

# DE TRE STØRSTE UDFORDRINGER FOR FYNSKE ERHVERVSLEDERE I 2022/23

—

Mød fem erhvervsledere,  
der har knækket koden  
til succes



# INTRODUKTION

De danske virksomheder holdt vejret, da samfundet lukkede ned i 2020.

Og på trods af et dyk under nedlukningen er den danske økonomi tilbage<sup>1</sup>. Men selvom der har været fart på siden genåbningen, er vi langt fra inde i en gnidningsfri periode.

Krigen i Ukraine udgør en kæmpe usikkerhedsfaktor, og vi ser ind i en høj inflation og stigende renter, hvilket får flere til at spå om en mulig recession.

Vi har spurgt de fynske erhvervsledere om, hvilke tre udfordringer de ser som de største de kommende år, og resultatet er tydeligt<sup>3</sup>:

- 68% svarer rekruttering og fastholdelse
- 42,5% svarer digitalisering og automatisering
- 42,5% svarer den grønne omstilling

Og det er ikke uden grund. Disse tre problemstillinger stiller nemlig nye krav til erhvervsledere.

Hvordan du skal tackle dem, kan du læse mere om her, hvor vi sammenfatter indsigter fra analyser, rapporter og Det fynske Vækstbarometer.

Og så finder du interviews med fem fremtrædende erhvervsledere, der alle har knækket koden til succes.

Læs hvordan Kim Povlsen, CEO i Universal Robots, griber udfordringen med rekruttering og fastholdelse an, når han hver dag leder knap 1.000 medarbejdere.

Dyk ned i erfaringerne fra to fynske virksomheder, der har høstet fordelene ved at investere i automatisering og digitalisering.

**71%** af fynske virksomheder forventer en højere omsætning i 2022 end 2021<sup>2</sup>.

Du møder Per Grunddal Jørgensen fra Bogense Plast, hvis investering i automatisering har gjort virksomheden robust i et arbejdsmarked, der mangler kompetencer. Og du kan læse om Stefan Dolleris' erfaringer med at drive en digitaliseringsproces i Dinex, der har taget salget til et helt nyt niveau.

Ikke mindst kan du blive inspireret af to erhvervsledere, som ikke er bange for at tage arbejdshandskerne på i den grønne omstilling. Du finder Camilla Hastrup Hermansens, viceadministrerende direktør og medejer i Plus Pack, bedste råd til, hvordan virksomheder kan påbegynde den grønne omstilling. Og du kan læse om, hvordan Søren Probst Jeberg har stiftet og driver virksomheden Biotrans med et grønt produkt.

God fornøjelse!

<sup>1</sup> Danmarks Statistik

<sup>2</sup> Det fynske Vækstbarometer 2021

<sup>3</sup> Det fynske Vækstbarometer 2021



# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>#UDFORDRING 1:</b>		<b>#UDFORDRING 3:</b>	
<b>Rekruttering og fastholdelse</b>	<b>4</b>	<b>Den grønne omstilling</b>	<b>18</b>
Fremtidens arbejdsmarked er sammensat af fem generationer, og det stiller nye krav til ledelse	4	Danske virksomheder fokuserer allerede på bæredygtighed	18
Understøt medarbejderne så de kan gøre et godt stykke arbejde i den tid, de er i virksomheden	5	De danske virksomheder mangler viden og redskaber for at kunne omstille sig	19
Universal Robots er ikke i tvivl om, hvordan man skal lede de knap 1.000 medarbejdere. Nøgleordene er tilgængelighed, værdier og empowerment	7	Plus Pack er ikke bange for at påtage sig ansvar og er klar til at gå en bæredygtig fremtid i møde	20
<b>#UDFORDRING 2:</b>		Biotrans giver danske erhvervskøkkener en mere bæredygtig håndtering af madaffald – nu er de klar til at gøre det samme i resten af det nordiske marked	23
<b>Digitalisering og automatisering</b>	<b>10</b>	<b>Konklusion</b>	<b>26</b>
Digitalisering har potentialet til at øge produktiviteten – og omsætningen - i danske virksomheder	10	<b>Fynsk Erhverv: Skabt af fynske virksomheder – for fynske virksomheder</b>	<b>27</b>
E-handel kan være en guldmine for danske virksomheder	11		
Bogense Plast gik mod strømmen og investerede i automatisering og tekniske kompetencer. Nu står de bomstærkt i et marked med manglende arbejdskraft	12		
Dinex turde satse på digitalisering i en konservativ branche – og det åbnede op for helt nye markeder	15		

# UDFORDRING 1

# REKRUTTERING OG FASTHOLDELSE

Rekruttering af kvalificerede medarbejdere er den største udfordring for fynske virksomheder

49 milliarder kroner. Det er, hvad manglende arbejdskraft vil koste det danske erhvervsliv i 2022.

Og med en rekordlav ledighed og ekstrem høj jobomsætning er det desværre ikke overraskende, at mange danske virksomheder oplever store problemer med at skaffe kvalificeret arbejdskraft.

Og det er langt fra kun en oplevet udfordring.

Problemet er reelt, og det er presserende.

Næsten en tredjedel af alle rekrutteringsforsøg var forgæves mellem juni 2021 og november 2021<sup>5</sup>. Det betyder ubesatte stillinger eller stillinger besat af kandidater, som ikke besidder alle de ønskede kompetencer.

På Fyn var der i alt **8.710** forgæves rekrutteringer mellem juni 2021 og november 2021<sup>4</sup>.

I april 2022 var den danske ledighedsprocent faldet til 2,4% af arbejdsstyrken, hvilket er det laveste siden juni 2008. På Fyn var ledighedsprocenten på 2,5%<sup>6</sup>.

