

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

Redegørelsen udgør en bestanddel af ledelsesberetningen i fondens årsrapport med følgende regnskabsperiode: **1.1.2020-31.12.2020**

Redegørelsen er ikke omfattet af revisionspåtegningen på fondens årsrapport.

Fonden er omfattet af Anbefalingerne for god Fondsledelse, som er tilgængelige på Komitéen for god Fondsledelse 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 årsrapport indeholder legatarfortegnelse.

Fondens strategi- og uddelingspolitik fremgår nedenfor.

## INDUSTRIENS FONDS STRATEGI OG UDELINGSPOLITIK

INDUSTRIENS FONDS STRATEGI.....	2
Historie.....	2
Mission.....	2
Fokusområder.....	2
Målgruppe.....	2
Fondens værdiskabelse.....	3
Organisering og governance.....	3
INDUSTRIENS FONDS UDELINGSPOLITIK.....	4
Virkemidler.....	4
Impactstrategi.....	4
Formidling.....	6
Udvalgte temaer.....	6
Hvad Industriens Fond ikke støtter.....	15

## INDUSTRIENS FONDS STRATEGI

### Historie

Industriens Fond blev oprindeligt grundlagt i 1898 under navnet Kreditforeningen for Industrielle Ejendomme. Etableringen skete i en tid, hvor dansk industri og erhvervsliv i datidens landbrugssamfund havde 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 afhændede sine erhvervsmæssige aktiviteter og fandt sin nuværende form som Industriens Fond.

### Mission

Industriens Fonds mission er at fremme dansk erhvervslivs konkurrenceevne.

Konkurrenceevnebegrebet skal forstås bredt. Dog prioriterer Fonden projekter, der har størst mulig effekt på virksomhedernes værditilvækst til gavn for Danmark.

### Fokusområder

Industriens Fond vil særligt styrke virksomhedernes vækst ved at udvikle og støtte projekter med fokus på:

- At internationalisere – det vil sige at øge virksomhedernes mulighed for at deltage i den internationale økonomi
- At skabe og bringe viden i anvendelse – det vil sige at sikre virksomhedernes kendskab til og konkrete anvendelse af ny viden
- At introducere nye teknologier – det vil sige at styrke virksomhederne i hurtigere og med større sikkerhed at kunne implementere nye teknologier
- At innovere – det vil sige at understøtte virksomhedernes kapacitet til at forny sig
- At sikre relevante kompetencer – det vil sige at sikre virksomhederne adgang til et stort og kvalificeret udbud af arbejdskraft

Fonden ser i forlængelse heraf FN's 17 SDG mål som udtryk for nogle helt konkrete udfordringer, som verden i stigende grad vil efterspørge løsninger på. Danmark og danske virksomheder er særligt godt positioneret til at levere disse løsninger, og Fonden vil derfor arbejde for at styrke konkurrenceevnen ved at understøtte, at danske virksomheder kan bruge verdensmålene som en innovationskraft og i relation hertil får kendskab til og konkret får udviklet produkter, services og ydelser.

### Målgruppe

Fonden har alle danske virksomheder som målgruppe, men har et særligt fokus på SMVer og iværksættere med potentiale til at skabe vækst.

Fonden kan støtte projekter rettet mod få virksomheder, men lægger altid vægt på, at den opnåede viden stilles til rådighed for det øvrige erhvervsliv og samfund, og at de virksomheder, der indgår i Fondens projekter, aktivt understøtter, at viden kan spredes og blive til gavn for mange.

Fonden har herudover fokus på projekter, der generelt bidrager til udvikling af vækst og konkurrenceevne i dansk erhvervsliv.

### Fondens værdiskabelse

Industriens Fond er en engageret filantropisk fond og arbejder for, at hver enkelt støttekrone og projekt har positiv virkning på dansk erhvervslivs konkurrenceevne.

Industriens Fonds værdiskabelse kan sammenfattes ved at:

- Industriens Fond vil være katalysator for forandring i såvel den enkelte virksomhed som i samfundet.
- Industriens Fond stræber efter størst mulig effekt og vil derfor skalere projekter og viden til flest mulige.
- Industriens Fond er agil og risikovillig.

