

## Lovpligtig redegørelse for fondens uddelingspolitik, jf. årsregnskabslovens § 77 b

Redegørelsen udgør en bestanddel af ledelsesberetningen i fondens årsrapport med følgende regnskabsperiode: **1.1.2017-31.12.2017**

Redegørelsen er ikke omfattet af revisionspåtegningen på fondens årsrapport.

Fonden er omfattet af Anbefalingerne for god Fondsledelse, som er tilgængelige på Komitéen for god Fondsledelses hjemmeside [www.godfondsledelse.dk](http://www.godfondsledelse.dk). En af anbefalingerne er, at bestyrelsen med henblik på at sikre den erhvervsdrivende fonds virke i overensstemmelse med fondens formål og interesser, mindst en gang årligt tager stilling til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik.

I Industriens Fond sker der i henhold til bestyrelses forretningsorden en drøftelse af strategi og uddelingspolitik hvert år med udgangspunkt i vedtægten.

Fondens uddelingspolitik fremgår nedenfor.

## Industriens Fonds Strategi 2017

Industriens Fond blev oprindeligt grundlagt i 1898 under navnet Kreditforeningen for Industrielle Ejendomme. Etableringen skete i en tid, hvor dansk industri og erhvervsliv havde historisk svært ved at finde finansiering til udviklings- og ejendomsprojekter. Fonden etablerede sig derfor som belåner af ejendomme og driftsmidler og var således i stand til at yde finansiering til dansk erhvervsliv, særligt industrien.

Siden stiftelsen i 1898 har Fonden gennemgået flere fusioner og tilpasninger, før den i 2009 fandt sin nuværende form som Industriens Fond.

Industriens Fond er en engageret filantropisk fond og arbejder for, at hver enkelt støttekrone, der udbetales til projekter, har potentiale til at sikre anvendelsesorienteret viden og aktivitet med positiv virkning på dansk erhvervslivs konkurrenceevne.

### **Mission**

Industriens Fond fokuserer på at udvikle og støtte innovative projekter, der bidrager til at skabe ny viden, som kan gavne dansk industri og erhvervsliv som helhed.

Industriens Fonds mission er det centrale element i Fondens arbejde. Den er formuleret på baggrund af Fondens formål og ånd - og med øje for dansk industri og erhvervslivets historiske udvikling.

Industriens Fonds mission er:

”At støtte nyskabende, inspirerende og økonomisk bæredygtige projekter, som kan styrke dansk erhvervsliv, især dansk industris, konkurrenceevne”.

Missionen er udtryk for bestyrelsens strategiske prioritering i relation til Fondens fundats, hvori der står at Fonden skal sikre ”... videreudvikling af dansk erhvervsliv med særlig vægt på dansk industri... ”.

Det overordnede formål med Industriens Fond er at styrke dansk erhvervslivs konkurrenceevne. De konkrete begreber i missionen fortolkes således:

#### *Dansk industri*

Med dansk industri henvises til et bredt industribegreb, dog vil der være særlig opmærksomhed om aktiviteter, der styrker de producerende erhvervs konkurrenceevne.

#### *Konkurrenceevne*

Konkurrenceevne forstås bredt, dog prioriteres projekter, der skaber størst mulig effekt på virksomhedernes konkurrenceevne, herunder deres muligheder for at afsætte produkter globalt. Virksomheder styrkes i grundlaget for at skabe værditilvækst i Danmark, så det får virkning på indenlandske arbejdspladser og investeringer, uanset om projektet tager udgangspunkt i Danmark eller udlandet.

#### *Nyskabende*

Med nyskabende henvises til, at projektidéen i sin karakter er nyskabende og tilstræber at igangsætte en egentlig forandringsproces. Det kan enten være i relation til indhold eller udbredelse.

### *Inspirerende*

Med inspirerende menes projekter, der har potentiale og format til at kunne udgøre en fremtidig referenceramme for relevante aktører og således også kan inspirere til at bringe ny viden eller modeller i anvendelse hos andre virksomheder eller aktører.

### *Økonomisk bæredygtige*

Med økonomisk bæredygtige henvises til, at aktiviteter og resultater, afhængig af projektets karakter, har potentiale til at stå selv, efter at bevillingen udløber.