## FREMTIDENS ARBEJDSMARKED ER SAMMENSAT AF FEM GENERATIONER, OG DET STILLER NYE KRAV TIL LEDELSE

Erhvervsledere skal indstille sig på, at de fremadrettet skal lede flere generationer, end de gør i dag.

I fremtiden vil der være færre år mellem generationerne end tidligere. Koblet med, at fremtidens årgange bliver mindre, ser vi ind i en ny konstellation af den danske arbejdsstyrke<sup>7</sup>.

Dét stiller nye krav til erhvervsledere.

<sup>4</sup> Dansk Erhverv

<sup>5</sup> Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering

<sup>6</sup> Danmarks Statistik

<sup>7</sup> Lederindsigt

## UNDERSTØT MEDARBEJDERNE SÅ DE KAN GØRE ET GODT STYKKE ARBEJDE I DEN TID, DE ER I VIRKSOMHEDEN

Dagene, hvor medarbejdere fejrede 10, 20, 30- og 40-års jubilæum er forbi.

I de 12 år som Beskæftigelsesministeriet har målt jobomsætning, er der nu rekordmange, der skifter job med knap 900.000 jobskifter i 2021<sup>8</sup>.

Det vil gøre medarbejderomsætning til en irrelevant KPI i fremtiden. Af samme årsag har flere virksomheder allerede fralagt begrebet 'fastholdelse', hvilket er en tendens, som vil udbrede sig fremadrettet. Erhvervsledere bør rette blikket imod at skabe attraktive rammer og en kultur, der understøtter medarbejderne, så de kan levere deres bedste præstation, mens de er i virksomheden.

Psykologisk tryghed dækker over en arbejdskultur, som er kendetegnet ved gensidig tillid og respekt. Der er plads til at stille spørgsmål, begå fejl og fremsætte idéer uden frygt for, at man fremstår dum eller usikker. Effektive teams og arbejdspladser er kendetegnet ved en høj psykologisk tryghed<sup>10</sup>.

# 69%

ønsker mulighed for dygtiggørelse

# 43%

leder efter psykologisk tryghed

# 33%

ser på virksomhedens værdier

# 26%

tiltrækkes af fleksible arbejdstider<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Fagbladet3F

<sup>9</sup> Ballisager

<sup>10</sup> Lederweb

### **VIRKSOMHEDENS VÆRDIER, VISION OG FORMÅL BLIVER LANGT VIGTIGERE I FREMTIDEN**

Hvor medarbejdere fra generation X (født mellem 1965-1980) har en tendens til at blive tiltrukket af individuelle personalegoder, er det ikke frynsegoder, som tiltrækker de yngre generationer. De motiveres i langt højere grad af formål, mening og en oplevelse af, at deres arbejde gør en forskel.

### **ARBEJDSSTRUKTUREN SKAL VÆRE FLEKSIBEL, HVIS DEN SKAL OPLEVES SOM MENINGSFULD OG MOTIVERENDE**

Generation Z (født mellem 1992-2005) er opvokset med markant mere medindflydelse. De motiveres derfor af en flad og fleksibel arbejdsstruktur og ikke af skemalagte målsætninger og MUS-samtaler.

### **DER KOMMER KRAV OM FLEKSIBILITET PÅ ALLE PARAMETRE, SOM TILGODESER ALLE MEDARBEJDERE**

De yngre generationer har en høj tendens til at arbejde selvstændigt og bliver motiveret af at udvikle sig selv. De har samtidig en højere forventning om at få tillid og fleksibilitet fra deres arbejdsplads for at kunne levere deres bedste præstation. Og de er i mindre grad end tidligere generationer indforstået med fastlåste strukturer og retningslinjer.

## **Tid er ikke noget, du har, det er noget, du ta'r**

Hvis du vil udvikle dig selv og din virksomhed, er det noget, du skal tage dig tid til. Sidder du med overvejelser om, hvordan du kan udvikle din forretning, så vil vi gerne tage et dialogmøde med dig og give sparring i din virksomhed.

**JA TAK TIL ET DIALOGMØDE**



## Universal Robots er ikke i tvivl om, hvordan man skal lede de knap 1.000 medarbejdere. Nøgleordene er tilgængelighed, værdier og empowerment

Interview med Kim Povlsen, CEO i Universal Robots

***"I midten af 2021 kunne vi godt se, at vi skulle bruge mange folk for at blive ved med at vækste, som vi gør. Det handler jo om mennesker i sidste ende," fortæller Kim Povlsen, CEO i Universal Robots***

På Fyn, nærmere bestemt i Odense, er et af verdens største knudepunkter for robotteknologi vokset frem. Og midt i denne robotklynge finder man Universal Robots. En virksomhed, der fremstiller cobots – samarbejdende robotarme – og ikke mindst en virksomhed i rivende udvikling.

Hvor hurtigt går det?

200 ansættelser fra udgangen af 2021 til midten af 2022. Noget af en bedrift på et arbejdsmarked, som har ramt den laveste ledighed i over et årti.

Og Universal Robots er ikke tilnærmelsesvis tæt på at skrue ned for farten.

### **FYN ER GODT KØRENDE I FORHOLD TIL DE YNGRE TALENTER**

Selvom det er lykkedes for Universal Robots at skaffe arbejdskraft, har de også mærket til den lave ledighed. Deres strategi? Udarbejd en præcis profil og søg snævert.

En strategi, som har båret frugt indtil videre. Især når det kommer til at skaffe yngre talenter.

Universal Robots har nemlig en klar fordel i kraft af SDU, ifølge President og CEO Kim Povlsen. Her udklækkes mange dygtige talenter hvert år. Og lige fra robotingeniøren til marketingmedarbejderen har man haft rigtig gode erfaringer hos Universal Robots med at hive de nyuddannede ind.

Men som med alt andet skal der være balance. For den gode dynamik kommer i sammenblandingen af erfaring og nye ideer, hvis du spørger Kim Povlsen.