### 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.

## INDUSTRIENS FONDS UDDDELINGSPOLITIK

Formålet med Industriens Fonds uddelingspolitik er at informere ansøgere og øvrige samarbejdspartnere om Fondens retningslinjer og mål, herunder hvilke temaer Fonden aktuelt er optaget af.

Fonden er en dynamisk enhed, som interagerer i og med det øvrige samfund. Det betyder, at de virkemidler og arbejdsmetoder, som Fonden praktiserer, er i konstant udvikling. Ligeledes er de udfordringer og barrierer, som erhvervslivet står over for, i konstant og hastig forandring, hvorfor Fonden løbende justerer sit fokus på hvilke områder, der i særlig grad skal prioriteres for, at aktiviteter og uddelinger vedbliver at være relevante for dansk erhvervsliv.

### Virkemidler

Industriens Fond støtter en bred vifte af virkemidler, der alle har til formål at fremme dansk erhvervslivs konkurrenceevne.

Den økonomiske ramme for Fondens uddelinger fastlægges årligt af bestyrelsen.

Idéer og initiativer til de aktiviteter, som Fonden bevilliger midler til, kommer fra flere forskellige kilder.

Aktører, der ønsker at fremme dansk erhvervslivs konkurrenceevne gennem konkrete aktiviteter, kan sende en ansøgning til Industriens Fond. Fondens sekretariat kan på den baggrund gå i dialog med ansøger om projektets karakter og vision.

En til to gange årligt sætter Fonden fokus på et udvalgt tema og laver i den forbindelse en temaindkaldelse. Temaerne identificeres i tæt dialog med virksomhedsledere og andre nøgleaktører. Via temaindkaldelser efterspørges projekter og løsninger, der styrker erhvervslivet på udvalgte områder.

Fonden udvikler og skaber også selv projekter, der fremmer dansk erhvervslivs konkurrenceevne. Fonden tilstræber at udvikle projekter og indsats i tæt partnerskab med en bred kreds af aktører – særligt på områder, hvor der kan være behov for, at Fonden indtager en katalytisk og samskabende rolle.

### Impactstrategi

Industriens Fond er generelt optaget af at skabe størst mulig effekt ud af sine bevillinger og sit virke. Hver enkelt uddelt krone skal bruges der, hvor den har størst mulig impact på Fondens mission om at fremme dansk erhvervslivs konkurrenceevne. I en kompleks verden er det ikke muligt at isolere effekten af en uddelt krone direkte i tal og adfærdsændring.

Industriens Fond arbejder med impactvurdering på to niveauer. Dels ved at sikre, at alt hvad Fonden arbejder med har størst muligt forandringspotentiale. Og dels ved at kræve af bevillingsmodtagere, at der undervejs i et projekt er et vedvarende fokus på læring og refleksion i forhold til målopfyldelse og vision.

For at sikre størst mulig effekt af Fondens bevillinger har Fondens bestyrelse vedtaget syv principper, som hver især bidrager til at øge effekten af en indsats, og således også Fondens samlede impact.

Disse syv principper virker guidende for Fondens bevillingspraksis:

[Indsæt principper]

Fonden evaluerer projektideer op imod principperne i forbindelse med bevillingsprocessen, men også undervejs og ved afslutning af et engagement for løbende at monitorere og videreudvikle Fondens praksis. I forbindelse med større programsatsninger og temaindkaldelser vil Fonden også underundersøge, hvilke effekter initiativer og aktiviteter har haft.

Sideløbende hermed forventes alle bevillingsmodtagere at forholde sig til projektets isolerede effekt gennem udarbejdelse af en evalueringsstrategi. Fonden stiller en række redskaber til rådighed for bevillingsmodtagere til udarbejdelse af en sådan. En evalueringsstrategi fordrer et stærkt fokus på læring og effektvurdering. Det er Fondens erfaring, at udbredelse af resultater og læring forudsætter en forståelse for, hvad der virker, og hvad der ikke gør.

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

## Formidling

Tæt knyttet til Industriens Fonds fokus på, at bevillige projekter skaber forandring og har en varig positiv impact på dansk erhvervslivs konkurrenceevne, er et stærkt fokus på, at der i forbindelse med ethvert igangsat projekt er tænkt over, hvordan viden, værktøjer og erfaringer formidles til den relevante målgruppe.