Herudover prioriterer Fonden, at projekterne udformes så metode og resultater er offentligt tilgængelige og har en form, så de er replikerbare og andre kan lære af dem og bringe dem i anvendelse.

Klyngeorienterede og brancherelaterede projekter kan realiseres i det omfang, at der er tale om projektmodeller eller viden, der har bred interesse.

### **Hvad støtter Fonden ikke**

Industriens Fond søger i sit arbejde som engagerede filantroper at udvikle og støtte projekter, der kommer mange til gavn og styrker dansk konkurrenceevne. Det betyder også, at der er en række ting, som Fonden ikke yder støtte til:

- Enkeltpersoner.
- Aktiviteter og produktudvikling, der udelukkende tjener et indtjeningsmæssigt formål i forhold til enkeltvirksomheder.
- Kulturelle formål.
- Projekter hvor faglitteratur, lærebøger eller undervisningsmateriale er et bærende element.
- Studierejser.
- Webprojekter og projekter, hvor webportaler er det bærende element.
- Anskaffelse af forskningsudstyr eller andet materiel, medmindre det indgår som en del af et samlet bevilget projekt.

Desuden yder Fonden som en følge af sit strategiske fokus ikke støtte til:

- Udgifter, der allerede er afholdt på ansøgningstidspunktet.
- Opgaver eller projekter, der tidligere har været offentligt støttet, men hvor finansieringen heraf er bortfaldet.

### **Strategiske fokusområder**

Industriens Fonds strategiske fokus er på projekter og aktiviteter inden for de emner og områder, som bringer værdi og øget konkurrenceevne tættest på den enkelte virksomhed, og hvor virksomheden med fordel selv kan gøre den største forskel.

Fonden har således ikke fokus på områder som infrastruktur, omkostninger og skat samt effektivitet i den offentlige sektor. Det er ikke et udtryk for, at disse områder ikke er vigtige for dansk industri og erhvervsliv,

men udtryk for, at Fonden ikke fokuserer på projekter og uddelingsformål, der har deres primære omdrejningspunkt på at påvirke eller ændre egentligt politisk betingede rammevilkår.

Industriens Fond har positivt fokus på følgende fire områder, som er ligeværdige, men hvor der ikke nødvendigvis forudsættes uddelingsmæssig balance:

#### *Globalisering og Åbenhed*

Industriens Fond støtter og udvikler projekter med fokus på at øge virksomhedernes mulighed for at udnytte det vækstpotentiale og imødegå de udfordringer, der ligger i globaliseringen, nationalt som internationalt.

#### *Viden*

Industriens Fond udvikler og støtter projekter, hvis sigte er at bibringe virksomheder viden og redskaber, som kan bidrage til at styrke virksomheders konkurrenceevne og værditilvækst.

#### *Kompetencer*

Industriens Fond udvikler og støtter projekter, der kan bidrage til at sikre, at virksomheder fremadrettet har adgang til arbejdskraft med relevant uddannelsesbaggrund, herunder at de er i stand til at tiltrække, udvikle og fastholde de relevante medarbejdere.

#### *Iværksætterier og Innovation*

Industriens Fond støtter og udvikler projekter, der øger lysten og evnen til at starte og realisere potentielt store vækstpotentialer i nye virksomheder. Evnen til at se nye muligheder og innovere i forhold til produkter og processer er ligeledes et område af stor betydning for dansk konkurrenceevne.

### **Industriens Fonds arbejdsmetode**

Industriens Fond arbejder som en engageret filantropisk fond og arbejder for at hver enkelt støttekrone, der bevilges til projekter, har potentiale til at sikre anvendelsesorienteret viden og aktivitet med positiv virkning på dansk erhvervslivs konkurrenceevne. Derved øges effekten af Fondens virke i forhold til Fondens formål.

#### *Organisering og governance*

Bestyrelsen er Industriens Fonds øverste myndighed. Bestyrelsen har den overordnede ledelse af Fondens virksomhed og sørger for, at virksomheden tilrettelægges, ledes og udøves forsvarligt efter lovgivningens bestemmelser samt Fondens vedtægter. Bestyrelsen ansætter en direktør, der forestår den daglige ledelse.

#### *Engagerede filantroper*

Idé og initiativ til de projekter, Fonden bevilliger midler til, kommer fra flere forskellige kanaler.