En udfordring? Det er markant sværere at få erfarne – og ofte etablerede – medarbejdere til Fyn. Men det bremser ikke Universal Robots, som har taget tyren ved hornene og fundet en løsning:

*”Mange af de nyansatte medarbejdere er meget interesserede i den hybride arbejdsuge, der kom under COVID-19. Selvfølgelig er det godt at komme ind en gang imellem og få en snak over kaffemaskinen. Men hjemmearbejde gør vi rigtig meget i. Jeg gør det selv to dage om ugen. Det virker rigtig godt. Og det hjælper selvfølgelig også, når man er bosiddende et andet sted i landet og skal pendle til Fyn”,* forklarer Kim Povlsen.

### UNIVERSAL ROBOTS INVESTERER I FREMTIDENS ARBEJDSKRAFT

For Universal Robots er det vigtigt at tage en aktiv rolle i uddannelsen af de næste generationer. Derfor har man anno juli 2022 60 samarbejder kørende med SDU. En fordobling i forhold til året før. Derudover samarbejder man med Odense Kommune og Odinskolen på at udbrede kendskabet til og entusiasmen for robotteknologi.

*”Vi har et meget stærkt samarbejde med SDU. Det er nogle energifyldte studerende, vi får ind, og som vi sætter til at lave rigtige opgaver sammen med erfarne kollegaer. Det gør selvfølgelig, at de studerende kender os, når de kommer ud. Men det vigtigste er at give tilbage. Vi vil gerne dele ud af vores erfaring og være med til at gøre robotklyngen til verdens største. Men det kræver, at man investerer i fremtiden. Derfor vil vi gerne*

*være med til at udvikle de unge mennesker - og især kvindernes – interesse for robotteknologi,”* fortæller Kim Povlsen.

### ARBEJDE SKAL GIVE ENERGI TIL MEDARBEJDERNE

Selvom man i Universal Robots ikke forventer, at alle medarbejdere vil fejre 25-års jubilæum, er der en klar målsætning om at blive en af Danmarks bedste arbejdspladser.

*”For knap et år siden begyndte vi på et initiativ om at være et absolut vidunderligt sted at arbejde. Vi har stort fokus på at skabe et ’community’, bl.a. ved at give alle medarbejdere en fed onboarding-oplevelse og ved at dyrke fællesskaberne både i de enkelte teams og på tværs af organisationen. Vi vil være en virksomhed, hvor folk glæder sig til at gå på arbejde, så de har energi, når de kommer hjem til deres familier”,* uddyber Kim Povlsen.

### HVERDAGEN SKAL OPBYGGES SÅDAN, AT DER ER TID TIL TILSTEDEVÆRELSE

Kim Povlsen er ikke i tvivl om, at det er vigtigt for ledelsen at være tilgængelig. Noget som han også får positiv feedback på fra de ansatte. For der er handling bag ordene i Universal Robots. Som selverklæret kaffenørd har Kim Povlsen fået investeret i en baristavogn, hvor ledelsen på skift tager en tårn en gang om ugen. Ét højdepunkt i Kim Povlsens uge, da det giver ham mulighed for at tale med medarbejderne – og høre de fantastiske idéer, som de går og brygger på.

### FASTE VÆRDIER ER GRUNDSTENEN I UNIVERSAL ROBOTS

Universal Robots har udarbejdet et klart værdisæt og en vision, som Kim Povlsen bruger som pejlemærke i sin ledelse. Hvor vigtigt er det for ham? Nok til, at han har fire plakater med virksomhedens værdier hængene over for sit skrivebord, så han hver dag kan blive mindet om dem. For som Kim Povlsen siger:



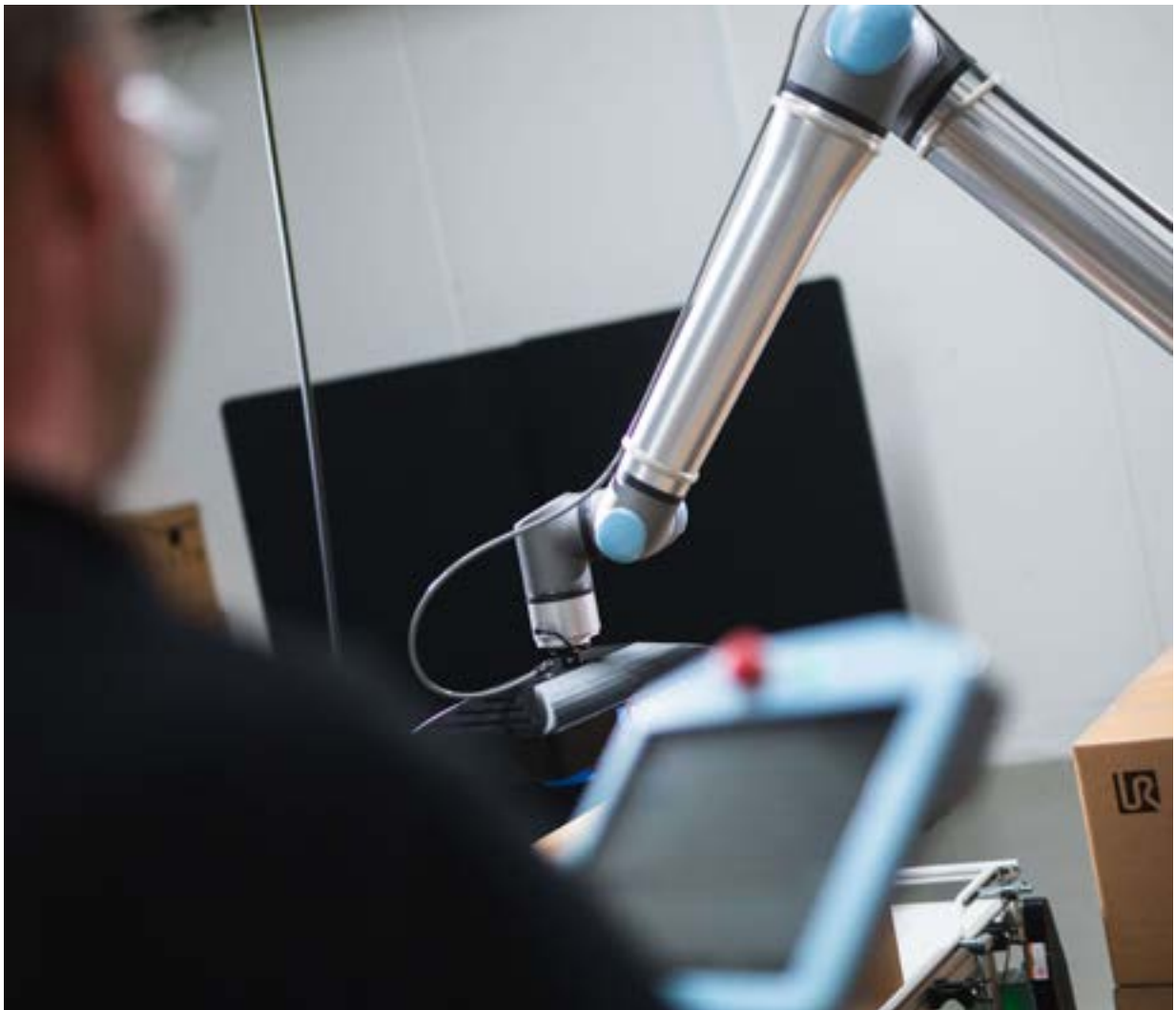
*"At have værdier hængende på væggen er ubrugeligt, hvis du ikke efterleve dem. Du er nødt til at ansætte efter dem. Du er nødt til at leve efter dem som ledelse. Hvis du skal træffe en beslutning, så starter det der. For når ens egne værdier stemmer overens med virksomheden, så er det et match. Og så fastholder du også folk i længere tid, fordi det er et godt sted for dem".*

