krisen vil skabe vindere og tabere, hvor vinderne er dem, der både er i stand til hurtigt og effektivt at tilpasse sig vilkårene og samtidig formår at tænke fremad.

Jørgen Buhl Rasmussen, koncernchef, Carlsberg

På kort sigt vil danske virksomheder fortsat have fokus på løbende at kunne håndtere effekterne af den økonomiske krise. Men de vil også begynde at fokusere på tiden efter krisen, og på hvordan man kan sørge for at være i den bedst mulige situation, når økonomien igen begynder at vokse.

Vores langsigtede strategi er uændret

Carlsberg er mest påvirket af krisen på kort sigt. Det handler om at nedbringe vores gæld og sikre vores indtjening. Samtidig skal vi hele tiden huske, at uanset om det er op- eller nedgangstider skal der være fokus på toplinien. Som en stor, international virksomhed har vi oplevet, at krisen land for land rammer meget forskelligt. På længere sigt tror jeg ikke, at krisen rammer os så meget. Vi arbejder inden for en robust kategori: Der drikkes også øl i lavkonjunkturer.

Vores langsigtede strategi med fokus på Vesteuropa, Østeuropa og Asien vil være den samme som før krisen. Vores fokus på at udvikle vores brands vil være den samme som før krisen. Men kravene på de finansielle markeder vil måske være ændrede, selv om erfaringen fra tidligere kriser erfaringsmæssigt ikke huskes på længere sigt. Vi skal jo ikke mere end 20 år tilbage, da der sidst var krise på ejendomsmarkedet, og et stort antal konkurser.

Hold fast i den danske ledelsesmodel

Danske virksomheder skal grundlæggende blive ved med at gøre det, som de er gode til, og det handler i høj grad om ledelse. I danske virksomheder har vi flade og fleksible strukturer – der er ikke langt fra toppen til gulvet og vi arbejder meget systematisk med at motivere og skabe engagement hos medarbejderne. Rigtigt udfoldet betyder den danske ledelsesmodel, at du involverer og ansvarliggør medarbejderne i langt højere grad, end man kender fra hierarkiske strukturer. Det skal vi holde fast i. Samtidig skal vi arbejde med at "eksportere" den til andre dele af verden, f.eks. i Asien og Østeuropa. Til gengæld kan vi lære meget af disse kulturers evne til at eksekvere hurtigt og effektivt. Danske virksomheder er gode til hurtigt at lære af deres erfaringer – både de gode og de dårlige og sætte ny kurs – det bliver ikke mindre nødvendigt fremover.

Vi skal blive et bedre værtsland

Selv om Danmark på grund af sin ringe størrelse altid har vendt blikket udad, er det nødvendigt for at tiltrække udenlandsk arbejdskraft og talent i øvrigt, at vi bliver et bedre værtsland for udenlandsk arbejdskraft – på alle niveauer. Det er ikke nok, at virksomhederne har engelsk som arbejdssprog og at vores skattelovgivning er lempelig for udlændinge de første par år. Man bør som udlænding i Danmark også have mulighed for at kommunikere med myndighederne på engelsk. Vi skal have flere internationale skoler og så skal vi ikke være bange for at åbne for udlændinge – både i vores hjem, men også mentalt. Vi har meget at lære, vi skal tænke som globale borgere. Selvtilfredshed kan være en stor trussel for fortsat vækst.

CARLSBERG A/S

Carlsberg Danmarks 2.000 medarbejdere producerer og leverer Carlsberg, Tuborg og Coca-Cola produkter til mere end 24.000 kunder. Virksomheden er en del af Carlsberg Group, en af verdens store, internationale bryggeri-grupper med over 45.000 medarbejdere og 75 lokale bryggerier i mere end 25 lande.

"Selvtilfredshed kan være en stor trussel for fortsat vækst."

FREMTIDENS UNGE

Tendensen i fremtiden? Mine fingre tøver over tastaturet, selvom det er en ære at blive udnævnt til spåkvinde. Damer har ikke mange roller at vælge imellem, og heks er klart en af de bedre, men hvad skal jeg skrive?

Kitte Wagner, administrerende direktør, Nørrebro Teater

KITTE WAGNER

Kitte Wagner er adm. direktør på Nørrebro Teater og uddannet i kommunikation og dramaturgi fra RUC. Hun har tidligere været på Betty Nansen Teatret, hvor hun bl.a. fungerede som instruktør Peter Langdals højre hånd. Den 1. juli 2009 overtog hun sammen med Jonatan Spang Rialto Teatret, der fremover skal fungere som anneksscene for Nørrebro Teater.

Firstmovers

Inklusion, indflydelse og nærhed bliver nøgleord for virksomheder, der vil klare sig, og vi er langt bagud på det punkt. Derfor søger alle de initiativrige, funky og intelligente unge som jeg kender, væk fra Danmark. Det er det segment brandingeksperterne kalder 'firstmovers', dem alle brancher slås om. Når jeg spørger dem om, hvorfor de søger væk, siger de som regel, at her er for kedeligt og småt, for provinsielt og ensrettet. Alt, hvad der er nyt og anderledes, betragtes som en trussel i Danmark.

Jeg tænker på Natasja – rapperen, som jeg arbejdede sammen med, inden hun døde i trafikken på Jamaica. Det var samme holdning hun havde til Danmark. Jeg tænker på min søsters papdatter, der er uddannet fra statskundskab, men ikke har været hjemme, siden hun flyttede studierne til New York og Cairo og nu arbejder i Kabul. Jeg tænker på en marokkanskdansk betjent, jeg talte med i Blågårdsgade, der er så træt af at rydde op i gaderne, at han overvejer at flytte til Sverige. De synes, Danmark er "nederen", og det kan vi så tænke lidt over, mens vi stirrer på den voksende gruppe af førtidspensionister, der regner med, at netop deres børn og børnebørn aldrig forlader arbejdsmarkedet.

Hvad skal der til for at holde på disse uvurderlige menneskelige ressourcer? Hvordan fanger vi deres opmærksomhed, som alle vil komme til at kæmpe om? Det er dybest set den nød, vi skal knække.

Hvordan holder vi på ressourcerne i Danmark?

Jeg tror på interaktivitet og spas. Både kommende kunder og potentielle medarbejdere vil lede efter de områder, der tilbyder mest indflydelse, har den mest synlige udvikling og dermed den højeste underholdningsværdi. Deres kedsomhedstærskel er umåleligt lav, og de går, hvis ikke de udfordres både følelsesmæssigt og intellektuelt.

I mit arbejde som chef på Nørrebro Teater betyder det forestillinger med direkte publikumskontakt og oprigtig interesse for publikums holdninger til det, vi laver. Vi har også en regel om alle gode gange tre: Det vil sige, har vi lavet noget tre gange, skal vi smide det væk. Vi skal hele tiden være påpasselige med at gentage os selv.

Ledelsesopgaven

Ledelsesmæssigt bliver opgaven at udstikke en klar, enkel vision, som alle kan forstå nødvendigheden af og så overlade resten til små, selvkørende enheder af medarbejdere, der får lov til at bestemme resten. I fremtiden vil ingen være mere end en armslængde fra dem, der træffer beslutningerne. Det er for tungt og kedeligt. Lederen kan i stedet bruge noget af sin tid på at nærme sig brugerne og komme i "sync" med deres holdninger og behov. Ikke for at følge dem slavisk, men for at kende til dem.

Jeg bad mine venner på Facebook om at komme med nogle nøgleord til denne artikel, tips til udviklingstendenser – man er vel 'a google-child'. Der kom en del kommentarer. Den sjoveste kom fra en 30-årig skuespiller, der hedder Anders Juul. Han skrev helt enkelt: "Anders Juul". Det er sagen i en nøddeskal. Fremtidens unge sidder ikke på guldet. De ved, de er det!

> Hvad skal der til for at holde på fremtidens unge – disse uvurderlige menneskelige ressourcer? Det er dybest set den nød, vi skal knække."

RESULTATER KRÆVER HÅRDT ARBEJDE

NIELS LUNDE

Niels Lunde er erhvervskommentator på dagbladet Politiken og en hyppig kommentator i de elektroniske medier. Han startede karrieren i DA, hvor han blev redaktionschef på det hedengangne Arbejdsgiveren. Niels Lunde var i fem år ansv. chefredaktør for Berlingske Tidende og har udgivet flere bøger, senest bogen "Hr. Møllers nye mand".

Den eksplosive økonomiske vækst i Kina og Indien, digitalisering og virksomhedernes mangel på arbejdskraft er tre udviklingstendenser, som vil slå igennem i Danmark og globalt de næste par år.

Niels Lunde, Erhvervskommentator, Politiken

"Vores politiske kultur er unik. I forhold til andre lande har vi konsensus om vores samfundsmodel."

① Den eksplosive økonomiske vækst i Kina og Indien vil fortsætte, mens et udmattet og gældsat USA skal genvinde sine kræfter. Udviklingen i Kina og Indien kan virke skræmmende, men er også en stor chance. I takt med væksten vil forbrugerne i Kina og Indien ønske at købe varer fra Vesten. Selv om økonomen David Ricardos teori om de komparative fordele snart er to hundrede år gammel, så holder teorien stadig – gudskelov.

② Digitaliseringen vil forandre alle brancher grundlæggende. I første omgang brancher som kommunikation og medier, senere B-t-C-virksomheder og i længden også B-t-B virksomheder og tung industri. Digitaliseringen vil revolutionere kunderelation, værdikæde, organisation og forretningsmodel. Vi har kun set den spæde begyndelse.

③ Virksomhedernes mangel på arbejdskraft vil vokse i hele den vestlige verden. Tendensen er for længst erkendt hos de politiske beslutningstagere, men løsningerne er smertefulde og derfor bliver beslutningerne skubbet så langt ud i fremtiden som muligt.