Uanset om et projekts grundhypotese viser sig at holde stik, forventer Fonden, at projektansøger har fokus på at kommunikere resultater og erfaringer, herunder sikre at den viden og de redskaber, der er resultatet af projekterne, udbredes og bliver bragt i anvendelse hos dansk erhvervsliv.

Det forudsætter et konstant og kreativt fokus på formidling og kommunikation i det enkelte projekt. I tilfælde af bevilling skal ansøger udarbejde en kommunikationsstrategi i dialog med Fondens sekretariat.

Parallelt søger Fonden at dele læring fra bevilligede projekter via diverse kommunikationskanaler og ved afholdelse af videndelings-arrangementer og aktiviteter, der bringer aktører sammen. Dette med henblik på at skabe synergi mellem projekter og at bringe viden fra bevilligede projekter i spil hos virksomheder og andre af erhvervslivets aktører.

Industriens Fond er generelt optaget af at skabe bevidsthed blandt målgruppen af mindre og mellemstore virksomheder om de aktiviteter, Fonden støtter, og de muligheder for virksomhedsrelevante forløb, der ligger heri. Det er Fondens overbevisning at kun ved, at de gode idéer bliver bekendte og bragt i anvendelse, giver de reel værdi.

## Udvalgte temaer

Over tid varierer det, hvilke temaer, der er udslagsgivende for virksomheders konkurrencekraft.

Industriens Fonds bestyrelse får gennem dialog med erhvervsledere indblik i aktuelle udfordringer.

Med afsæt i INSPIRE 2018 har Fondens bestyrelse identificeret de temaer, hvor Fonden i særlig grad vurderer at kunne skabe en varig og afgørende forandring for virksomheder i Danmark.

Disse temaer er beskrevet nedenfor. Temaerne udgør en ramme for Fondens prioriteringer, gennem temaindkaldelser og partnerskaber for perioden 2019-2020.

Tænk Globalt

Internationalisering

Styrk Bæredygtighed

Sikkerhed i Usikkerhed

Tænk i Partnerskaber

Digital Transformation

Levende Økosystemer

Talent og Kompetencer

Tænk Nyt

Fokus på Kunden

Nytænk Forretningsmodellen

Arbejd med Formål og Agilitet

Slip Innovationen Fri

### *Tænk globalt*

Som en lille åben økonomi påvirkes dansk erhvervsliv meget af globaliseringen og internationale strømninger og prioriteringer. På godt og ondt. Med vækstmuligheder og forretningsrisici til følge.

Nye købegrupper og øget transport og dialog på tværs af verden åbner op for helt nye markeder og kunder. Danske virksomheder indgår i komplekse globale værdikæder. Det betyder også, at virksomheder har adgang til inspiration og viden fra aktører over hele kloden – forudsat at virksomhederne er godt klædt på og forberedt til opgaven.

Viden om og forståelse for den bedste måde at skalere sin forretning internationalt afhænger bl.a. af, om virksomheden fx er "born global" med en digital løsning, der teknologisk er klar til alle markeder, eller om virksomheden står med et fysisk produkt, hvor forretnings- og distributionsmodeller skal gentænkes i en international kontekst.

En anden aktuel global strømning, der påvirker dansk erhvervsliv, er det stadig stigende behov for at der bliver udviklet løsninger på en række af de store udfordringer, som verden står overfor. Det gælder inden for klima, social ulighed, urbanisering, adgang til uddannelse, fødevarer og osv. Danske virksomheder har et godt afsæt til at producere løsninger, der både kan være gode for verdenssamfundet og for forretningen.

Men den åbne verden er også på mange måder blevet et mere usikkert sted at drive forretning. Danske virksomheder opererer i en virkelighed, der inkluderer handelskrige, cybertrusler og international ustabilitet. Det er forhold, som virksomhederne skal forholde sig til, handle på og tilpasse sig, men det er også risici, som kan rumme forretningspotentialer, hvis de bliver håndteret klogt.

### *Internationalisering*

For nogle virksomheder er det en naturlig del at orientere sig mod det globale marked fra første færd. For andre kommer ønsket om at kunne eksportere sine varer først senere. Uanset udgangspunkt er adgangen til andre markeder blevet kortere, men konkurrencen er også stor.