Industriens Fond modtager ansøgninger fra forskellige aktører. Alle ansøgninger opfattes som udgangspunkt for en dialog. Det giver sekretariatet mulighed for, sammen med ansøger, at kvalificere projektet i henhold til Fondens strategiske fokus og fremme, eksempelvis den anvendelsesorienterede eller formidlingsmæssige del af projektet.

Ud over de modtagne ansøgninger identificerer Fonden selv udfordringer og initierer løsninger på baggrund af idéer præsenteret for Fondens sekretariat, samt matcher disse løsninger med de bedst mulige projektejere.

Fonden igangsætter temaindkaldelser 1-2 gange årligt, hvor Fonden efterspørger løsningsforslag på en konkret udfordring. Disse udfordringer identificeres i tæt dialog med virksomhedsledere og prioriteres af Fondens bestyrelse.

Fonden tilstræber at udvikle samarbejdsflader til en bred kreds af aktører, som Fonden kan løse flere forskellige opgaver med, herunder sikre at den viden og de redskaber, der er resultatet af projekterne, udbredes og bliver bragt i anvendelse af den aktuelle målgruppe.

Fonden er særligt optaget af, at projekter indeholder aktiviteter og har et anvendelsesorienteret sigte. Projekter kan med fordel lade virksomheder indgå i konkrete udviklingsforløb, som en del af projektets aktiviteter.

Fonden er endvidere optaget af at bidrage til udbredelse og skalering af projekter, der har vist positive resultater.

### **Effektvurdering og evaluering**

Evaluering omhandler både den konkrete projektudførelse, det vil sige fremdrift i overensstemmelse med de i projektet planlagte milepæle og økonomi, såvel som en opgørelse af en form for effektvurdering af projektet.

Alle bevilligede projekter har til formål at understøtte Fondens mission med at styrke dansk erhvervslivs konkurrenceevne. Effekten på erhvervslivets samlede konkurrenceevne er dog typisk vanskelig at isolere til en enkelt handling eller model.

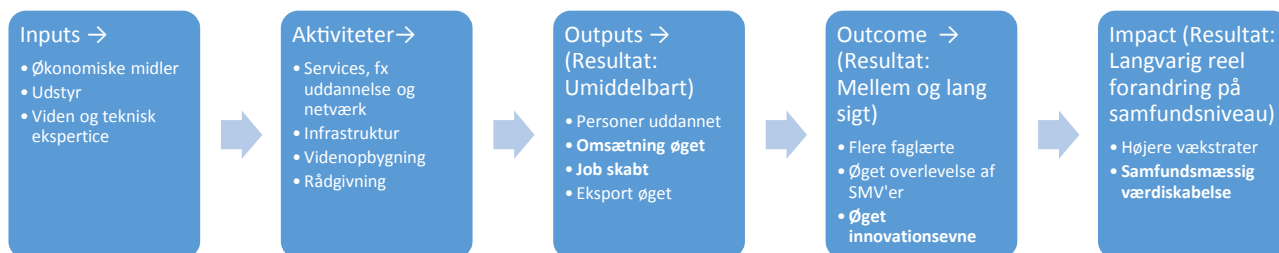
Effektmål knyttet til det enkelte projekts formål udarbejdes af ansøger forud for projektets igangsættelse. Fondens strategiske fokusområder fungerer som pejlemærker for, hvilke overordnede typer af indsatser, der potentielt styrker konkurrenceevnen. Enhver forbedring, der registreres inden for målområderne, må forventes at styrke konkurrenceevnen. Det tilstræbes, at effektmål i videst muligt omfang er målbare, eksempelvis gennem casebaserede opgørelser.

Ansøger identificerer indikatorer, der kan måle den forandring, der ønskes opnået med projektets gennemførelse. I processen med at identificere indikatorer, vil hensyn til projektets volumen og generelle omfang blive inkluderet.

Det er Fondens erfaring, at et fokus på en mulig effekt, også selv om den ikke umiddelbart er målbar, gør projekter mere redskabsorienterede, og derved styrkes den efterfølgende udbredelse af metoder og viden.