Vores styrke

Vi har en række styrkepositioner, som giver os en god position i forhold til udviklingstendenserne.

Vi har en robust samfundsmodel, som sikrer en stærk konkurrenceevne – trods et højt skattetryk. Modellen hviler på en udbredt, folkelig solidaritet, på et højt uddannelsesniveau for alle, også for de ressourcesvage og på et fleksibelt arbejdsmarked. Vores erhvervsliv består af mindre og fleksible virksomheder. På den internationale scene er Novozymes og Vestas ikke store virksomheder, men de er store i deres nicher. Det giver en kombination af fleksibilitet og tyngde, som er effektiv.

Vores politiske kultur er unik. I forhold til andre lande har vi konsensus om vores samfundsmodel. Det betyder, at stort set alle danske politikere trækker i samme ideologiske retning. Det vil politikerne ikke indrømme, naturligvis, men den konsensus er grundlaget for, at vi her i landet kan skændes, snakke og forhandle os frem til fornuftige og pragmatiske løsninger.

Udfordringen

Vores udfordring som nation bliver at opretholde landets sammenhængskraft samtidig med, at vi uundgåeligt vil opleve en øget spredning i løn- og uddannelsesniveau.

Udfordringen for danske virksomheder bliver at vinde kampen om den politiske dagsorden. I USA talte Barack Obama i sin indsættelsestale om de værdier, der skabte det moderne Amerika. Han hyldede viljen til hårdt arbejde, risikovillighed og handlekraft. I Danmark talte den nye borgerlige statsminister Lars Løkke Rasmussen i sin første store tale på Venstres landsmøde i maj langt mere om de offentligt ansatte end om erhvervslivet. Reaktionen fra DI var tavshed. Da regeringens stort anlagte skattereform lå færdig efter forhandling med Dansk Folkeparti, var resultatet en skuffelse for dansk erhvervsliv. Reaktionen fra DI var afdæmpet og forstående.

Det er en klassisk case: Erhvervslivet vil ikke kritisere en borgerlig regering. I stedet søger erhvervslivets lobbyister indflydelse på arbejdet i det daglige politiske maskinrum. Det giver indflydelse fra sag til sag, men undervejs mister DI indflydelsen på den store samfundsdagsorden.

Frem til næste valg vil regeringens politik blive rettet ind mod de offentlige ansatte. Alternativet er, at det private erhvervsliv presser regeringen. F.eks. ved at sætte en klar dagsorden om, at vores velfærd hviler på de indtægter, som danske virksomheder, henter hjem fra konkurrencen på fjerne markeder.

I politik er det ligesom i erhvervslivet: Resultater kræver hårdt arbejde. Erhvervslivet skal kæmpe for sin egen dagsorden. Er I indstillet på det?

UDFORDRINGER UNDER RECESSIONEN

GRONTMIJ|CARL BRO A/S

Grontmij | Carl Bro er rådgivende ingeniørvirksomhed med speciale inden for bl.a. byggeri, anlæg, vand, miljø, energi og industri. Grontmij|Carl Bro er en del af Grontmij, der er en af de største aktører på det europæiske rådgivningsmarked. I alt er der omkring 8.000 medarbejdere repræsenteret i store dele af verden.

I de kommende år bliver det en udfordring som politiker og som virksomhedsleder at navigere. Kort- og langsigtede udfordringer presser sig på, og der er en overhængende risiko for, at de kortsigtede løsninger prioriteres på bekostning af de langsigtede.

Birgit Nørgaard, administrerende direktør, Grontmij | Carl Bro

Behov for langsigtet planlægning

Der er langt større muligheder for at tænke eksportpotentiale ind i offentlige investeringer i Danmark end det, der realiseres i dag. Danmark står med et påtrængende investeringsbehov i hospitalssektoren, i skoler og institutioner til ældre samt inden for både den kollektive trafik og vejnettet. Et investeringsbehov, der truer både kvaliteten af de danske velfærdsydelser og mobiliteten. Anlægsinvesteringer og gennemførsel af store projekter på disse områder kan bidrage til en videnopbygning, som min egen virksomhed og rådgivningsbranchen generelt kan nyttiggøre internationalt, og det kan samtidig sikre, at rammebetingelserne for velfærdsDanmark er i orden. Det forudsætter en langsigtet planlægning af investeringer frem for en stop-go politik, så bygninger og infrastruktur forfalder.

Samme langsigtede planlægning bliver også en udfordring ift. uddannelsessystemet. Der vil være et stigende pres for, at uddannelsessystemet udklækker de kandidater, der er brug for, i stedet for at vi som nu mangler ingeniører med specialer inden for anlæg, energi samt vand og spildevand. Uden kandidater med de efterspurgte kompetencer får danske virksomheder svært ved at vinde terræn i den globale konkurrence.

Klima – et indsatsområde for rådgiverne og for Danmark

Klimakrisen er accelererende og kræver en global "man on the moon"-indsats. Det er der næppe folkelig og politisk opbakning til globalt. Ikke desto mindre vil der være et vækstpotentiale for danske rådgivere inden for klima- og energirigtige løsninger. Flere danske virksomheder har kompetencer inden for ikke-fossile energiformer, reduktion af energiforbrug og tilpasning til større vandmængder. Og vi besidder globale styrkepositioner inden for vind, biobrændsel og affaldsforbrænding, både i forhold til design, komponenter, udstyr, implementering og drift.

Men der er tidsler på vejen. Vi vil kun kunne fastholde og udbygge den internationale efterspørgsel efter danske kompetencer, såfremt Danmark selv investerer og lovgiver, og danske virksomheder samarbejder om at udnytte muligheder på andre markeder.

It vil spille en afgørende rolle

Fremadrettet vil automatisering af rutiner og bred tilgang til viden via it være afgørende. En investering i at være ledende inden for digitalisering af den offentlige sektor kan skabe viden og software, der kan eksporteres. I Grontmij | Carl Bro samarbejder vi med den offentlige sektor om en række it projekter og søger gennem vores internationale netværk at afsætte denne viden på andre markeder.

Offentligt-privat samarbejde

Danmark kan navigere igennem de kommende års minefelter forudsat, at vi også har viljen til at gennemføre de tiltag, der skal til for at udnytte mulighederne. Kravet er, at offentlige og private parter går sammen om at skabe de bedste forudsætninger for, at Danmark også i fremtiden kan gøre sig gældende globalt gennem ydelser og produkter med et højt videnindhold og inden for segmenter, hvor der med garanti kommer et stort behov fremover.

"Løsninger koster penge, og vi "lever på klods" på kommende generationers regning, uden nødvendigvis at få et afkast på investeringerne."

"Klimakrisen er accelererende og kræver en global "man on the moon"-indsats."

GLOBALE **MEGATRENDS**

Siemens er en global virksomhed og vi er derfor interesserede i at forstå, hvordan verden udvikler sig i fremtiden, så vi kan tilpasse vores strategi. Vi har identificeret fire globale megatrends, som har stor betydning for udviklingen de næste mange år: Den stigende urbanisering, de demografiske ændringer, klimaforandringerne og globaliseringen.

Jukka Pertola, administrerende direktør, Siemens

SIEMENS A/S

Siemens i Danmark er en del af den internationale Siemens koncern, der med over 400.000 medarbejdere i ca. 190 lande er en af verdens største virksomheder inden for elektronik og elektroteknik. Siemens løser opgaver inden for bl.a. industriautomation, energi, it, transport, bygningsautomation, bygningssikring, hospitalsudstyr og hvidevarer.

Trusler og muligheder

Hver af de fire megatrends byder på udfordringer, som samfundet skal løse, og rummer potentiale til at ændre eksisterende industrier og skabe nye.

I 2015 vil ca. 350 millioner mennesker bo i megabyer med mere end 10 mio. indbyggere. Det giver udfordringer i forhold til sikkerhed, transport, energiforsyning, administration, vandforsyning, belysning, hospitaler og meget mere. Der tegner sig et demografisk billede, hvor gennemsnitslevealderen stiger globalt. Dermed vil vi se en befolkningstilvækst fra 6 milliarder til 8 milliarder i 2025 og andelen af gamle vil stige. Det samme vil omkostningerne til sundhed og pleje.

Den gennemsnitlige globale temperatur stiger som følge af CO_2-udslippet. Samtidig ser vi en betydeligt øget efterspørgsel efter energi på verdensplan i fremtiden, især i vækstlandene, kombineret med at de fossile brændstoffer ser ud til at slippe op. Dette problem giver et behov for effektiv energiudnyttelse og udbredelse af vedvarende energiformer.

Megatrends indebærer således både trusler og muligheder for virksomhederne. Siemens har valgt at fokusere på mulighederne og baserer sin strategi på at levere svar på disse udfordringer i form af teknologi og løsninger inden for områderne energi, industri og infrastruktur samt sundhed.

Danmark står stærkt globalt

Ser vi på de danske virksomheder generelt, er det min opfattelse, at Danmark er godt rustet til at møde de globale megatrends.

> Danmark bør investere betydeligt og bredt i uddannelse og forskning, og når man skal beslutte inden for hvilke områder, kan man med fordel studere de globale megatrends."

Danmark står stærkt globalt, fordi en stor del af danske virksomheder er specialiseret i produkter, der nu oplever stigende efterspørgsel og som ikke er så konjunkturfølsomme.

Der findes en række sektorer, hvor Danmark har store industrier, og hvor efterspørgslen er stigende. Det drejer sig f.eks. om energibranchen, fødevareindustrien, medicinalindustrien og shipping. Vandforsyningen og vandrensning i Danmark er effektiv. Danske kraftværker har en udnyttelsesgrad, der er i den globale superliga. Og midt i det stigende fokus på klimaproblematikken, er det at producere el og varme effektivt blevet en eksportvare. Samtidig er vi som bekendt blandt verdens førende inden for produktion og anvendelse af vindenergi.