### **LEDELSEN SKAL GIVE MEDARBEJDERNE FRIHED TIL AT LØSE DERES OPGAVER**

Empowerment er det sidste princip, Kim Povlsen bruger i sin ledelse. For ifølge Kim Povlsen er ens opgave som leder ikke at stå for alle beslutninger.

Det er i stedet at vise ens medarbejdere tillid ved at give dem frie tøjler til at løse deres opgaver.

*"Som leder skal du sætte retningen, så folk kan træffe de bedst mulige beslutninger. Men de skal selv træffe dem. Det giver ansvar. Og ja, det er svært at give alting fra sig. Men det virker. Vores produkter bliver bedre, vores kundeservice bliver bedre og kvaliteten bliver højere, fordi folk får ejerskab over beslutningerne",* slutter Kim Povlsen.



## # UDFORDRING 2

# DIGITALISERING OG AUTOMATISERING

Danske virksomheder kan fastholde konkurrencefordel,  
hvis de fortsætter den digitale udvikling

Det danske erhvervsliv ligger allerede forrest i feltet, når man ser på digitalisering i Europa.

I 2021 havde 5% af de danske virksomheder en høj grad af digitalisering<sup>11</sup>. Det var det højeste tal i Europa. Det giver det danske erhvervsliv store fordele – og skal vi beholde dem, skal vi ikke gå ned i fart, vi skal skrue op.

Erhvervsministeriet har analyseret digitalisering og vækstpotentiale i danske virksomheder. En analyse, som viser en positiv sammenhæng mellem digitalisering og produktivitet i danske virksomheder med mindst 20 ansatte<sup>13</sup>.

På Fyn er der blevet skruet op for digitaliseringen og mere end hver tredje virksomhed har fremrykket investeringer i digitalisering som følge af COVID-19<sup>12</sup>.

## DIGITALISERING HAR POTENTIALET TIL AT ØGE PRODUKTIVITETEN – OG OMSÆTNINGEN - I DANSKE VIRKSOMHEDER

Digitalisering og implementering af nye teknologier har potentialet til f.eks. at forbedre og optimere arbejdsgange samt at automatisere og reducere omkostninger til drift, salg og markedsføring.



**135.000 kroner**

Så meget mere bidrager medarbejdere med i værdivækst i højt digitaliserede virksomheder.



**6% højere produktivitet**

Har virksomheder med høj digitalisering i forhold til virksomheder med lav digitalisering.

<sup>11</sup> Dansk Industri

<sup>12</sup> Det fynske Vækstbarometer 2021

<sup>13</sup> Erhvervsministeriet

## E-HANDEL KAN VÆRE EN GULDMINE FOR DANSKE VIRKSOMHEDER

Digitalisering er ikke branchespecifik, hvilket ses tydeligt på e-handel, som bidrager til stor vækst hos B2C og B2B virksomheder.

For de fleste privatpersoner er e-handel blevet hverdagskost. Siden 2015 er antallet af e-handler mere end fordoblet, og forbruget er steget fra 77,4 mia. kr. i 2014 til 132,9 mia. kr. i 2021<sup>14</sup>.

Og tendensen ses ikke kun i privathandel. En analyse fra Dansk Erhverv viser, at e-handel via webshop i B2B virksomheder har medført en omsætningsvækst på 15% hos næsten halvdelen af de virksomheder, som fører e-handel via deres egen webshop<sup>15</sup>.

## Vi bidrager til at udvikle fynske virksomheder

I Fynsk Erhverv arbejder vi på at skabe de bedste vilkår for det fynske erhvervsliv. Og vi bidrager til at udvikle vores partnervirksomheder. Bliv klogere på, hvad vi kan bidrage med i et uforpligtende dialogmøde.