International ekspansion er ofte udfordrende. Kultur, sprog, regulering samt de ofte specifikke efterspørgselsmønstre, der gør sig gældende på andre markeder, kan være vanskelige at afkode og



navigere i. Det er mere reglen end undtagelsen, at produkter, løsninger og servicekoncepter, der er gangbare på det danske marked, kræver en del tilpasning til lokale forhold, når de eksporteres.

Dertil kommer udfordringer med at finde de rette lokalansatte, de rette fysiske rammer og produktionsfaciliteter og at fastholde udstationerede medarbejdere.

*Fonden har et strategisk fokus på at understøtte virksomheder i deres internationalisering.*

*Fonden ønsker at støtte dansk erhvervsliv i at få adgang til nye eksportmarkeder og nye kundegrupper og at etablere sig med services og produkter på disse markeder. Det kan fx være at styrke virksomheders etablering af produktionsfaciliteter og afsætning af digitale produkter og processer på nye markeder, men det kan også handle om at styrke virksomheder i sourcing af ny viden.*

### Styrk bæredygtighed

Virksomhederne møder fra mange sider en forventning om at bidrage aktivt til et bæredygtigt globalt samfund. Disse forventninger kommer både fra eksterne aktører som kunder, samarbejdspartnere og myndigheder - og internt - fra medarbejdere.

Klima, sundhed, uddannelse, etisk databehandling, genanvendelse og fattigdom er nogle af de temaer, som virksomhederne forventes at forholde sig til – ikke bare som et markedsførings-finish men som et reelt værdimæssigt fundament, der gennemsyrrer organisationen og dens handlinger.

FN's Sustainable Development Goals (SDG) udgør en forpligtende ramme om nationer og virksomheder til at løse verdens udfordringer i samarbejde.

Danske virksomheder er på mange måder godt positioneret til at adressere disse udfordringer, da dansk erhvervsliv har en længere tradition for bæredygtige, inkluderende løsninger og forretningsmodeller.

*Industriens Fond er optaget af, med dette positive udgangspunkt, at hjælpe virksomhederne med at se de konkrete muligheder, samt overkomme barrierer, for at kommerialisere arbejdet med udviklingsmålene (SDGer), realisere det innovationspotentiale og den værdiskabelse, der ligger heri, og i det hele taget gennem deres forretningsførelse bidrage til en mere stabil og bæredygtig verden.*

### Sikkerhed i Usikkerhed

Virksomheder skal i stigende grad operere i en verden, hvor usikkerhed og risici er vilkår. Usikkerheden knytter sig særligt til den stigende cybertrussel og nedbrud i it- og datasikkerhed, som alle virksomheder står over for, men også om handelskrige, protektionisme og generel international ustabilitet, der nærmest fra den ene dag til den anden kan ændre virksomhedernes afsætningsmuligheder og i værste fald eksistensgrundlag.

Dansk erhvervsliv har derfor brug for at ruste sig, agere i forhold til og gerne forretningsmæssigt udnytte de usikkerheder og risici, som en åben, global og digitaliseret økonomi fører med sig.

Industriens Fond har i 2018 igangsat et særskilt cyberprogram, der skal styrke særligt SMVernes it-sikkerhed som et værn mod de stigende trusler – men mindst lige så vigtigt – lade et dansk fokus på

it-sikkerhed og dataetik blive en særligt dansk styrkeposition og således også potentielt en konkurrenceparameter.

*Industriens Fond er fortsat optaget af at støtte udviklingen af nye løsninger og viden, der leder til innovative cyber-produkter med globale eksportmuligheder.*

*Fonden er også optaget af at udvikle modeller, så dansk erhvervsliv er agilt og hurtigt kan begå sig på nye markeder, når de traditionelle bliver for politisk, økonomisk eller sikkerhedsmæssigt ustabile.*

*Industriens Fond ønsker på denne vis at bidrage til at styrke virksomheder i at blive robuste og resiliente i en omskiftelig verden.*

### *Tænk i Partnerskaber*

Den enkelte virksomhed udgør et – nogle gange centralt, andre gange udskifteligt – led i en kompleks og vidt forgrenet værdikæde, bestående af underleverandører, kunder og slutbrugere.