Men vi skal huske at tænke langsigtet og fremadrettet.

Investeringer er essentielle

Investeringer skal holdes oppe på et højt niveau ikke alene fra den private – men også den offentlige sektor. Den offentlige sektor skal vise vejen frem med anvendelse af de nyeste teknologier, hvilket er nødvendigt for at øge produktiviteten og dermed klare de udfordringer, der følger af en reduceret arbejdsstyrke.

Endelig er det vigtigt, at Danmark forbliver et åbent og nysgerrigt samfund, som samarbejder internationalt og som kan tiltrække udenlandske medarbejdere til danske forskningsinstitutioner og virksomheder. Her ligger fortsat store udfordringer.

LIDT
MEN GODT

TOMS GRUPPEN A/S

Toms historie rækker helt tilbage til 1924, hvor de to apotekere Trojel og Meyer grundlægger virksomheden. Toms Gruppen beskæftiger ca. 850 medarbejdere i Danmark og ca. 150 i Sverige. Toms har to fabrikker i Danmark. I Ballerup ligger Danmarks største chokoladefabrik, som producerer ca. 15.000 ton chokolade om året.

Produktivitet, Corporate Social Responsibility (CSR) og kalorieredcerede produkter er højt på dagsordenen hos chokoladeproducenten Toms Gruppen i de kommende år.

Jesper Møller, administrerende direktør, Toms Gruppen

Tabt konkurrencekraft

De fleste eksportorienterede danske virksomheder har tabt konkurrencekraft på grund af kronens styrkelse og det meget høje lønniveau. På det danske marked er udsigten til den kommende 25 pct. stigning på konfektureafgifterne heller ikke opløftende. Danmark er i forvejen det eneste land i EU, som har indført denne afgift. En stigning vil efter min opfattelse blot accelerere en allerede negativ markedsudvikling.

Det bliver en hovedopgave at fastholde fokuseringen på højere produktivitet. Det kræver fleksibilitet i samarbejdet med de forskellige personalegrupper.

Hos Toms har vi de senere år investeret i automatisering af de mest manuelle processer. På chokoladefronten har vi købt nyt udstyr til raffineret forarbejdning af kakaobønner og sofistikeret emballering, så vi bl.a. kan udbyde chokoladeplader i verdensklasse. Helt aktuelt drøfter vi, hvordan vi med en rimeligt fast medarbejderskare kan håndtere sæsonudsving og opnå en så effektiv afvikling af produktionen som muligt.

Fedmedebatten tackler vi gennem produktudvikling

Blandt de tendenser, som vil præge konfekturebranchen i de kommende år, er den omsiggribende fedmediskussion, som foregår i de fleste vestlige lande. Det er en diskussion som allerede har medført en tilbagegang i salget på nogle markeder. Andre steder er der intens diskussion i medierne om emballagestørrelser, markedsføring mv.

Branchen har ikke ubetinget medvind. Det må vi forvente vil være en permanent situation.

Hos Toms prøver vi at tackle fedmedebatten offensivt gennem produktudvikling. Vi tror på den lange bane, at mantraet skal være ”lidt, men godt”. Vi har derfor sidste år lanceret nogle produkter inden for vingummi og lakrids, Nellie Dellies, som er stærkt kalorieredcerede takket være et højt indhold af kostfibre i stedet for sukker.

Forbrugerne fokuserer på CSR og klima

En anden udviklingstendens er, at forbrugerne har stigende opmærksomhed på mulige kritisable forhold i forsyningskæden. På chokoladesiden engagerer mange udbydere sig derfor i stigende grad i at medvirke til løsninger af de sociale problemer, som f.eks. knytter sig til dyrkning af kakao i fattige regnskovsområder.

Endelig forventer jeg, at klimaproblematikken også gradvist vil trænge sig på for vores vedkommende. Min vurdering er, at forbrugerne vil stille stadigt flere spørgsmål i relation til den CO_2-belastning som vores produkter repræsenterer.

> Vi tror på den lange bane, at mantraet skal være ”lidt, men godt”.”

Mit bud vil være, at markedsvæksten i den etablerede del af verden vil være beskeden i fremtiden, og at man som udbyder i stigende grad må indtænke CSR forhold i sin måde at drive forretning på. For Toms Gruppens vedkommende har det blandt andet betydet, at vi på CSR-siden har engageret os kraftigt i kakaodyrkende områder i Ghana. Toms Gruppen køber størstedelen af vore kakaobønner i Ghana. Vi arbejder derfor løbende med at udbygge vores viden og forståelse for Ghana for på den måde at vurdere, hvordan vi bedst kan tage et ansvar i forhold til de mange udfordringer, landet og de mange kakaobønder står over for. Det giver ny viden, som styrker vores produktudvikling og kvalitetsorientering.

DANMARK SOM **GLOBALT VÆKSTHUS**

TANIA ELLIS

Tania Ellis formidler samfunds- og erhvervstendenser med speciale i trends inden for ledelse og arbejdsliv, corporate og employer branding, CSR samt CSI. Tania Ellis anvendes ofte af medierne som ekspert, trendspotter og meningsdanner, ligesom hun selv skriver om disse tendenser og temaer. Senest i hendes bog "De Nye Pionerer".

Danmark har rammerne og kompetencerne til at skabe et globalt væksthus – et "verdens innovationslaboratorium".

Tania Ellis, erhvervsrådgiver, forfatter og foredragsholder

Danske virksomheder opererer i dag i en verden af ubalancer. Finanskrisen er blot én af flere globale megakriser, som omfatter alt lige fra klimaforandringer, forurening og ressourceknaphed til fattigdom, epidemiske sygdomme og stress. Stress er ifølge WHO vestens største sundhedstrussel. Herudover er danske virksomheder særligt udsatte på grund af det begrænsede hjemmemarked og de begrænsede ressourcer. Konkurrencen bliver stadig hårdere fra lande som Kina, Indien og andre nye økonomier.

Globaliseringens tidsalder har gjort effekten af vores ubæredygtige handlinger mere synlige, og bevidstheden om dette højere end nogensinde. Værdier som etik, ansvarlighed, mening og bæredygtighed er derfor i gang med at gøre deres indtog overalt i samfundet, hvilket stiller nye krav til virksomhederne.

Et nødvendigt sammenbrud

Finanskrisen er et opgør med snæver profittænkning og et nødvendigt sammenbrud, som sætter nye spilleregler og bringer verdens ubalancer ind i kernen af den globale økonomi. Derfor kan danske virksomheder ikke gå fremtiden i møde med gårsdagens forretningsmodeller.

Regeringen har med sin handlingsplan for virksomheders samfundsansvar allerede erkendt, at denne måde at tænke forretning på kan skabe en unik styrkeposition for danske virksomheder. Det vil styrke virksomhedernes globale konkurrencekraft og brandingen af Danmark som ikke bare en grøn men en ansvarlig nation.

Danmark har i forvejen en global førerposition blandt de mest kompetente, konkurrencedygtige og ansvarlige nationer i verden. Og vi har stærke erhvervsklynger inden for eksempelvis landbrug, transport, design og rådgivning. At tilføre en bæredygtighedsdimension til sådanne produkter og ydelser vil kunne åbne for nye markeder og udviklingsmuligheder, og vil kunne tiltrække nye investeringer og samarbejdspartnere fra hele verden.

> "Danmark har i forvejen en global førerposition blandt de mest kompetente, konkurrencedygtige og ansvarlige nationer i verden."

Bæredygtige løsninger

Ingen nationer har gjort bæredygtig udvikling til den overordnede vision i deres globaliseringsstrategi. Ved at satse målrettet på produkter og ydelser, der løser samfundsproblemer og møder menneskers behov, uden at det kommer fremtidige generationer eller naturen til last, har Danmark mulighed for at skabe en unik vækst- og innovationsplatform i den globale økonomi. For det er socialt, miljø- og samfundsmæssigt bæredygtige løsninger, som verden i stigende grad kommer til at efterspørge.

Danske virksomheder kunne bidrage med innovationer på miljø- og energiområdet, med bæredygtige løsninger til alt lige fra produktudvikling, design og produktion til salg, markedsføring og distribution. Eller med viden- og rådgivningspakker i forbindelse med opbygning af velfærdssystemer i andre lande inden for sundhedsvæsenet, ældrepleje, faglig organisering, transport, byplanlægning og offentlig service.

Et globalt væksthus

Danmark har rammerne og kompetencerne til at skabe et globalt væksthus – et "verdens innovationslaboratorium" – som andre lande valfarter til for at hente nyeste viden til bæredygtige løsninger. Vi kan blive samlingssted for netværk og partnerskaber mellem verdens bæredygtighedseksperter og -praktikere. Vi kan blive en "Sustainable Innovation Valley".

Dette vil ikke alene bidrage til mere bæredygtig vækst og velfærd i verden. Det vil også udgøre grundlaget for fornyet dansk innovations- og konkurrencekraft.

UDVIKLINGSTRENDS
FREM MOD 2014

HENRIK JOHANNSEN DUUS
Henrik Johannsen Duus er lektor og ph.d. på Copenhagen Business School med speciale inden for strategisk forecasting, forretningsudvikling og videndannelse. Han står bag en lang række publikationer blandt andet omkring økonomisk forretningsudvikling på internationale industrielle markeder samt inden for vækstprocesser i dansk erhvervsliv.