Fondens metodiske referenceramme for evaluering af projekter er "den logiske model". Den logiske model bygger på en forventning om, at der er kausalitet mellem de aktiviteter, der udføres, og de resultater og effekter, der skabes, og at denne sammenhæng kan beskrives og eventuelt måles. Den logiske model udgør således en ramme, inden for hvilken en given aktivitet kan beskrives og sættes i sammenhæng med den forandring, der søges opnået. Det er forventningen, at ansøger forsøger at måle resultater så langt ned af den logiske værdikæde som muligt.

## Den logiske model



Alle projekter, der har fået bevilliget mere end én million kroner, skal kunne gøre detaljeret rede for en sammenhæng mellem de aktiviteter, der sættes i værk og den langsigtede effekt af disse aktiviteter. Projekter skal således kunne gøre rede for, hvilke projektrelaterede outcome-mål, der er relevante for missionen.

I tilfælde af en bevilling skal der af ansøger udarbejdes en evalueringsstrategi, hvoraf det fremgår, hvordan der konkret måles på, om projektet har den tilsigtede effekt. I et meget eksplorativt og nytænkende projekt kan det være forbundet med en høj grad af usikkerhed at vurdere effekten fra start. I et projekt, hvor grundidéen er at udbrede de gode erfaringer til udvalgte aktører, vil der være større sikkerhed om projektets samlede impact.

Det er givet ikke altid, at det er muligt at identificere konkrete målbare indikatorer inden for projektperioden, men i evalueringsstrategien vil refleksioner over, hvad og hvordan der kan måles, skulle beskrives. Der foregår gennem hele projektperioden en løbende evaluering og vurdering af effekt og forventet målopfyldeelse.

I dialog med Fonden vil ansøger desuden løbende følge op på projektets fremdrift i relation til økonomi, milestones og leverancer. Det tjener til at sikre mest mulig målopfyldeelse ved projektets afslutning. Der henvises i øvrigt til Fondens revisionsinstruks.

Evalueringsstrategien udgør en samlet ramme for, at der opsamles informationer og data, så det bliver muligt at opsamle viden om projektets resultater og effekt undervejs - og ved projektets afslutning.

### Formidling

Tæt knyttet til effektovervejelser er kommunikation og formidling af projektets resultater. Uanset om et projekts grundhypotese viser sig at holde stik, vil der knyttet til udbredelse af erfaringer være en formidlingsindsats.

Fonden er optaget af, at projektets resultater udbredes til flest mulige i målgruppen. Det forudsætter et konstant fokus på formidling og kommunikation i projektet. I tilfælde af bevilling skal ansøger for det konkrete projekt udarbejde en kommunikations- og formidlingsstrategi i dialog med Fonden.

Parallelt søger Fonden at fremme viden om projekter via trykte og digitale medier, samt ved afholdelse af videndelingsarrangementer og aktiviteter, der bringer aktører sammen. Dette med henblik på at skabe synergi mellem projekter og for at bringe viden fra bevilligede projekter i spil hos virksomheder.

Det er Fondens overbevisning, at kun ved at de gode idéer bliver bekendte og bragt i anvendelse, giver de reel værdi.

## **Udvalgte Temaer**

Industriens Fonds bestyrelse udpeger i tilknytning til Fondens strategi for 2017-2018 en række temaer og pejlemærker for Fondens filantropiske arbejde.

Industriens Fond er generelt optaget af at adressere de forhold, hvor der skabes mest konkret forandring på virksomhedsniveau. Det ligger uden for Fondens fokus at bevillige projekter, der har til formål at ændre politisk fastsatte rammevilkår.

Den viden og de redskaber, der udvikles i projekterne, skal være anvendelsesorienterede, og hvor projektets karakter i øvrigt muliggør det, bør virksomheder inddrages i projektaktiviteter, så viden og redskaber bliver udviklet i tæt samarbejde med målgruppen. Fonden er optaget af, at den viden, der udvikles, potentielt kan komme mange til gavn.

Bestyrelsen vil dertil fortsat være åben overfor at støtte projekter og ansøgninger, som ikke nødvendigvis adresserer de specifikke temaer, men på anden vis målrettes Fondens strategiske fokusområder.