**JA TAK TIL ET DIALOGMØDE**

## DE STØRSTE HINDRINGER FOR DIGITALISERING PÅ FYN

Manglende ressourcer i form af tid og medarbejdere samt manglende digitale kompetencer spænder ben for den fynske digitalisering<sup>16</sup>.



<sup>14</sup> E-handelsanalysen 2021

<sup>15</sup> Dansk Erhverv

<sup>16</sup> Det Fynske Vækstbarometer 2021



## Bogense Plast gik mod strømmen og investerede i automatisering og tekniske kompetencer. Nu står de bomstærkt i et marked med manglende arbejdskraft

Interview Per Grunddal Jørgensen, CEO og ejer i Bogense Plast

***”Det kræver vilje og mod at automatisere sin produktionsvirksomhed. Du skal have ændret et helt mindset. Og du skal turde ansætte andre kompetencer end dem, du plejer. Til gengæld er der mange gevinster at hente – især for produktionsvirksomheder med støbeproduktion,”*** fortæller Per Grunddal Jørgensen, CEO og ejer i Bogense Plast.

I Bogense på det nordlige Fyn ligger virksomheden Bogense Plast, der siden 1979 har udviklet, produceret og leveret

sprøjtstøbte plastkomponenter. Men hvor oplagt var det, at en virksomhed specialiseret inden for plastproduktion og sprøjtstøbning af plast gik all-in på at automatisere virksomhedens processer ved at implementere robotteknologi?

Meget, lyder det fra Per Grunddal Jørgensen:

”Det er fuldstændig oplagt at automatisere i en produktionsvirksomhed som vores. I alle produktionsvirksomheder med mange

gentagende processer med en fast cyklistid giver det god mening at køre stærkt på med automatisering”.

Og det er langt fra en ny opdagelse hos Bogense Plast, der allerede påbegyndte automatiseringen af produktionen for 25 år siden, og som de sidste 10 år kun har skruet op for omstillingen.

Det arbejde kaster resultater af sig i dag, hvor Bogense Plast står med en robust og voksende eksport, en stærk produktion og en modstandsdygtighed over for manglende arbejdskraft.

### EN NØGLEKOMPONENT PÅ DET INTERNATIONALE MARKED

I dag kommer mere end halvdelen af Bogense Plasts omsætning fra eksport. En procentdel som kun stiger. Men det har ikke altid været en selvfølge for virksomheden.

År tilbage gjorde deres udenlandske kunder nemlig opmærksom på, at Bogense Plast ikke længere var konkurrencedygtige på prisen.

Det prispres de var sat under fra deres udenlandske konkurrenter, blev der prompte handlet på i Bogense Plast.

*”Automation er vigtigt, især når man er på det internationale marked. Det gør os i stand til at styrke vores konkurrencekraft, fordi vi kan producere større volumen hurtigere og med færre medarbejdere. Vi kan forædle produktet i langt højere grad, da robotterne giver en ensartet produktion med høj præcision og en nænsom håndtering af vores produkter,”* fortæller Per Grunddal Jørgensen.

### AUTOMATISERING HAR GJORT BOGENSE PLAST MINDRE SÅRBARE OVER FOR UDSVING I ARBEJDSSTYRKEN

Den rekordlave ledighed, og særlig manglen på faglært arbejdskraft, er en udfordring for mange virksomheder. Og som produktionsvirksomhed burde det være et stort problem for Bogense Plast, men den store automatisering har ændret

i sammensætningen af personalegruppen og gjort Bogense Plast mindre sårbare i den nuværende situation.

*”Vi står selvfølgelig med den samme udfordring som alle andre produktionsvirksomheder – det er svært at skaffe de faglærte i øjeblikket. Men i og med at vi har automatiseret så mange af vores processer, er vi langt mindre sårbare over for rekrutteringsudfordringer. Vi accepterede for flere år siden, at sammensætningen af vores personalegruppe skulle ændres i takt med at vi øgede automatiseringen af produktionen. Vi har fået en større gruppe af mellemteknikere og ingeniører med speciale i robotløsninger og programmering,”* siger Per Grunddal Jørgensen.

### INVESTÉR I INTERNE KOMPETENCER, HVIS DU VIL HAVE SUCCES MED AUTOMATISERING

Da Bogense Plast gik i gang med at automatisere virksomheden, hang de tekniske kompetencer ikke ligefrem på træerne.

Derfor besluttede man i Bogense Plast sig for, at man ville investere i interne kompetencer og knowhow. Her blev eksisterende medarbejdere opkvalificeret til at håndtere de nye teknologier, og der blev hentet friske kræfter ind udefra.

En investering som har vist sig at blive værdifuld. Der lyder derfor også en klar opfordring fra Per Grunddal Jørgensen til andre erhvervsledere om, at man bør se kritisk på egne kompetencer.

*”For os har det været meget vigtigt, at vi sikrede os, at vi havde de rigtige medarbejdere på plads. Vi har brug for at have de rigtige kompetencer til programmering og fejlfinding internt i huset. Det gør os i stand til at løse driftsopgaver selv. I begyndelsen benyttede vi os 100% af eksterne konsulenter, men det var for usikker en konstellation for os. Vi bruger eksterne samarbejdspartnere til design samt implementering, men det er vores mål, at vi vil kunne håndtere alle driftsopgaver selv, så vi kan rykke så hurtigt som muligt,”* forklarer Per Grunddal Jørgensen.

## EN INVESTERING SKAL LEVERE RESULTATER – DIGITALISERING KAN BRUGES SOM VÆGTSKÅL

Hos Bogense Plast har man ikke taget nye teknologier halv hjertet til sig. Man har ikke kun sat gang i automatisering – man har også digitaliseret virksomheden.

Hvorfor?