Udviklingen fem år frem påvirkes af en række faktorer inden for politik, videnskab, miljø, teknologi samt sociale og økonomiske forhold. Det giver fem væsentlige fokuspunkter, som vil præge os de kommende år: Sikkerhed, folkevandring, internationale forhold, klima og nye teknologier.

Henrik Johannsen Duus, lektor på Copenhagen Business School

"Kina ser sig som "verdens fabrik" – Danmark bør se sig som verdens udviklingsafdeling."

Hvad sker der i Danmark de næste år?
Sikkerhed vil være et væsentligt fokuspunkt. Politiet har for mange opgaver i forhold til aktuelle ressourcer, lovgivning og organisering. Vi vil få videoovervågning efter britisk mønster og vi vil se øget anvendelse af private sikkerhedsfirmaer og de første "gated communities" vil blive planlagt i Danmark.

Danmark vil opleve øget indvandring og der vil blive flere herboende indvandrere. På trods af mange års debat savner Danmark stadig bred politisk konsensus på udlændingeområdet. For virksomhederne kan det betyde forskelligartede politiske krav fra politikerne.

EU vil øge sin indflydelse på Danmark og dansk lovgivning. Danske virksomheder over en vis størrelse vil være nødt til at have en EU ekspert. Østeuropæerne vil i stigende grad blive partnere for danske virksomheder. Væksten i det fjerne østen vil fortsætte lidt endnu, men vil på længere sigt blive bremset af hidtil upåagtede problemer i fjernøstlige finans- og kreditinstitutioner.

Et godt råd
Nye teknologier vil vinde frem. Hold øje med nanoteknologi, materialeteknologi, bioteknologi og relativt upåagtede energiformer som biogas, jordvarme og udnyttelse af temperaturforskelle mellem forskellige havdybder. Om lidt mere end fem år skal danskerne formentlig igen tage stilling til atomkraft, som har haft en stor renæssance i resten af verden. USA vil forsøge at udfolde den vision for udforskning af rummet, som blev formuleret af George W. Bush. Private firmaer inden for rumforskning vil spille en vis rolle, og for danske virksomheder vil der være muligheder som underleverandører.

Verdens udviklingsafdeling
Som udgangspunkt vil danske virksomheder tilpasse den danske erhvervsvirkelighed til mulighederne. Danmarks svaghed er, at vi er for selvtilfredse og hviler i troen på egen fortræffelighed. Danmarks styrke er, at vi har en relativt homogen befolkning med et højt uddannelsesniveau. Dette vil dog ikke være tilstrækkeligt i fremtiden, eftersom mulighederne ad den vej

"Om lidt mere end fem år skal danskerne formentlig igen tage stilling til atomkraft."

er næsten udtømte. En strategisk vej til større vækst er, at reducere det høje skattetryk eller at ændre skattesystemet. Et radikalt forslag er at lægge højere afgifter på forbrug og forurening og reducere skatten på alt andet – både kapital og arbejde.

Her kan den danske stat lære af store viden intensive virksomheder som f. eks. Siemens, der anvender avanceret fremtidsforskning for at finde ud af, hvorledes der skal investeres i forskning og udvikling. De afledte effekter af en sådan offentlig strategi kan vise sig afgørende for danske virksomheder.

SKAB DET NÆSTE OPSVING

Et nyt opsving skal skabes aktivt – det er ikke nok at være passiv og satse på overlevelse i en hård tid. Allerede under krisen, er der behov for at udvikle produkter og service, der adskiller sig kvalitativt fra konkurrenternes.

Peter Plougmann, direktør, New Insight

I den nuværende krisesituation er det let at overfokusere på de helt aktuelle problemer og kaste sig ud i heftige debatter om akutte kriseindgreb og vækstpakker. For New Insight er det væsentligt at fastholde et sagligt, professionelt overblik. Det gør vi ved over for kunder at insistere på krisens muligheder og på konsekvenserne af langsigtede ændringer i både økonomi og samfundsudvikling. Det er, hverken som virksomhed eller som politisk aktør, kun et spørgsmål om at afvente udfaldet af krisens rensende effekt.

Fokuser på den sociale kapital

New Insight A/S har i samarbejde med kunder og samarbejdspartnere arbejdet målrettet med at identificere nogle centrale vilkår og muligheder for det næste opsving. Resultatet af disse overvejelser peger bl.a. på, at det er en avanceret udnyttelse af de menneskelige ressourcer, herunder udvikling af virksomhedernes sociale kapital, fokus på nye muligheder i de konvergerende teknologier og en helhedsorienteret erhvervsfremme, der skaber grundlaget for næste opsving.

Ledelse i fremtidens succesfulde virksomheder vil satse på en fokuseret kompetenceudvikling, der udnytter den sociale kapital på danske arbejdspladser. Den sociale kapital er en særlig dansk styrke. Der er i denne sammenhæng behov for, at private virksomheder og faglige organisationer udnytter mulighederne i de overenskomstaftalte kompetencefonde og i Globaliseringsaftalen.

Tænk teknologi på tværs

De konvergerende teknologier, dvs. sammensmeltningen af IKT, bio-, nano- og kognitive teknologier, vil fremover være grundlaget for nye produkter og nye services. Det er altså ikke nok kun at satse på IKT eller bioteknologi alene. Det er sammentænkningen af nye videnskabelige landvindinger med en afkodning af forbrugernes forventninger, der er grundlaget for det næste opsving. Humanistiske og samfundsvidenskabelige forskningsresultater vil fremover være en integreret del af virksomhedernes videngrundlag.

For de erhvervspolitiske rammer er det helt afgørende, at den veldokumenterede, uheldige praksis med silotænkning mellem beskæftigelses- uddannelses- og erhvervspolitikken nedbrydes. Her kan de regionale vækstfora med fordel spille en mere aktiv rolle i fremtiden.

Det nye marked for sundhedsydelser

Sundhedsområdet er et konkret eksempel på nye områder med uudnyttede, men store vækstpotentialer, hvor de nævnte forhold; social kapital, konvergerende teknologier og de regionale vækstforas indsats kan understøtte hinanden. Den demografiske udvikling og den globalt voksende middelklasse skaber et næsten uendeligt nyt marked for avancerede sundhedsydelser. Mulighederne i et offentlig-privat samspil for at etablere en global markant sundhedsindustri, der bl.a. kan skabe et attraktivt behandlingssted for internationale patienter, vil være en stor vækstmulighed, på linje med klimateknologi og sikkerhed.

NEW INSIGHT A/S

New Insight A/S er et analyse- og rådgivningsfirma med speciale i evalueringer, proceskonsultation og rådgivning inden for beskæftigelse, kompetenceudvikling og uddannelse samt inden for teknologi og erhverv. New Insights 15 medarbejdere har specialiseret sig i opbygningen af scenarier for arbejdsmarkeds-, erhvervs-, regional- og socialudvikling.

„... den globalt voksende middelklasse skaber et næsten uendeligt nyt marked for avancerede sundhedsydelser."

CHALLENGES FOR A GLOBAL COMPANY

GLAXOSMITHKLINE PHARMA A/S

GlaxoSmithKline Pharma A/S i Danmark er en del af verdens næststørste medicinalvirksomhed GSK. Mens der på verdensplan er over 100.000 ansatte, er der i Danmark ca. 130 ansatte, der hovedsagligt er beskæftiget inden for forskning, salg og markedsføring af receptpligtig medicin.

Denmark needs to have more transparency and openness to look at best practice models from other parts of the world.

Julie M. Edwards, GM and VP, GlaxoSmithKline Pharma A/S

As a leader in a global company like GSK I am reminded daily of the increasingly intense global competition for the best heads, ideas, and money. The emerging markets of China, India, and Brazil will over the coming years become attractive places for foreign companies to invest in due to cheap operating business costs and high growth rates.

In need of a skilled workforce

Obviously we have to get through the financial crisis and get the world's economy moving again to produce growth. When that happens, a decisive trend for the development of the Danish society will be the need for a more skilled workforce. This is particularly important within the health arena where more doctors and nurses and specialised skills like health economics are needed in order to ensure that cost effectiveness is recognised in health decision making.

I also see the need to have a greater willingness to employ and integrate foreign workers. Integration is a key societal issue in Denmark. For the last 20 years I have worked in many parts of the world, including Australia, Hong Kong, Paris, and London and I have seen how business can benefit from having a great diversity in management teams and also on other levels of the organisation.

Key issues in order to gain success

In order to be successful in the coming years, I believe there is a need for business leaders to develop broad experience from different industries and countries combined with a strong ethics code in business. I see corporate social responsibility as an essential part of business and high ethics in our business conduct will provide the long term licence to operate. We also need to focus on cost effectiveness of doing business combined with a global mindset. Danes have a high level of spoken English, which is very relevant in a global business environment. Moreover, we have a skilled and qualified workforce with a high level of university education. Danes work in a team oriented, non-hierarchical, and empowered culture where things get done fast and effectively. This gives the business results but also respects employees' time to spend with their family. I have noticed that many Danish companies are highly ranked in European surveys for 'great places to work' and we all know that happy employees deliver better business results.

> "High ethics in our business conduct will provide the long term licence to operate."

Talents, ideas and best practice

It is also important to remember that despite the financial crisis, Denmark is in the middle of a global race for the best heads and ideas. Denmark's biggest challenge in that regard is the tax structure. From our point of view as a global company of more than 100,000 employees, it is still too expensive to relocate ex-pats for assignments in Denmark. This prevents companies from gaining benefits from global thinking and the experience of global workers.

Furthermore, Denmark needs to have more transparency and openness to look at best practice models from other parts of the world and a willingness to bring this to Denmark. There is too much of a 'let's invent it in Denmark' syndrome. Most often many best practice examples can be implemented quickly rather than starting from scratch.