Virksomheders evne til at trække værdi ud af ressourcer uden for virksomhedens egen ressourcepool bliver en væsentlig konkurrenceparameter. Det at kunne identificere hvem man skal samarbejde med – og at kunne etablere et partnerskab med andre typer af aktører – er et område, som er af stigende vigtighed i den globale konkurrence.

For at skulle indfri forventninger fra kunder og brugere til produkter eller processers funktionalitet vil den enkelte virksomhed skulle tænke i, hvordan den kan tilføje sit produkt yderligere værdi ved at indgå i en samlet værdikæde af fx IoT-løsninger og digitalisering.

Stærke samarbejder mellem iværksættere og etablerede virksomheder er en type partnerskab, som i særlig grad kan bidrage til gensidig værdiskabelse, og som har en bredere samfundsmæssig effekt, hvis partnerskabet foregår i et økosystem, hvor både videnspersoner, industrien, investorer og organisationer beriger hinanden med talent og innovation.

Virksomhedens evne til at tiltrække talenter og kompetencer forudsætter endelig, at der tænkes i nye typer af relationer i virksomheder og mellem uddannelsesaktører. Fremtidens kompetencer ser radikalt anderledes ud end for bare 10 år siden. Og mange af de typer job vi kender i dag eksisterer ikke om 3-5 år.

### *Digital Transformation*

Kendskab til og anvendelse af nye avancerede teknologier er en præmis for at være globalt konkurrencedygtig.

Men for at blive succesfuld med nye teknologier er det ofte nødvendigt at supplere teknologiindsigt med en ny forretningsforståelse og med at opdyrke nye måder at samarbejde på – med underleverandører, samarbejdspartnere og kunder.

At arbejde med teknologier som fx AI, blockchain og 3D print kræver en dyb indsigt i anvendelsesmulighederne for ens virksomheds produktion og forretning. Virksomheder skal ikke kun alliere sig med aktører med teknologiforståelse, men skal også i implementeringen kunne håndtere de nye partnerskaber, der opstår i kølvandet på de muligheder, teknologierne giver.

Når produkter og løsninger er digitaliseret og/eller skal være kompatible med andre digitale løsninger, og når big data bliver en forretning enten for virksomheden selv eller andre, indgår produktet eller delkomponenter i en kompleks løsning, hvor værdier skabes kollektivt. De data, ens produkt genererer, kan analyseres og eventuelt berige produktets funktionalitet. Men kan også over for andre aktører udgøre en værdi, som ikke har været kendt før. Med salg af digitale løsninger bliver også kunder og medarbejdere en udviklingspartner, som besidder en indsigt og en forudsigelseskraft omkring salg og innovation, som virksomheden kan nyde gavn af. Lige som digitalisering giver adgang til en langt større ressource af viden og innovationskapacitet end tidligere.

Danske virksomheder har endnu uindfriet potentiale i at kunne trække værdi ud af de muligheder, som digitaliseringen giver.

*Industriens Fond er optaget af at styrke erhvervslivets evne til at etablere samarbejder og bygge bro til vidensmiljøer og andre virksomheder, der er ledende på nye teknologier og digitale løsninger.*

*Det vil være vigtigt at arbejde med partnere uden for landets grænser, hvis virksomheder skal kunne realisere de muligheder digitaliseringen af forretningsmodeller giver.*

*Fonden har særligt fokus på at accelerere SMV'ers digitaliseringsproces, så virksomheder kan realisere muligheder der ligger for værdiskabelse i digitaliseringen.*

#### Levende økosystemer

Udviklingen af et stærkt økosystem er afgørende for at stimulere vækstorienterede iværksættere, kloge investeringer og vidensoverførsel mellem startups og det etablerede erhvervsliv.

Industriens Fond er optaget af at bidrage til at støtte udviklingen af økosystemer inden for nye tech-industrier, hvor dansk erhvervsliv kan have en konkurrenceevnefordel.

Ligeledes er samspillet og den co-creation, der sker mellem nye virksomheder og det etablerede erhvervsliv en kilde til innovation (for den etablerede virksomhed) og skalering af vækst (for den nyetablerede virksomhed).

Industriens Fond bidrager til at styrke den åbne og gensidigt styrkende innovationsproces, der ligger i at etablere partnerskaber mellem virksomheder, nationalt og internationalt.