Fordi det er oplagt at gøre brug af de teknologiske muligheder, som man har til rådighed, hvis man ønsker at få mest mulig ud af sin investering. Det giver nemlig Bogense Plast et stærkere, databaseret beslutningsgrundlag, ifølge Per Grunddal Jørgensen:

*”Når man taler om robotautomation, så går det godt i spænd med digitalisering. En investering i automatisering skal gerne medføre en effekt på produktiviteten, og med digitalisering får man adgang til data og dokumentation. Vi har digitaliseret vores arbejdsprocesser hele vejen ud til de enkelte maskiner, så vi kan monitorere performance i hele vores produktion.*

*Det giver os et validt beslutningsgrundlag, som vi kan bruge til at træffe beslutninger, der skal optimere virksomheden”.*

## TO TING DU ALDRIG MÅ GLEMME: SAMARBEJDE OG HELHEDSFORSTÅELSE

Samarbejde med leverandører eller integratorer er uundgåeligt, når man skal automatisere en virksomhed. Og her skal man holde tungen lige i munden, hvis man vil opnå en succesfuld implementering.

*”Leverandøren eller integratoren er eksperter på den teknologi, som skal implementeres, men de er ikke eksperter på din produktion. Derfor er det vigtigt at sørge for, at du har de rigtige kompetencer internt, som både forstår produktionen som helhed, og som kan finde ud af at udtrykke, hvilke behov virksomheden har. Alt for mange projekter er gået galt, fordi man ikke har været klar i mælet og fået forventningsafstemt,”* konkluderer Per Grunddal Jørgensen.





## Dinex turde satse på digitalisering i en konservativ branche – og det åbnede op for helt nye markeder

Interview Stefan Dolleris, head of e-commerce, Dinex

***“Jeg havde mine bange anelser om, hvorvidt vi overhovedet kunne få kunderne med. Men i dag er e-commerce en drivkraft hos Dinex. Det er der ingen tvivl om”, fortæller Stefan Dolleris, head of e-commerce, Dinex Group.***

Autobranschen trykker ikke hårdest på speederen, når det kommer til fornyelse. Det var derfor heller ikke oplagt, at Middelfart-virksomheden Dinex, som producerer udstødningsprodukter og emissionssystemer, skulle digitalisere virksomheden.

Planen var en ny hjemmeside. Men undervejs i processen blev man hos Dinex klar over et stort uudnyttet potentiale.

*“Dinex opererer i autobranschen, hvor leverandører af personbiler og erhvervskøretøjer typisk leverer gennem etablerede salgskanaler og forhandlere. Men når man leverer sine produkter gennem en anden spiller, har man ikke samme kontrol over sine kundedata. Al den information ligger hos en mellemmand”, forklarer Stefan Dolleris.*

Hvad endte Dinex så med? En ny platform, en webshop og et helt vildt eventyr.

## KUNDERNE SPRANG MED OMBORD

Dinex valgte at investere i udviklingen af en webshop i efteråret 2018 – lettere bekymrede for, om kunderne faktisk ville skifte til at handle via en webshop fremfor gennem forhandlersalg.

En frygt, som viste sig at være ganske unødvendig.

*”Tidligere havde vi kørt med mail, fax, telefonopkald og brev – jeg ved ikke hvad – men efter kun ganske få måneder, kunne vi se, at salget via vores webshop var eksploderet,”* siger Stefan Dolleris.

Og tallene taler for sig selv.

Dinex er gået fra en omsætning i eftermarkedet på 300 millioner til næsten 550 millioner kroner.

## EN PROCES BROLAGT MED UDFORDRINGER

Selvom toplinejen er vokset over al forventning, har det kostet Stefan Dolleris et par grå hår at opdatere den klassiske produktionsvirksomhed til en moderne e-commerce forretning.

I 2018 havde Dinex ikke et IT-system, som understøttede en webshop. Derfor indgik Dinex et samarbejde med den fynske IT-virksomhed Hesehus, som hjalp med at udvikle den nye platform.

*”Der var en masse tekniske detaljer, som skulle være på plads angående priser, bestillinger, lagertal, opdateringer osv. Derudover er vi en global virksomhed i mange lande, så der var mange kompromiser, som skulle indgås. Det betød også, at vi ikke gik live i januar 2019, men først i januar 2020,”* husker Stefan Dolleris.

Dinex fik dog vendt de tekniske udfordringer til en fordel.

De valgte at lancere løsningen løbende, hvilket gav Dinex mulighed for at inkludere kunderne i processen og rette platformen til løbende, hvilket gjorde processen til en tryk oplevelse.

## FOR SAMFUNDET BETØD COVID-19 NEDLUKNING. FOR DINEX BETØD DET MASSER AF MEDVIND

Dinex' webshop havde allerede indtaget de østeuropæiske markeder med rygende hast i januar 2020. Men da COVID-19 lukkede land efter land ned i foråret 2020, kom der for alvor vind i sejlene.

*”Jeg tror ikke, at det havde gået så stærkt, hvis COVID-19 ikke havde ramt. Men når jeg ser tilbage på den feedback, vi fik fra vores kunder, havde vi ramt ned i en kæmpe efterspørgsel. I personbilmarkedet havde man kørt webshop i lang tid, men i lastvogn- og udstødningssektoren var det fuldstændig håbløst. Da vi så lavede en løsning, sprang kunderne på - og det havde de gjort uanset hvad,”* siger Stefan Dolleris.

## DIGITALISERING ER ALFA OG OMEGA FOR DINEX

Budskabet fra Stefan Dolleris er klart: erhvervsledere skal tage digitalisering alvorligt.

*”Jeg tør ikke tænke på, hvor Dinex havde været i dag, hvis vi ikke havde gjort det. Vi havde været nødt til at sige nej til rigtig mange kunder. For kunderne står ikke stille – og det gør konkurrenterne heller ikke,”* fortæller Stefan Dolleris.