Another challenge is that it can be difficult to make Danish workers interested in working and living abroad and gain experience from working in other countries. If we can inspire the next generation of leaders to become even more international, I think it would benefit Denmark enormously.

FREMTIDENS **VINDERVIRKSOMHEDER**

Ligeud er ikke en mulighed. Så kort kan det siges – i hvert fald, hvis man vil lede en af fremtidens danske vindervirksomheder. Som konsulentvirksomhed ser vi det i høj grad hos vores kunder – men også hos os selv.

Poul Skadhede, administrerende direktør, Valcon

VALCON A/S

Valcon er en konsulentvirksomhed etableret 1. august 2000. Siden da er virksomheden vokset fra 3 til over 150 medarbejdere. Fra ét kontor i Danmark til skandinaviske kontorer i Danmark, Sverige og Norge og internationale kontorer i Tjekkiet, Indien og Kina og har haft en konstant omsætningsvækst på mere end 25 pct. årligt.

Den økonomiske turbulens fortsætter
Krisen har vist, hvor sårbare virksomhederne er over for udsving i omsætning og adgang til kapital. Fremtidens marked vil være præget af hyppig turbulens – og vi kan ikke forudsige os ud af det. Vi mærker det også i Valcon. Vi er nødt til at skabe en langt højere soliditet for selv at kunne finansiere den fremtidige vækst. Vi kan ikke basere os på bankernes lånevillighed mere. Der er langt mere fokus på egen likviditetsstyring – operationelt og strategisk. Og vi opgraderer vores styringsinstrumenter kraftigt for at sikre hurtigere reaktionshastigheder – globalt. Det fordrer nye forretningsmodeller.

Demografien er imod os
Der bliver for få hænder på det danske arbejdsmarked. Derfor er der er nødt til at ske både en massiv outsourcing og offshoring i forsyningskæderne. For en konsulentvirksomhed som Valcon betyder det, at vi skal etablere os i alle de betydende regioner, hvor vores kunder etablerer sig – ellers mister vi simpelthen relevans som en foretrukket samarbejdspartner. Vores geografiske ekspansion er således kundedrevet.

Mangel på kompetencer i Danmark
Læreanstalterne kan i dag slet ikke producere de kompetente medarbejdere, som specielt industrien har brug for. Hele fagområder er i hastig færd med at uddø – mens disse kompetencer massivt opdyrkes andre steder i verden. For Valcons vedkommende, kan jeg se, at vi i Indien kan tiltrække industrielle Lean-kompetencer på et højere niveau end i Danmark – simpelthen fordi bilindustrien i Indien er så udbygget som det er tilfældet. Og i Norge kan vi finde dygtigere offshore-folk end i Danmark, fordi denne sektor er mere udbygget i Norge.

Konkurrencen intensiveres globalt
Sidst mener jeg, at konkurrencen fra Øst bliver meget stærkere. De meget store asiatiske virksomheder er hastigt i færd med at sætte sig på de lokale "gigantiske" hjemmemarkeder. Derved opbygger de kompetencer, som gør det næste skridt muligt – indtagelsen af vores hjemmemarkeder. Vindervirksomhederne forstår dette. De er hastigt i færd med at opbygge lokal tilstedeværelse i de nye vækstmarkeder, skabe relevante partnerskaber og vil på denne måde skabe en anden fordelagtig konkurrencesituation. Løsningen vil være at etablere strategiske partnerskaber med globalt ledende virksomheder. Partnerskaber har f.eks. givet Valcon mulighed for at lave nye, meget konkurrencedygtige ydelser til vores kunder inden for en række områder.

Valcons strategi
Ovenstående er grundessensen i den tænkning, vi snakker med vores kunder ud fra – men det er også hegnspælene i Valcons egen strategi. Adgang til de bedste kompetencer – globalt! Outsourcing af ydelser! Globale partnerskaber med virksomheder, der har bedre forudsætninger for at opdyrke spidskompetencer inden for særlige områder! Sikring af stor likviditetsgenerering og fokus på nye rådgivningsområder!

Gør vi dette dygtigt, er jeg overbevist om, at Valcon – og andre danske konsulentvirksomheder – vil være en foretrukken samarbejdspartner nationalt og globalt for de danske virksomheder.

"Vi er nødt til at etablere os i de regioner, hvor vores kunder etablerer sig. Ellers mister vi relevans som en foretrukket samarbejdspartner."

FRA IDÉ TIL VÆKST-FORRETNING

Generelt vil business blive mere kompleks, og det vil fordre et mindset med fokus på feedback, selvorganisering og evolution. Det er de klare signaler, Danfoss Universe får fra vores betydelige netværk af internationale forskere.

Charlotte Sahl-Madsen, CEO, Danfoss Universe

For at kunne differentiere sig på markedet og for at komme højere op i værdikæden gælder det om at indtænke nye teknologier og flere aspekter af brugerens situation og behov. En virksomhed er nødt til at se sig selv som del af en større sammenhæng. En enkelt virksomhed kan ikke have kompetencen til at lave alle dele af en kompleks ydelse, og derfor må den åbne op og indgå alliancer om f.eks. udvikling og markedsføring – og den må lære at inddrage brugerne for at kunne opnå den helt nære tilpasning til individuelle behov, som kunderne vil forvente og kræve. Det kræver med andre ord, at virksomheden fremover integrerer viden fra alle stakeholders.

Nøgler til fremadrettet succes

Når vi i "Impact by Danfoss" samarbejder med- og rådgiver globale virksomheder, understreger vi derfor igen og igen, at en af nøglerne til fremadrettet succes er, at virksomheder opbygger evner og kompetencer inden for både udviklingen af nye ideer og i lige så høj grad for modning og acceleration af nye ideer. Med andre ord skal virksomheden bygge en innovationens værdikæde eller værdinetværk fra idé til vækstforretning. Det er der ikke mange, der mestrer i dag.

Det bliver desuden afgørende, at de produkter og ydelser, virksomheden sælger, er særdeles nøjsomme i deres anvendelse af energi og andre råstoffer. Vi skal reducere den globale opvarmning, og vi kan lige så godt begynde at varme op til en hårdere kamp om de muligheder, den øgede klimabevidsthed byder.

Danske virksomheder i førertrøjen

Betydningen af bæredygtighed vil vokse, formentlig endda meget kraftigt. Priserne på energi og råstoffer vil stige, lovgivningen vil blive skærpet, og kunder vil være mere krævende på det etiske område. Virksomheden kan vælge at se miljøkravene som en omkostning eller som en ny konkurrenceparameter. Det er dybest set et spørgsmål om, hvor hurtigt og aggressivt den beslutter at leve op til krav, som under alle omstændigheder vil komme. Danske virksomheder burde have alle muligheder for at erobre en førende position i en fremtidig økonomi, hvor minimalt forbrug og minimale CO_2-udledninger får langt større betydning end det har i dag.

Internationalt har Danmark bl.a. fordel af, at vi er relativt uformelle i vores samarbejdsform. Teamwork er en del af vores dna. Danske virksomheder har muligheder for at skabe klynger om store, samlede koncepter – det kunne være sundt liv, CO_2 neutrale byer eller bæredygtigt og hi-tech landbrug – ved at gå sammen med andre virksomheder, universiteter, kommuner og borgere for at skabe miljøer, der både udvikler og demonstrerer innovative og integrerede løsninger.

Forudsætningen for at vinde fremtidens markeder er betydelige offentlige og private investeringer i forskning, klynger og vækstmiljøer. Udviklingen af ideer og projekter er det første spæde skridt på vejen mod succes. Men vi er ikke i mål, fordi vi er dygtige til at få ideer. Det er først, når vi skaber værdi. For vores egen forretning og for verden.

DANFOSS UNIVERSE A/S

Danfoss Universe er meget mere end "blot" en oplevelsespark. Danfoss Universe tilbyder undervisning, der styrker og udvikler børn og voksnes lyst og evne til at lære. Danfoss Universe hjælper danske og udenlandske virksomheder med at styrke innovationsevnen, og der forskes desuden i læring, kreativitet, undervisning og innovation hos børn og unge.

"Forudsætningen for at vinde fremtidens markeder er offentlige og private investeringer i forskning, klynger og vækstmiljøer."

VIRKELIGHEDEN
EFTER KRISEN

MICROSOFT CORPORATION

Microsoft blev grundlagt i USA i 1975 af Bill Gates og Paul Allen. I dag har Microsoft mere end 70.000 medarbejdere over hele verden. Hos Microsoft i Danmark er der mere end 400 medarbejdere. Microsoft udvikler software til virksomheder og organisationer.

Vi er mærket af krisen. Verdenshandlen er gået i stå, produktionstempoet er gået ned, mange har mistet deres job, forbrugere og bankerne er blevet mere forsigtige. Det er ikke nemt at drive virksomhed under sådanne omstændigheder og vi er også i Microsoft blevet udfordret af krisen.

Klaus Holse Andersen, Corporate Vice President, Microsoft Corporation

Det er den dybeste og mest omfattende krise, verden har set siden 2. verdenskrig, og vi kan ikke være sikre på, at krisen er overstået. I Microsoft besluttede vi os for at undersøge, hvad der skete under tidligere kriser og satte nogle af Microsofts økonomer til at studere, hvordan virksomheder klarede sig igennem krisen i 30'erne.

Ud af disse undersøgelser trådte især to interessante konklusioner frem – en statistisk og en mere erfaringsbaseret:

Statistisk set blev 250 ud af 500 Fortune500 virksomheder startet under en recession eller en økonomisk afmatning.

Erfaringerne fra især 30'ernes depression viser, at man ikke skal reducere investeringerne i forskning, udvikling og i vores fremtid i krisetid. Det er tværtimod tiden til at tænke nyt og korrekt balancere fremtidige investeringer i forskning og udvikling med kortsigtede afkast.