## **VIDEN**

*Industriens Fond udvikler og støtter projekter, hvis sigte er at bibringe virksomheder viden og redskaber, som kan bidrage til at styrke virksomheders konkurrenceevne og værditilvækst.*

### **Nye teknologier**

Udviklingen af en række nye teknologier kan revolutionere vilkårene for industriel produktion. Oppe i tiden er avancerede robotter, kunstig intelligens, augmented reality, sensorer og 3D og 4D print, især spås nye printteknologier at bevirke store forandringer for fremstillingsindustrien. Det er teknologier, der isoleret og sammen influerer på den måde produktionsapparatet ser ud, men også på innovationsprocessen, kundedialog, organisering og ledelse og ikke mindst for virksomhedens og værdikædens forretningsmodel.

På tværs af alle nye teknologier ligger en substantiel udfordring i at turde investere i teknologierne og deres anvendelse. Dette både i forhold til hardware – og i forhold til at udvikle kompetencer, der kan bringe teknologien i anvendelse.

Fondens strategiske fokus er især knyttet til at give virksomheder indsigt, viden og metoder til at bringe teknologierne i anvendelse. Nye teknologier betyder noget i forhold til nye arbejdsgange, innovationsmuligheder, forretningsmodeller og produkter og løsninger. Deres konkrete anvendelsesmuligheder vil være forskellig afhængig af industritilhørsforhold og kompetencer i øvrigt.

### **Big data**

Qua digitaliseringen kan opsamles store mængder data fra produkter og automatiseringsprocesser. Ligeledes er der en øget mulighed for, at produkter er "connected" og udveksler data. Det giver en stor mængde data, som kan omsættes til værdifuld information, der fx kan foreskrive kundernes efterspørgsel,

og med introduktionen af kunstig intelligens også med tiden kan foreskrive, hvordan nyopståede problemer kan håndteres.

Data bliver på sin vis en forudsætning for at drive forretning. I den digitale verden opsamles data fra produktionen, fra kunderne, fra markedet, og virksomheder bliver i stand til at reagere på udviklinger på baggrund af data. Ikke kun er data relevante for den enkelte virksomhed, men for andre virksomheder – og kan således udgøre en værdifuld ressource for virksomheden.

Industriens Fond ønsker at bidrage til, at virksomheder får kompetencer til at indsamle, analysere og omsætte viden om data til bedre løsninger. Både på ledelsesgangen og i produktionen skal medarbejdere kunne håndtere og analysere data. Det kræver nye kompetencer og nytænkning af samarbejdet mellem leverandører og kunder. Men det kræver også viden om datasikkerhed og databeskyttelse.

### **Servitization**

Omsætning og værdiskabelse kommer i stigende grad fra services, snarere end fra salg af produkter. Dele af fremstillingsindustrien er udfordret af at bevæge sig fra en normalitet, hvor succes bliver målt i salg af produkter, til at måle succes i salg af services. I den udstrækning, at virksomheden begynder at yde services på et mere avanceret niveau end tidligere, ligger der en udfordring i at eksekvere en ny og mere serviceorienteret forretningsstrategi, idet det har konsekvenser - ikke kun for virksomhedskulturen - men også for ledelse, medarbejdersammensætning og økonomi.

Industriens Fond er optaget af at hjælpe virksomhederne i at overvinde udfordringer fra at gå fra en traditionel produktionsvirksomhed, til at blive en servicevirksomhed – evt. bygget op omkring et produkt, men hvor indtjening kommer fra services.

### **Grøn omstilling**

Dansk erhvervsliv er endnu i en transitionsfase i forhold til at producere i overensstemmelse med logikker i den cirkulære økonomi, hvor virksomheder minimerer forurening og spild, og skaber værditilvækst ved at producere bæredygtigt og ressourceeffektivt eller tænke nyt. Parallelt opleves en stigende efterspørgsel efter grønne produkter og processer i alle markeder fra såvel forretningspartnere og slutforbrugere, hvilket lægger et pres på producenterne. Erhvervsledere er udfordret af at skulle finde den rette balance mellem dyrere grønne løsninger, innovation og rentabilitet.

Industriens Fond ønsker at bidrage til at de virksomheder, der producerer grønne løsninger, kan afsætte løsninger i eksportmodeller. Ligeledes ligger der fortsat et uudnyttet forretningspotentiale i at omstille virksomheders produktion til en bæredygtig sammenhæng.

### **Designtænkning og Kundefokus**

I fremstillingsindustrien bliver det i stadig større udstrækning vigtigt, fra starten at have blik for, at der skal træffes designrelaterede beslutninger vedrørende udvikling, produktion, anvendelse og salg. Alle disse parametre har betydning for den samlede løsning, ikke kun i relation til formgivning, men i relation til, hvordan den samlede løsning ser ud og kan prisfastsættes.