Ligeledes ligger der en udfordring i skabe læring mellem nye og etablerede virksomheder. Således vil virksomheder, der hurtigt vokser, have behov for at indarbejde den etablerede virksomheds "systemer", mens etablerede virksomheder har brug for at lære at bevare den kreativitet og agilitet, der kommer fra startups. Virksomhederne kan således gensidigt trække værdi ud af hinandens DNA.

*Industriens Fond er optaget af at styrke udviklingen af stærke økosystemer i Danmark. Herunder især at støtte udviklingen og væksten blandt iværksættere, styrke tiltrækningen af talent og kapital, samt sikre at der er et værdiskabende netværk mellem aktører med spillover effekt til det etablerede erhvervsliv.*

#### Talent og Kompetencer

Virksomheders adgang til kompetencer er afgørende for virksomhedens udvikling.

Industriens Fond er optaget af at styrke et kvalificeret udbud af kompetencer, så virksomheden kan løse de udfordringer, der ligger her og nu, men også har potentiale til at udvikle morgendagens løsninger.

At der er et tilstrækkeligt kvalificeret udbud af kompetencer afhænger af en ambitiøs og agil uddannelsessektor. Centers of Excellence bygger på en fælles indsats mellem myndigheder, virksomheder og uddannelsesinstitutioner. Men med digitaliseringen og den hastighed, hvormed den enkelte medarbejder over et liv skal omstille sig på det aktuelle arbejdsmarked, vil virksomheden være en central aktør i at sikre den enkelte medarbejders udvikling af kompetencer og talent.

Det forudsætter at virksomheden er villig til at eksperimentere med nye partnerskaber. Dansk erhvervsliv er i konkurrence med resten af verden om at tiltrække talenter, men måske lige så vigtigt er det at udveksle talenter med vidensmiljøer og kompetencecentre rundt omkring i verden. Dette uanset om det vedrører job med komplekst indhold, eller om det er ufaglært arbejde.

*Industriens Fond er optaget af at bidrage til at virksomheder kan løfte kompetenceudviklingsopgaven. Dette igennem etablering af partnerskaber med både uddannelsesinstitutioner og andre virksomheder.*

*Samtidig er det i Fondens fokus at sikre, at der i Danmark er mulighed for at tilegne sig faglige og digitale – og ikke mindst praktisk anvendelige – kompetencer, så virksomheder ikke er begrænsede i at levere løsninger af høj kvalitet og i at identificere nye forretningsmuligheder.*

### *Tænk nyt*

Globale strømninger og muligheder sætter rammen om virksomheders konkurrencesituation (jf. afsnit om Tænk Globalt).

Partnerskaber bliver en måde, hvormed virksomheder kan trække på andre i et komplekst netværk af værdiskabelse og aktører (Jf. afsnit om Tænk i Partnerskaber).

Men som et udgangspunkt for at kunne trække konkurrencekraft ud af globale strømninger og partnerskaber, står virksomhedens evne til internt at kunne handle på strømninger, udfordringer og muligheder.

Digitaliseringen og automatisering og data har naturligt stor effekt på virksomheders interne prioriteringer. Den digitale produktion og virksomheders evne til at omfavne og udnytte digitaliseringen i organisationen er et vigtigt konkurrenceparameter.

Mindst lige så vigtigt som de teknologiske muligheder er den måde, hvorpå virksomheder formår at omstille sig til en virkelighed, hvor kundeforståelse, et højt og konstant voksende innovationstempo og udviklingen af forretningsmodeller, der skaber mest mulig værdi for kunden, er i centrum for enhver succesrig vækstvirksomhed.

Dertil kommer, at virksomheder i stigende grad må forholde sig til en virkelighed, i hvilken andre værdier end blot profitskabelse er på dagsordenen i erhvervslivet, samfundet, hos kommende

medarbejdere og kunderne. Ledelse og branding af virksomheden bliver vigtige assets for virksomheden i den sammenhæng.

### *Fokus på kunden*

Evnen til at aflæse kundernes behov er et afgørende afsæt for enhver succesfuld virksomheds forretningsmodel og markedsføring.

Alle virksomheder indgår i en værdikæde, der ultimativt føder ind til et globalt marked med omskiftelige forbrugertrends, aktuelt domineret af krav om individuelt tilpassede løsninger, funktionalitet og bæredygtighed.