Tænk langsigtet, tænk innovativt, tænk informationsteknologi

For Microsoft er det mere end nogensinde tid til at være tålmodig, vedholdende og virkelig fokuseret på den langsigtede innovation i forskning og udvikling. Det er, hvad de succesfulde store selskaber gjorde under 30'ernes depression. Et eksempel er virksomheden RCA – en indtil da stille radiovirksomhed – der dybest set opfandt den moderne tv-industri ved at fortsætte tempoet i forskning og udvikling under hele 30'ernes depression.

For andre brancher, der står foran kraftig innovation, kommer informationsteknologien til at gøre en stor forskel. Informationsteknologi betyder, at innovationen vil medføre radikale ændringer i brancher som sundhed, bioteknologi, energi, transport, uddannelse og undervisning. Den voldsomme udvikling i disse brancher vil betyde meget for, hvordan samfundet kommer til at se ud efter krisen.

De særligt danske kompetencer skal vedligeholdes

Danmarks rolle i denne udvikling er krævende. Danmark har styrker på flere teknologiområder, og der er derfor flere områder, hvor det er en god ide, at det danske samfund investerer: fremme af højteknologisk vækst i virksomhederne, styrkelse af it-infrastrukturen på forsknings- og uddannelsesområdet og en øget satsning på grøn it. For Microsoft springer det desuden også i øjnene, at evnen til at involvere medarbejderne, at skabe et trygt samfund og til at designe funktionelt og æstetisk, udgør kompetencer, som er særlig danske og derfor bør vedligeholdes.

Op på beatet

Det er vigtigt, at danske virksomheder følger med den voldsomme udvikling, verden vil se, når virksomhederne innoverer sig ud af krisen. I den forbindelse bliver det endnu vigtigere at udnytte de muligheder, informationsteknologien giver i en lang række brancher – også i nogle, hvor informationsteknologi spiller en lille rolle i dag.

Adgangen til arbejdskraft, der behersker informationsteknolgien, bliver derfor en nøgleudfordring for mange virksomheder. For det danske samfund betyder det, at vi må gøre det endnu mere attraktivt for højtuddannede at arbejde og forske i Danmark.

"Det er nu mere end nogensinde tid til at være tålmodige, vedholdende, og virkelig fokusere på den langsigtede innovation i forskning og udvikling."

HVAD **FREMTIDEN** BRINGER?

Bare min krystalkugle var mere klar, men den er nærmest mælkehvid. Prognoserne svinger mellem håb og fortvivlelse. Men alt i denne verden går ikke i stå. ALECTIA kan mærke, at der stadig er brug for højtuddannede tekniske rådgivere, og det vil der fortsat være – hvis det gribes rigtigt an!

Ingelise Bogason, administrerende direktør, ALECTIA

Forandring skaber nyt fokus
De rådgivningsydelser, virksomhederne har brug for i morgen, er ikke de samme, som de havde brug for sidste år. Fokus på vækst må for en periode vige for fokus på forretningsoptimering. Samtidig aktualiseres fokus på bæredygtighed af politiske og globale årsager. Det er store og grundlæggende forandringer.

Tekniske rådgivere skal være hurtige til at følge trop. Vi skal udvikle nye rådgivningskoncepter, der er skræddersyet til forskellige brancher og deres omskiftelige vilkår. For mit eget vedkommende stiller det krav til ALECTIAs omstillingsparathed og evnen til at rykke hurtigt. Det er altafgørende forudsætninger fremadrettet.

Danmark er et lille marked. Det betyder, at rådgiverne både skal hente flere opgaver og menneskelige ressourcer på det globale marked. Særligt vækstmarkeder som Kina og Sydamerika rummer i denne sammenhæng muligheder for viden- og rådgivervirksomheder. Muligheder for eksport og mulighed for at ekruttere kandidater med et højt fagligt niveau.

Gode muligheder inden for de traditionelle brancher
Rigtig mange har den opfattelse, at højteknologi er Danmarks fremtid. Det er det bestemt også, men vi skal ikke glemme de traditionelle brancher.

Danmark er i store dele af verden kendt som forgangsland inden for fødevareproduktion. Der er mange store danske spillere på det globale marked. Carlsberg, Tulip, Toms Gruppen – for blot at nævne nogle få. Rådgiverne ligger inde med viden og kompetencer inden for fødevareproduktion. Derfor er det min overbevisning, at viden fra disse klassiske, danske brancher danner et rigtig godt udgangspunkt for global rådgivning til mange "emerging economies" og resten af verden.

Stærke kompetencer krydret med viden om energi, miljø, vand, sundhed og andre elementer, der også har et bæredygtighedsperspektiv, giver et stærkt udgangspunkt for opgaver på det globale marked.

Politisk prioritering
For at Danmark og ALECTIA fortsat skal lykkes, er der – trods den aktuelle økonomiske situation – fortsat et massivt behov for at gennemføre væsentlige uddannelses- og arbejdsmarkedsreformer i Danmark.

Vidensvirksomheder som ALECTIA er afhængige af en politisk prioritering som tilgodeser investeringer i uddannelse og forskning. Vi har brug for de bedste kandidater, som i et internationalt perspektiv er konkurrencedygtige. Uden dygtige kandidater kan Danmark ikke forsætte med at eksportere viden og rådgivning til hele verden.

Gør vi det, og gør vi det rigtigt, så er min krystalkugle ikke helt mælkehvid, så er der positive perspektiver.

ALECTIA A/S
Med over 850 medarbejdere er ALECTIA en af Danmarks førende rådgivningsvirksomheder. Alectia rådgiver inden for en lang række områder – erhverv, bolig, hospitaler, pharma og biotek, bryggerier, mejerier, arbejdsmiljø samt vand og miljø.

LAKMUSPRØVEN

Verdensøkonomien vendte på en tallerken i midten af 2008. Solar er, som så mange andre virksomheder, ikke gået ram forbi. I mange af vores datterselskaber har omsætningen været vigende, ikke mindst på grund af nedgangen i industriaktiviteten og den markante reduktion af nybyggeriet i mange lande.

Flemming H. Tomdrup, koncernchef, Solar

SOLAR A/S

Solar har siden sin etablering i 1919 udviklet sig til Danmarks førende el-, VVS- og ventilationsgrossist. I dag er Solar en international, børsnoteret virksomhed med datterselskaber på Færøerne, Sverige, Tyskland, Holland, Polen, Norge og Finland.

Den økonomiske krise har for Solar været lakmusprøven på vitale dele af vores strategi. Gennem flere år har vi udviklet både produktsortiment og kundekreds, hvilket har medført et stigende salg til kunder inden for installation, industri, offshore, tele og energi. Det har gjort Solar mindre følsom over for eksempelvis konjunkturerne i byggeriet.

Nulvækst

Der er imidlertid ikke tvivl om, at den igangværende recession får konsekvenser – også for Solar. Efter årtier med ubrudt vækst frem til og med 2008 forventer vi at nå et nyt "normalt" aktivitetsniveau i løbet af 2010. Jeg tror på et nul-markedsvækst-scenarium i de kommende 2 -3 år.

I bestræbelserne på at nå vore strategiske mål har vi måtte skrue ned for tempoet på udvalgte områder – men det er helt afgørende, at vi holder kursen. Derfor holder vi fast i vores strategiske initiativer i virksomhedsprogrammet New Solar 2010.

Det betyder bl.a., at vi i de kommende år fremskynder etableringen af standardiserede processer og koncepter under fokusområdet Efficiency for derigennem at styrke Solars konkurrencekraft. Kravene til Solar er enkle: Større effektivitet og nye værdiskabende initiativer i forhold til de øvrige aktører i værdikæden – specielt omkring evnen til at sælge løsninger og services i forhold til energioptimering.

Det kræver også, at omstillingsparatheden og forandringskapaciteten skal udbygges. Fleksibilitet og smidighed bliver et nøgleord. Ikke blot for Solar, men for mange danske virksomheder.

Primadonnaledelse

I driften af Solar skal vi blive endnu bedre til at dele viden og erfaringer med hinanden. Vi står med to store demografiske og ledelsesmæssige udfordringer. For det første afløses "firmaets mand/kvinde" af 1980'ernes Y-generation med medarbejdere, der har fokus på "what's in it for me". Det betyder, at jeg og virksomhedens øvrige ledere skal lære at mestre det som kaldes primadonnaledelse. For det andet går mange loyale medarbejdere på efterløn/pensionering som følge af afmatningen. Disse medarbejdere vil ikke være til rådighed på den anden side af krisen, hvilket øger kravene til virksomhedens produktivitet.

> En markedsvækst på nul udgør en meget stor udfordring for en virksomhed, der altid har vokset sig ud af udfordringerne."

Klima på dagsordenen

Klimaspørgsmålet står højt på dagsordenen i alle de lande, hvor Solar er repræsenteret og klima vil ikke forsvinde fra dagsordenen i umiddelbar fremtid.

For Solar betyder det, at vi må fokusere på at udnytte de muligheder, der følger af beslutningen om at afhjælpe konsekvenserne af klimaforandringerne. Kort før årsskiftet lancerede vi kampagnen Blue Energy, hvor vi sætter fokus på de mest energieffektive produkter og løsninger. Kunder og lovgivere vil i de kommende år konstant stille nye krav til installatørerne af Solars produkter. Det gælder lokalt, regionalt, nationalt og globalt. I Solar vil vi hilse sådan en satsning velkommen og vi står endda klar med energirigtige komponenter og løsninger til alle bygningstyper i vores Solar Blue Energy koncept.