En effektiv ledelse og eksekvering af den proces, hvormed de forskellige valg af betydning for, hvordan det endelige produkt og tilhørende services ser ud, er afgørende. På den måde opnås den bedst mulige udnyttelse af fx nye materialer og nye teknologier. Ligeledes vil valg af afsætningsplatform og karakteren af dialog med kunderne have stor indflydelse på, hvilke beslutninger der træffes meget tidligt i



udviklingsfasen. På den måde vil virksomheden i højere grad kunne imødekomme slutbrugeres efterspørgsel efter bæredygtige, individuelt tilpassede og funktionelle løsninger.

Fonden er optaget af at skabe ny viden og værktøjer, så virksomheder lettere og mere effektivt kan mestre det brede designbegreb. Det, for at virksomheden bliver i stand til at træffe de bedste beslutninger i forhold til at kunne realisere større markedsandele. Dette forudsætter også, at virksomheder, uanset om de arbejder B2B eller B2C, må mestre metoder til at forstå kundernes behov og adfærd.

## **KOMPETENCER**

*Industriens Fond udvikler og støtter projekter, der kan bidrage til at sikre, at virksomheder fremadrettet har adgang til arbejdskraft med relevant uddannelsesbaggrund, herunder at de er i stand til at tiltrække, udvikle og fastholde de relevante medarbejdere.*

### **Ledelse**

I takt med, at den verden virksomheden opererer i bliver mere kompleks, stilles også nye krav til fremtidens leder. Den autoritære og enkeltmandsorienterede ledelsesrolle er udfordret af at kunne motivere på tværs af kulturer og generationer i en kontekst, hvor præstation og belønningsstrukturer ikke længere er direkte relateret til antal timer på arbejdspladsen. Det kræver både nye ledelsesegenskaber, men også nye organisationsformer.

Fonden ønsker at bidrage til, at ledelseskapaciteten styrkes i dansk erhvervsliv, og at erhvervsledere har adgang til viden og redskaber, som kan understøtte deres ledelse, så de kan skabe organisationer og motivere medarbejdere, der er konkurrencedygtige.

### **Fremtidens kompetenceprofil**

Kravene til fremtidens medarbejdere forandrer sig. Erhvervsledere efterspørger allerede nye teknologiske kompetencer, men generelt søges tillige kompetencer, der kan håndtere den brede palette af de forandringer og udviklingsmuligheder, som virksomheder står overfor.

Industriens Fond er optaget af at bidrage til at uddannelsessystemet - især erhvervsskoler mv. - afspejler kompetencebehov til udviklingen af fremtidens produktionssamfund, hvor teknologisk indsigt, dataforståelse og tværdisciplinære kompetencer er efterspurgt.

### **Næste generation**

Nye generationer af medarbejdere motiveres af andre forhold end tidligere generationer. Hvordan disse motivationsforhold ser ud – og hvordan virksomheden forstår at imødekomme dem – er mindre tydeligt. Samtidig er definitionen af talent i forandring. I takt med at værdiskabelsen rykker i retning af innovation, avanceret produktion, services og stærkt specialiserede kompetencer, efterspørges nye kompetencer.

Industriens Fond er optaget af at bidrage til, at virksomheder kan rekruttere og motivere medarbejdere, som besidder de kompetencer, der er nødvendige i fremtidens produktionssamfund. Det er endvidere væsentligt, at virksomheder evner at vedligeholde og udvikle talenter, nationalt såvel som i en international sammenhæng.

## **IVÆRKSÆTTERI OG INNOVATION**

*Industriens Fond støtter og udvikler projekter, der øger lysten og evnen til at starte og realisere potentielt store vækstpotentialer i nye virksomheder. Evnen til at se nye muligheder og innovere i forhold til produkter og processer er ligeledes et område af stor betydning for dansk konkurrenceevne.*

### **Risikovillighed**

Hastigheden, hvormed der sker forandringer i den virkelighed virksomheder opererer i, er meget høj. Det betyder, at virksomheder skal kunne foretage beslutninger, som på mange måder opleves som nytænkende, men også risikovillige. Virksomheder skal kunne handle agilt både på strategisk og operationelt niveau, mere end der har været tradition – og behov – for tidligere. Der er behov for at kunne tage chancer og for at se og realisere muligheder, som måske endda på sigt kannibalerer på virksomhedens hidtidige kerneforretning.