De mest agile virksomheder arbejder med metoder og tilgange, der på et tidligt tidspunkt i innovations- og udviklingsprocesserne hjælpervirksomheden til at aflæse brugeroplevelser og kundebehov.

Nogle arbejder f.eks. med "pretotyping", dvs. metoder, der gør det muligt at trykprøve koncepter på idéstadiet, tæt på kunden og uden større omkostninger. Designtænkning, "user experience" eller "living labs" er andre metoder der bidrager til at belyse produkternes funktionalitet og værdiskabelse i direkte interaktion med slutbrugerne. Kunstig intelligens og 3Dprint er teknologier, der på helt ny vis sætter kundens forventninger og adfærd i centrum for produktudviklingen. Samtidig har dansk erhvervsliv en designtradition og designforståelse, der bygger på humanitet og tilgængelighed, samt en høj grad af etik.

Denne designtradition og høje etiske profil kan blive en stærk styrkeposition i udviklingen af produkter og processer og it-baserede løsninger, der har mennesket i centrum.

*Industriens Fond ønsker at styrke dansk erhvervsliv i at gøre kundefokus og designtradition til en særlig styrkeposition.*

*På den ene side betyder det at Fonden vil have særligt fokus på at støtte virksomheder i at få indsigt i udviklingen og udbredelsen af nye metoder og værktøjer, der kan gøre særligt de små og mellemstore virksomheder bedre i stand til at aflæse og reagere på brugerne og kundernes behov.*

*På den anden side betyder det, at Fonden har fokus på at realisere den konkurrencekraft der ligger i at bringe den danske design- og menneskeforståelse ind i en kommerciel sammenhæng.*

### *Nytænk Forretningskoncepter*

Det globale konkurrencepres, kundeefterspørgslen og indtoget af nye, disruptive forretningsmodeller tvinger i disse år mange virksomheder til en drastisk omstilling af deres forretningsmodel.

Presset kommer blandt andet fra internationale giganter, der står på dørtærsklen til det danske marked med digitale forretningskoncepter, der kombinerer stor skala med individuel tilpasning, fleksibilitet og leveringssikkerhed for kunden. Eksisterende virksomheder risikerer i den sammenhæng at blive presset bagud i værdikæden.

En anden væsentlig drivkraft er de store samfundsudfordringer, der fordrer, at virksomheder i stigende grad tænker bæredygtighed og cirkularitet ind i deres forretningskoncepter. En udvikling som introduktionen af FN's 17 SDG-målsætninger har accelereret.

Dertil kommer, at kunderne og brugerne i stigende grad forventer mere og andet end at købe og eje et produkt. De forventer en sømløs brugeroplevelse, viden om hvordan en løsning bedst anvendes, en høj driftssikkerhed, servicering, opdatering i hele produktets levetid samt muligheden for at skifte løsningen fleksibelt, når behovet opstår.

Nye forretningsmodeller opstår også, når virksomheder tager cirkulære eller deleøkonomiske modeller i brug, der gør producenten til en aktør i hele produktets livscyklus, og flytter værdiskabelsen fra ejerskab, til i stedet at fokusere på anvendelse, oplevelse og bæredygtighed.

Introduktionen af nye forretningskoncepter er en stor ledelsesmæssig udfordring, der kan foranledige store forandringer i virksomhedernes organisering, innovationsprocesser, salgs- og servicefunktioner.

*Industriens Fond ønsker at støtte dansk erhvervsliv i med afsæt i industrien at implementere nye forretningskoncepter. Det kan være i at inspirere erhvervslivet i at koble services til produkter gennem servitization, eller ved at analysere eller omsætte big data til bedre løsninger gennem AI.*

### *Arbejd med Formål og Agilitet*

I dag er det ikke tilstrækkeligt at bygge virksomhedens eksistensberettigelse op omkring et mål om at generere profit. Formål, etik samt virksomhedens bidrag til at løse globale udfordringer er i stigende grad centrale konkurrenceparametre for mange virksomheder.

Mange kunder forventer således, at virksomheder udviser et troværdigt samfundsansvar. Både på B2B og B2C siden er kunderne optaget af virksomhedernes ansvar og etik, f.eks. i forhold til databehandling, klimaforandringer, globale fødevarerudfordringer eller fremme af smartere og mere bæredygtige byer.