For Dinex har digitalisering betydet en mere effektiv salgsproces. Produktinformation er nu tilgængelig online, og det har aldrig været hurtigere at svare kunder – og man er ikke gået på kompromis med en personlig kunderelation.



## DIGITALISERING ER EN TRANSFORMATION HELE VIRKSOMHEDEN SKAL GENNEM

En af de største udfordringer for Stefan Dolleris i digitaliseringen af Dinex var at forandre kulturen i en traditionel produktionsvirksomhed.

*"Man skal være forberedt på, at det ikke er nemt. Det er ikke en énmandsopgave. Hvis du går i gang med digitalisering og e-commerce, er der ikke nogen afdeling, som kan sige, at de ikke vil være med. Det kan godt være, at folk de tænker, at det kan vores virksomhed ikke. Det bliver du nødt til at se gennem fingre med og buldre på,"* forklarer Stefan Dolleris.

Det er afgørende, at hele virksomheden går med ind i projektet, hvis man skal høste alle fordelene ved digitalisering. Derfor anbefaler Stefan Dolleris også på det kraftigste, at man overvejer, hvordan man vil gribe en kulturændring an, inden man begynder på at digitalisere.

## ALTID HAV DIN BRANCHE OG DINE KERNEKUNDER MED I OVERVEJELSERNE

Stefan Dolleris mistede aldrig fokus på Dinex' kunder under digitaliseringsprocessen. Og det har været afgørende for, at Dinex opnåede en succesfuld løsning.

*"Det er en fordel, at man finder en kerneperson, som både har en kommerciel-, teknisk- og markedsforståelse. I vores verden er digitalisering ikke bare digitalisering. Man skal virkelig være ydmyg over for sine kunder, og hvad de efterspørger. Hvis vi bare havde sagt ja til alle de gode råd fra konsulenter, var vi endt et helt andet sted med en løsning, som vores kunder ikke havde kunne bruge,"* afrunder Stefan Dolleris.



## # UDFORDRING 3

# DEN GRØNNE OMSTILLING

Der er fart på den grønne omstilling - og de danske virksomheder skal følge med

Dialogen om og prioriteringen af den grønne omstilling er kun vokset de seneste år.

Og i erhvervslivet aner mange virksomheder både potentiale – og behov – for at gå i en mere grøn retning.

Flere virksomheder lægger vægt på, at de ønsker at tage ansvar for klima og miljø, men at de også ser muligheder for at reducere deres udgifter og styrke deres brand ved at nedsætte virksomhedens egen klimabelastning<sup>17</sup>.

Men det er ikke kun indefra, at virksomhederne motiveres til at øge deres fokus på bæredygtighed. Dansk Industris Virksomhedspanel fra 2021 viste, at 60% af de adspurgte virksomheder allerede har oplevet stigende krav til, at de kan dokumentere, at de arbejder med bæredygtighed og udviser en ansvarlig virksomhedsadfærd<sup>18</sup>.

Og det er en udvikling, som man forventer vil fortsætte i fremtiden.

## DANSKE VIRKSOMHEDER FOKUSERER ALLEREDE PÅ BÆREDYGTIGHED

De danske virksomheder er allerede i gang med at arbejde med bæredygtige initiativer – det er bare ikke alle, som kommunikerer om det arbejde. 71% af danske virksomheder arbejder allerede på at blive mere bæredygtige. Til gengæld er der i gennemsnit kun 53% af virksomhederne, som kommunikerer om bæredygtighed, ifølge undersøgelsen fra Dansk Industris Virksomhedspanel.

Det er især FN's verdensmål, som de danske virksomheder tager udgangspunkt i, når de kommunikerer deres bæredygtighedsindsatser.

## 93%

af store virksomheder italesætter en bæredygtig dagsorden

## 84%

af mellemstore virksomheder kommunikerer om bæredygtighed

## 47%

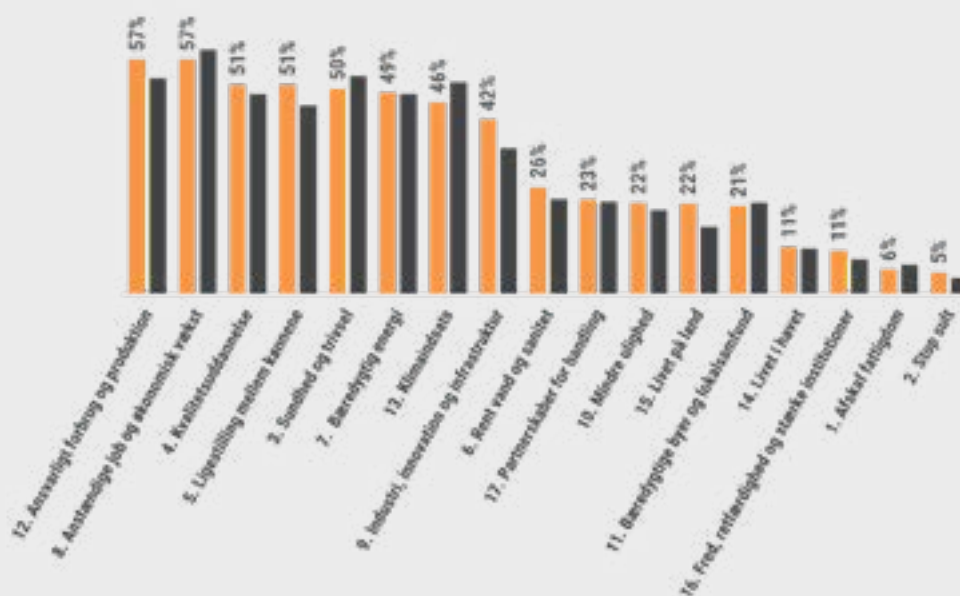
af mindre virksomheder omtaler bæredygtighed

<sup>17</sup> Det Fynske Vækstbarometer 2021

<sup>18</sup> Dansk Industri

## FYNske VIRKSOMHEDER ARBEJDER MED FN'S VERDENSMÅL

Verdensmål 12: Ansvarligt forbrug og produktion og verdensmål 8: Anstændige jobs og økonomisk vækst er de to verdensmål, som flest fynske virksomheder arbejder med<sup>19</sup>.