Industriens Fond er optaget af at bidrage til, at danske virksomheder har metoder og indsigt til at træffe beslutninger, som udvikler og accelererer virksomhedens innovationsevne, og bistår virksomheden med at udvikle en stærkt entreprenant og omstillingsparat kultur.

### **Kommercialisering af innovation**

Værdien af nye idéer, forskning og udvikling kan realiseres gennem vidensoverførsel mellem forskning og det etablerede erhvervsliv, gennem spin-outs fra universiteter og andre vidensinstitutioner, iværksætteri og etablering af tætte udviklingssamarbejder mellem viden og erhverv.

Udvikling af et stærkt dansk økosystem med erfarne iværksættere og kapital og entreprenante uddannelsesinstitutioner er afgørende for, at iværksættere får succes med deres virksomhed.

Industriens Fond er optaget af at sikre, at iværksættere, såvel som etablerede virksomheder, får det maksimale ud af deres innovationspotentiale, ligesom forskning og viden skal kommercialiseres til gavn for dansk konkurrenceevne. Dette forudsætter, at der bygges bro mellem forskning og erhvervsliv, og at der er kvalificeret sparring at hente for ledelsesgrupper i nye virksomheder eller intraprenante miljøer.

## **GLOBALISERING OG ÅBENHED**

*Industriens Fond støtter og udvikler projekter med fokus på at øge virksomhedernes mulighed for at udnytte det vækstpotentiale og imødegå de udfordringer, der ligger i globaliseringen, nationalt som internationalt.*

### **Nye digitale forretningsmodeller**

Den hastige digitalisering af produkter, processer og kommunikation skaber i realiteten en ny økonomisk virkelighed, hvor traditionelle værdikæder brydes op, og hvor klassiske konkurrenceparametre sættes ud af kraft eller reduceres i betydning, mens nye opstår. Derved skabes grobund for helt nye forretningsmodeller.

Den digitale økonomi giver mulighed for at drive virksomhed på nye måder. Dette i forhold til fx valg af afsætningskanaler, markedsføring og kundeforhold, men også med store forandringer i leverancekæden og udvikling af nye produkter og services. Inkluderet er også nye risici som virksomheden skal forholde sig til, såsom cyberangreb og negativ omtale på sociale medier, samt massiv global konkurrence fra helt nye

brancher. Ligesom digitaliseringen nødvendiggør, at virksomheder er nødt til at være aktivt opsøgende på det globale værdinetværk for at opnå en attraktiv position på markedet.

Industriens Fond er optaget af at bidrage med erfaring, modeller og værktøjer og viden til, at flere overkommer eventuelle barrierer ved at indgå i forskellige nationale og internationale typer af samarbejder – herunder med særlig fokus på udnyttelse af de muligheder, der ligger i den digitale økonomi. Det kræver indsigt i, hvilke nye forretningsmodeller der har succes, og det kræver at virksomheder opstarter nye former for partnerskaber.

### **Globale markeder**

For den mindre og mellemstore danske industrivirksomhed kan manglende indsigt i og forståelse for fjerne markeder være en massiv hæmsko for eksport. Der er en tendens til, at der efterspørges systemløsninger fra fx byer eller stater, og at mindre danske underleverandører derfor har behov for at gå sammen i partnerskaber for at kunne levere samlede løsninger.

I takt med at der som en del af samlede løsninger sælges services og ikke kun produkter, vil også virksomheders evne til at alliere sig med partnere – eller lokalt opbygge kapacitet – også være et afgørende fokusområde ift. at realisere værdiskabelsen.

Fonden er optaget af at udvikle modeller, der på forskellig vis kan øge danske virksomheders kapacitet til at byde ind på løsninger, ligesom det der efterspørges en eksperimenterende tilgang ift. at afsætte varer og serviceydelser på fjerne markeder.

Fonden ønsker endvidere at bidrage til at få flere virksomheder til at overkomme barrierer, for at virksomhedsledere udnytter de globale muligheder – både på de nære og de "nye" markeder, med særlig fokus på at styrke virksomhedernes adgang til globale værdikæder.