KRISEN **TESTER** VORES EVNER

H. P. THERKELSEN A/S

H. P. Therkelsen er en af Danmarks førende leverandører af effektive logistik- og service-løsninger med speciale i landevejstransport af gods overalt i Europa. H.P. Therkelsens mere end 200 medarbejdere er blandt andet eksperter i transport af temperatur-følsomme varer – både frosne, kølede og ferske levnedsmidler, medicinalvarer og industrigods.

Med den igangværende krise testes vores evne til at tænke innovativt. De forhold og omstændigheder, vi drev forretning på grundlag af før krisen, vil ikke være de samme efter krisen.

Mogens Therkelsen, administrerende direktør, H.P.Therkelsen

Efter min opfattelse er en af Danmarks helt klare styrker den omstillingsparathed, der er i virksomhederne og blandt virksomhedernes medarbejdere. Det har vi oplevet meget tydeligt i H.P. Therkelsen. Sådan vil det også være, når situationen vender igen, for det gør den. Evnen til hurtigt at kunne geare op til igen at være en attraktiv partner i det globale marked vil være en vigtig konkurrenceparameter også fremadrettet.

Gør en indsats for dygtige medarbejdere

Omstillingsparathed har vi ikke uden dygtige medarbejdere. Derfor er det vigtigt, at virksomhederne formår at fastholde et tilhørsforhold til dygtige og motiverede medarbejdere f.eks. i form af mulighed for videreuddannelse eller deltidsarbejde. I H.P. Therkelsen vil vi inden for de næste 4- 5 år gøre en indsats for at blive en af Danmarks bedste arbejdspladser. Vi lægger vægt på hvert år at ansætte et antal lærlinge, også i de tider her, hvor der ikke umiddelbart er behov for det. På den måde tænker vi fremadrettet for virksomheden, men også for de unge mennesker, der skal have en beskæftigelse, så snart de er færdige med deres studier. Kun derigennem kan vi blive ved med at have en veludviklet arbejdsstyrke til rådighed. En afgørende konkurrenceparameter fremadrettet.

Logistik og infrastruktur

Teknologien vil spille en stadigt større rolle i fremtiden både nationalt og internationalt inden for udvikling af logistik. Trafikudviklingen vil intensiveres over de kommende år, hvilket stiller større krav til virksomhederne i forhold til at kunne følge godsstrømmene – særligt i Europa. I mine øjne er det helt sikkert, at vi inden for få år vil have en tæt it-kommunikation mellem offentlige trafiksystemer og private virksomheder.

> Danmark har et primært afsætningsmarked Europa. Det kan blive virkelig katastrofalt hvis væsentlige produktionsområder flytter fra Danmark til andre EU-lande for at ligge mere optimalt, alene grundet infrastrukturproblemer."

En af de største udfordringer fremadrettet er infrastruktur. For H.P. Therkelsen er det afgørende, at vi kan udføre det daglige arbejde både nationalt og internationalt logistisk optimalt og til de laveste omkostninger. Her må det desværre konstateres, at hele infrastrukturen i Europa hænger 20 – 30 år efter den almene udvikling, hvilket er yderst kritisabelt og uforståeligt med alle de prognoser politikerne såvel nationalt som i EU igennem årene er fodret med.

Infrastrukturen er central i forhold til virksomhederne, arbejdskraften og ikke mindst turismen. Det er en helt central konkurrenceparameter i forhold til resten af verden. Politikerne i Danmark og i Europa skal forstå alvoren i, at en konkurrencedygtig region kræver moderne infrastruktur både inden for vej, bane og skibsfart. Uden dette vil et moderne samfund tabe kraft og markedsandele.

DEN DIGITALE **MOTORVEJ**

SAP DANMARK A/S

SAP blev grundlagt i 1972 og er kendt for sine innovative løsninger inden for virksomhedssoftware. SAP har p.t. salgs- og udviklingsafdelinger i flere end 50 lande i hele verden og er noteret på adskillige børser, herunder på børserne i Frankfurt og New York under symbolet "SAP."

Den engelske politiker og filosof Edmund Burke (1729 – 1797) sagde, at dem, der ikke kender historien, er tvunget til at gentage den. Jeg tror, det er meget sigende for den fremtid, vi går i møde.

Karen Nielsen, CEO, SAP Nordic

Risikoprofiler

Krakkene af f.eks. Lehmann Brothers og IT Factory afslørede tilsyneladende sunde virksomheder som værende alt andet end sunde. Det faktum, at "sunde" virksomheder kan krakke, uden at der tidligere er blevet råbt vagt i gevær, har skabt en øget interesse for virksomhedernes risikoprofil – både i Danmark og udlandet.

Denne fokus på risici og god virksomhedsførelse (compliance) kommer til at præge vores måde at drive virksomhed på fremover. Vi vil til at se øgede krav om ansvarlighed og stabilitet – ikke kun fra samfundets side, men også fra vores samarbejdspartnere; det, at kunne bevise, at man ikke har skeletter i skabet, bliver ekstremt værdifuldt. Samtidigt er der behov for at øge overblikket over virksomhedens økonomiske tilstand, så man kan sætte hurtigt og effektivt ind. Sagt med andre ord – virksomhedstransparens bliver in.

Gennemsigtighed

I den proces kommer it til at spille en væsentlig rolle, fordi man gennem it netop kan skabe transparens i ekstremt komplekse virksomhedsmiljøer ved at strukturere, standardisere og måle og analysere alle niveauer af virksomheden og alle former for virksomhedsdata. Ved at bruge it som en slags røntgensyn kan man løbende holde styr på virksomhedens tilstand og hurtigt sætte ind med den rette behandling, hvis der skulle opstå et problem. It kan dermed ikke kun hjælpe med større transparens, men også gøre virksomheden mere effektiv.

Ser vi isoleret på Danmark, er vi – trods et økonomisk tilbageslag – rimeligt godt stillet. Men Danmarks evne til at skabe virksomheder inden for relativt 'nye' industrier såsom medicinal og energi, der kan begå sig globalt, skal udnyttes bedre. Vi har et højt uddannelsesniveau og en kultur for omstillingsparathed, der gør, at vi tænker kreativt og ikke er bange for at gøre tingene anderledes. Det er to vigtige forudsætninger for at skabe globale og konkurrencedygtige virksomheder.

Fra lokal til global forretning

Som SAPs nordiske og baltiske CEO har jeg indsigt i mange virksomheder. Det, der kendetegner de virksomheder, som formår at gå fra at være ledende lokalt til også at være ledende globalt, er, at de formår at kombinere deres unikke koncept med best-practice fra de mere traditionelle og standardiserede virksomheder. Det er en meget succesfuld tilgang, fordi det på den måde optimerer de generiske processer og frigør ressourcer, der så kan investeres i de dele, som gør den enkelte virksomhed unik. Får danske virksomheder først øjnene op for de muligheder, som it kan give dem som et strategisk værktøj, så er jeg sikker på, at vi inden længe vil se flere danske virksomheder i det globale førerfelt.

"Danmark er ikke et it-uland. Men vi har hvilet lidt for længe på vores it-laurbær ..."

En af Danmarks største svagheder pt. er digitaliseringen af samfundet. Umiddelbart ser alt godt ud: Danmark er tre år i træk blevet kåret som verdens bedste it-land af World Economic Forum. Men kigger man efter, er der huller, vi skal passe på ikke bliver for store. To eksempler er Statens it og det danske sygehusvæsen. Begge er områder, hvor det virker til, at vi er på forkant, men virkeligheden er en anden. I Canada har de haft et "Statens it" i godt 20 år, og de udenlandske sygehuse i Spanien har for længe siden digitaliseret arbejdsprocesser og effektiviseret deres it, så sygeplejersker og læger kan bruge mere tid på patientpleje og mindre tid på administrative opgaver.

Danmark er ikke et it-uland. Men vi har hvilet lidt for længe på vores it-laurbær og bør rejse os for ikke at blive kørt agter ud på den digitale motorvej.

INDUSTRIENS **MULIGHEDER**

SJØRRING MASKINFABRIK A/S

Sjørring Maskinfabrik A/S, som startede i 1946 på resterne af en lille smedje, producerer komponenter til entreprenørmaskiner, maskiner til cementfabrikker og en række andre sværere metalkomponenter. Sjørring Maskinfabrik kan opvise en kundeloyalitet næsten uden sidestykke. En enkelt – F.L. Smidth – har været fast kunde i næsten 60 år.

For Sjørring Maskinfabrik har den globale, regionale og nationale økonomiske tumult bevirket, at vi i de kommende år vil sætte meget stort fokus på lagerværdier. Det vil afføde enorme krav til virksomheden og medarbejderne.

Mogens Nielsen, administrerende direktør, Sjørring Maskinfabrik

I tiden fra 2002 til sommeren 2008, oplevede Sjørring Maskinfabrik en stabil periode med tiltagende aktivitet og fremgang hos vore kunder. Vi var ivrige efter at investere, for at kunne følge med i kundernes positive udvikling. Perioden kan faktisk bedst beskrives som en ekstrem selvforstærkende proces, der bragte os og for den sags skyld hele verden i en form for eufori. Alle var mere eller mindre overbeviste om, at træerne voksede ind i himlen og at opgangen ville fortsætte i al evighed.

Vi tager ved lære af kriser

Efterfølgende har vi alle, på en eller anden ubehagelig måde, endnu engang oplevet en ganske usædvanlig selvforstærkende proces. Denne gang med modsat fortegn, langt kraftigere styrke og en langt hurtigere hastighed end den forudgående proces.

Overflod af varer samt overkapacitet i produktionen er en afledt effekt af krisen. Hele outputtet fra produktionen i store dele af 2008 var der reelt set ikke et marked for, men gik til en massiv lageropbygning world wide. Den situation, er jeg sikker på, vi alle har lært af.