Tilsvarende forventer eksisterende og kommende medarbejdere i stigende grad, at deres arbejde er formålsdrevent. Selve meningen med arbejdet er mindst lige så vigtigt som den økonomiske honorering og personlige anerkendelse. For virksomheder, der er afhængige af at tiltrække og fastholde talenter og kvalificeret arbejdskraft, bliver det således i stigende grad blive vigtigt italesætte virksomhedens eksistensberettigelse op imod et større formål. Samtidig er det klassiske ledelsesansvar relateret til at skabe en effektiv, strømlinet og omstillingsparat organisation fortsat et

væsentligt konkurrenceparameter. Morgendagens ledelsesteams skal kunne håndtere begge aspekter.

*Industriens Fond har et strategisk fokus på at bidrage til udvikling af værktøj og viden, så erhvervsledere kan udvikle sig som ledere. Dette uanset om ledelse handler om adgang til relevant viden og redskaber til at udnytte digitaliseringens og de nye teknologiers muligheder, eller de mere klassisk bløde ledelsesformer.*

#### Slip Innovationen Løs

Fremtidens vækstsuccesser er kendetegnet ved et højt innovationstempo.

Evnen til at kunne omsætte viden, idéer og kreativitet til kommercielle løsninger er en central forudsætning for at kunne holde sig på forkant med markedsudviklingen og nye trends. Ikke mindst i den globale konkurrence, hvor internationale spillere satser massivt på at komme først med de nyeste løsninger, der bedst tilfredsstillende kundernes behov.

De fremsynede virksomheder arbejder i dag systematisk og målrettet på at fremme en stærk innovationskultur overalt i organisationen, der fremmer idéer og ny viden, hvor beslutninger træffes hurtigt og hvor fejltolerancen er høj.

Det sker f.eks. gennem opbygningen og anvendelsen af særlige udviklings- og testmiljøer, som de såkaldte "corporate garages". Eller gennem nye innovationsmetoder som agile, design thinking og prototyping.

At styrke innovationskulturen kan være en markant udfordring, der rummer mange facetter af ledelses- og kompetencemæssig karakter. Innovation kræver ofte, at ledelsen går forrest, herunder gennem en opbrydning af traditionelle siloer i organisationen, så forskellige fagligheder krydsbefrugtes, og de gode idéer ikke strandede i én bestemt afdeling. Det kan kræve nyansættelser af talenter eller opkvalificering af eksisterende medarbejdere.

Men ofte hviler den innovative virksomhed også på en udadrettet, partnerskabsorienteret tilgang til innovation, f.eks. via samarbejder mellem etablerede virksomheder og højinnovative opstartsvirksomheder, co-creation med kunder, herunder andre virksomheder på et tidligt stadium i deres innovationsprocesser. Endelig er samarbejde med førende forsknings- og vidensmiljøer, både i ind- og udland, ofte en forudsætning for at stå stærkt i konkurrencen.

Den individuelle virksomhed kan være på mange forskellige stadier på rejsen. Nogle virksomheder har allerede stærke udviklingsafdelinger og innovationsprocesser. Men andre, især små virksomheder, har ofte ikke den fornødne ledelses-, ressource- eller kompetencemæssige kapacitet til at understøtte en stærk innovationskultur.

*Industriens Fond efterspørger projekter, der kan bidrage til vedvarende at styrke innovationshøjden og -tempoet i dansk erhvervsliv. Det omfatter blandt andet viden, metoder og værktøjer, der kan understøtte udbredelsen af agile organisationer, hvor nye innovationsmetoder bringes i spil.*

### Hvad Industriens Fond ikke støtter

Industriens Fond har i forlængelse af Fondens strategi også afgrænset en række områder, som Industriens Fond ikke støtter:

Enkeltpersoner – fx i form af bogudgivelser, ph.d.-forløb eller legater

Studierejser

Grundforskning

Aktiviteter og produktudvikling, der udelukkende tjener et indtjeningsmæssigt formål alene for ansøger

Projekter, hvor udgivelse af faglitteratur og lærebøger er det primære formål

Anskaffelse af maskiner eller andet teknologisk udstyr, medmindre det indgår som en del af et samlet projekt

Projekter, hvor størstedelen af aktiviteter allerede har fundet sted.