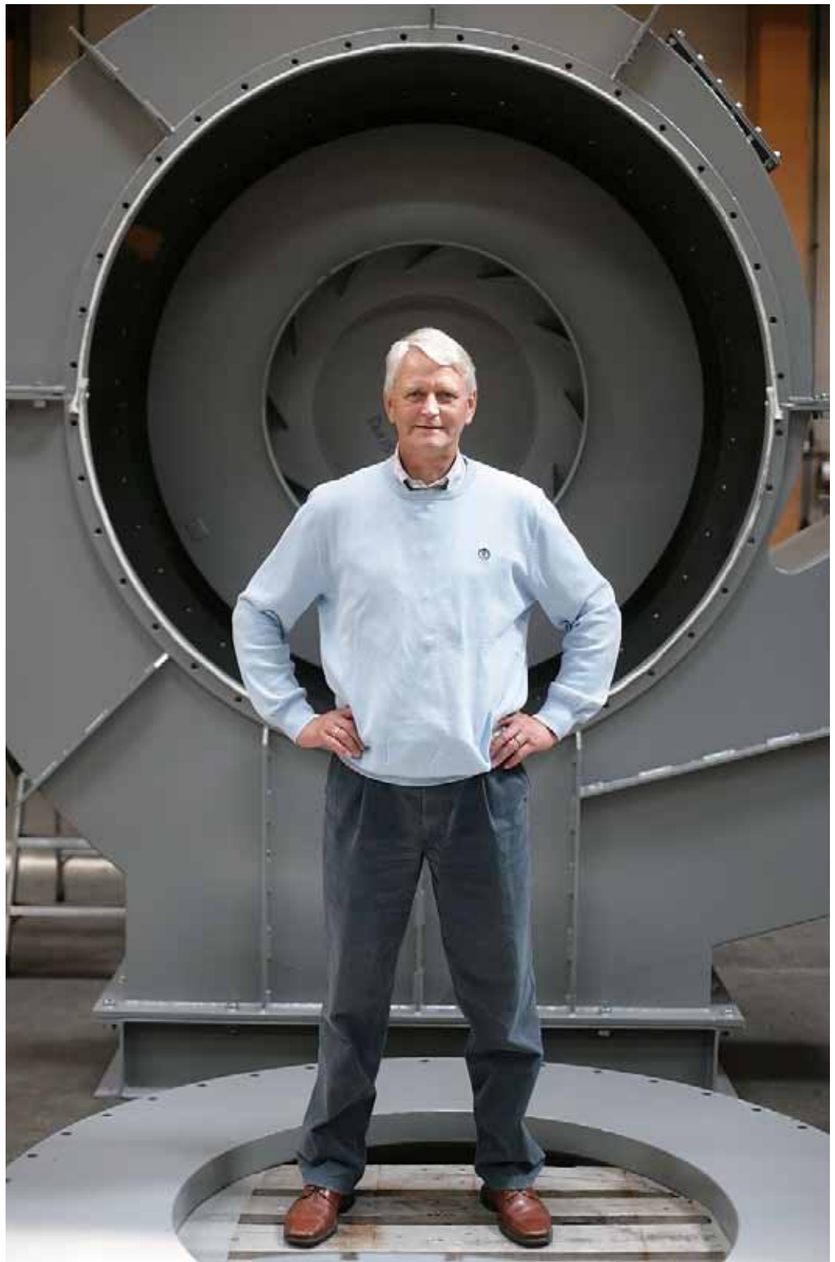
Vi vil i de kommende år alle blive stillet over for krav om endnu kortere leveringstider, hvilket vil øge kravene til vores tilpasningsevne. Det handler om at kunne overleve i en uforudsigelig verden med tiltagende konkurrence fra lavprislandene. Samtidig kommer vi i højere grad til at leve med ustabile økonomier og markedsforhold på verdensplan.

Identificér mulighederne

Danske virksomheder er ganske godt rustet, da industrien er bredt funderet rent branchemæssigt og virksomhedssammensætningen går fra små og mellemstore virksomheder til de helt store.

Med den høje grad af uddelegering af ansvar til medarbejdere og deres medindflydelse på egen arbejdssituation i øvrigt eksisterer der masser af iderigdom, trang og evne til at udvikle nye produkter, nye produktionsmetoder og – processer. Den motivation og styrke, der herigennem genereres i den enkelte virksomhed, vil resultere i netop den dynamik og adræthed, der skal til for at agere og overleve i en uforudsigelig verden.

> "Selv i en sådan verden og hverdag findes der muligheder. Den store opgave ligger selvsagt i at identificere disse, men frem for alt at udnytte dem i vore respektive virksomheder."



Næste skridt for maskinfabrikken

Set fra min stol skal en fortløbende udvikling og investering i automatisering af arbejdsprocesser og uddannelse af medarbejdere være med til at gøre enkeltstyksproduktion rentabel.

Vi skal videreudvikle kundetilpassede produkter i små serier, kunne levere på kort tid og i høj kvalitet.

Men det høje omkostningsniveau, vi opererer med i Danmark, er en væsentlig problemstilling. Det er svært foreneligt med forholdene, som de er i lavprislandene.

Sjørring Maskinfabrik – og industrien med dens mange virksomheder i øvrigt – danner efter min mening fundamentet for hele den velfærd, der efterspørges så intensivt fra alle sider. Politikerne skal forstå og indse industriens betydning for velfærden. Lige så vigtig en forudsætning er, at hele befolkningen bliver forankret i samme opfattelse og dermed i højere grad kan lægge pres på de politiske beslutninger, når rammebetingelserne skal på plads.

DANSK ERHVERVSLIV **EFTER KRISEN**

For mig er krisen en påmindelse om, at selv ikke det mægtigste land er en ø i en globaliseret verden, og at vi – for at klare os godt i Danmark – skal forholde os proaktivt til, hvad der sker og sikre en konkurrencemæssig stærk position – også internationalt.

Kristian May, administrerende koncerndirektør, MT Højgaard

MT HØJGAARD A/S

MT Højgaard beskæftiger omkring 5.000 medarbejdere, som udfører stort set alle opgaver inden for bygge og anlæg – fra projektering til opførelse af såvel broer, boliger og erhvervsejendomme samt renovering af eksisterende byggeri.

Efter krisen vil alle virksomheder have behov for tid til at finde fodfæste igen. I MT Højgaard har vi løbende tilpasset os de ændrede vilkår, krisen har medført, men helt overordnet holder vi kursen og følger vores strategi. Vi er naturligvis særligt opmærksomme på at justere i forhold til de forandringer, vi ser i markedet og i verdensøkonomien, men vores strategi giver os mulighed for at være målrettede og samtidig navigere i uforudsigeligt farvand. Det har stor betydning for, hvor hurtigt vi kan udnytte de nye muligheder, der vil opstå.

Situationen for bygge- og anlægsbranchen

Den generelle usikkerhed, der er i verden, vil efter min opfattelse reducere efterspørgslen inden for bygge- og anlægsbranchen for en tid. Frygten for arbejdsløshed kan komme til at forlænge og forstærke denne negative tendens. Trods frygten for arbejdsløshed vil det på et tidspunkt – uanset konjunkturforholdene – blive en udfordring at få kvalificeret arbejdskraft til de private virksomheder, herunder også til MT Højgaard. Om få år vil der ganske enkelt være for få hænder – og hjerner. Her mener jeg, det vil være gavnligt igen at kigge på vores skattesystem.

Der er behov for i langt højere grad at kunne tiltrække de dygtigste mennesker i verden – uanset, hvor de kommer fra. Det stiller krav til samfundet om at gøre det økonomisk – såvel som kulturelt – attraktivt at vælge Danmark frem for f.eks. USA eller England, hvor sprogbarriererne er mindre.

Fremtidssikring

Klimaforandringerne som drivende tema er kommet for at blive. Det byder på positive muligheder for bygge- og anlægsbranchen både herhjemme og i udlandet, men da disse tiltag oftest vil fordre offentlig finansiering, vil den stramme økonomi i stort set alle toneangivende lande formentlig sætte grænser for, hvor meget, og hvor hurtigt det kommer til at gå.

> Krisen har for os budt på en tilpasning, der både har været nødvendig og sund."

Her er det interessant at kigge efter incitamenter til f.eks. energibesparelser, hvor der ikke er tale om direkte udgifter for statskassen. Til inspiration kan vi se nærmere på vores nabolande, hvor det også er økonomiske incitamenter, der driver udbredelsen af miljøvenlige teknologier, f.eks. grøn ejendomsværdibeskatning og lavrentelån til energioptimering.

Globaliseringen har betydet, at udviklings-cyklusserne er blevet mindre, og kravene til omstillingsparathed er blevet større. Dette fordrer, at vi rykker tættere på vores kunder og leverandører, så vi sammen løbende kan tilpasse os dét marked, vi agerer i. Vi ser allerede her gode muligheder i nye og oftest tættere former for samarbejder med kunderne og andre i værdikæden – det være sig via Offentlig-Privat Partnerskab eller andre former for partnerskaber. Sammen med vores internationale fokus, både i relation til at tage vores kompetencer ud i verden og i relation til at hente viden og erfaringer tilbage til Danmark, er det vores bedste bud på en fremtidssikring.

Nødvendig og sund tilpasning

Krisen har for os budt på en tilpasning, der både har været nødvendig og sund. Tilsvarende vil en justering af det offentlige udbud og de udgifter, der er forbundet hermed, ligeledes være en nødvendig øvelse.

Hvis vi sammen evner at gennemføre de nødvendige prioriteringer og tilpasninger, vil Danmark i fremtiden være blandt de lande, der står bedst, når temaet igen er vækst og fremgang.