## DE DANSKE VIRKSOMHEDER MANGLER VIDEN OG REDSKABER FOR AT KUNNE OMSTILLE SIG

Regeringen nedsatte i samarbejde med det danske erhvervsliv 13 klimapartnerskaber i 2019. Partnerskaberne er sektorspecifikke og har til formål at komme med konkrete forslag og initiativer til, hvordan det danske erhvervsliv kan løse klimaudfordringerne uden at sætte den danske konkurrenceevne, økonomi eller sociale lighed over styr<sup>20</sup>.

Her viser en statusrapport fra Klimapartnerskab for Produktionsvirksomheder tre store udfordringer for den grønne omstilling hos de danske produktionsvirksomheder.

På Fyn er de tre største barrierer for den grønne omstilling: manglende ressourcer, manglende overblik eller tro på gevinster og begrænset efterspørgsel fra kunder<sup>21</sup>.

# 55%

føler ikke, at de har den nødvendige viden.

# 41%

har ikke sat konkrete klimamål

# 37%

er ikke rustet til at aflægge et grønt regnskab

<sup>19</sup> Det fynske Vækstbarometer 2021

<sup>20</sup> Erhvervsministeriet

<sup>21</sup> Det fynske Vækstbarometer 2021



## Plus Pack er ikke bange for at påtage sig ansvar og er klar til at gå en bæredygtig fremtid i møde

Interview med Camillia Haustrup Hermansen, viceadministrerende direktør og medejer i Plus Pack og formand for DI Produktion

***“Som virksomhed er det vigtigt for os at sikre, at vi er relevante for vores kunder, slutbrugere og samarbejdspartnere – ikke kun på kort sigt, men også på lang sigt,” fortæller Camilla Haustrup Hermansen, viceadministrerende direktør og medejer i Plus Pack og formand for DI Produktion.***

Den grønne omstilling står højt på dagsordenen i de fleste virksomheder i dag – og med god grund. Men for Odense-baserede Plus Pack er det flere år siden, at de gik ind i kampen for en bæredygtig udvikling. Plus Pack,

som producerer emballage til opbevaring af fødevarer, valgte at sætte alt ind på en grøn omlægning efter lanceringen af FN's verdensmål i 2015.

En beslutning, som resulterede i en ambitiøs og langsigtet forretningsstrategi om, at Plus Pack skal levere 100 procent genanvendelige emballageløsninger uden CO<sub>2</sub>-aftryk i 2030.

Og som cementerede Plus Pack som en førende virksomhed inden for den grønne omstilling i emballageindustrien.

## ANSVARLIGHED KAN SPORES I PLUS PACKS DNA

Selvom FN's verdensmål blev startskuddet til Plus Packs langsigtede strategi, kan man spore ansvarstagen helt tilbage til virksomhedens grundlæggelse i 1914 og mottoet: man skal gøre noget.

*"Virksomheden blev grundlagt under 1. verdenskrig. Siden da har vi set 3-4 store bæredygtighedsbølger. Den seneste lige inden finanskrisen ramte i 2008. Under den forsvandt kravene fra markedet, men det er tydeligt, at kravene ikke forsvinder denne gang,"* fortæller Camilla Hastrup Hermansen.

Som emballageleverandør til fødevarerindustrien er det Plus Packs vigtigste opgave at beskytte mad og mindske madspild. Og tager man i betragtning, at en tredjedel af al mad i verden i dag går til spilde, er det et vigtigt skridt for at nedsætte CO<sub>2</sub>-udledningerne. Desto mere mening giver det også for Plus Pack at sikre, at de leverer emballage af genanvendeligt materiale.

Kombineret med Plus Packs stærke fokus på ansvarlighed var det derfor naturligt at indarbejde verdensmålene - særligt verdensmål 12: Ansvarligt forbrug og produktion - i virksomhedens strategi.

## SYSTEMET ER AFGØRENDE FOR DEN GRØNNE OMSTILLING

Den grønne omstilling er en kompleks problemstilling, som kun vil lykkes fuldt ud sammen med store strukturelle ændringer - både internationalt og nationalt.

Noget Plus Pack også har skulle tage højde for som virksomhed.

For som en del af en af de mest komplekse industrier, nemlig fødevarerindustrien, skal Plus Pack ikke alene tage højde for deres egen produktion. De skal også tage stilling til konteksten i de lande, som de sælger emballage til.

*"Det vigtigste for den bæredygtige dagsorden er, at man forstår det system, som man allerede er en del af. En enkelt virksomhed kan godt beslutte at lave isolerede bæredygtigheds tiltag, men det flytter ikke altid meget i forhold til at sikre bæredygtig udvikling i verden. Og især ikke, når det kommer til emballage, hvor genanvendelse f.eks. er afhængig af et lokalt og effektivt affaldshåndteringssystem. Derfor skal vi altid se på den konkrete kontekst, som vores emballageløsninger indgår i, for der kan være meget store forskelle internationalt,"* uddyber Camilla Hastrup Hermansen.

## HÅRDT ARBEJDE BÆRER FRUGT

Den grønne omstilling er ikke kun til fordel for miljøet. For virksomheder er der også rigtig store fordele at hente ved at gå tidligt og proaktivt ind i arbejdet. Særligt når det kommer til rekruttering. Hvorfor? Fordi den yngre del af arbejdsstyrken vil vælge virksomheder fra, hvis de ikke har en vision og et formål.

*"For de små og mellemstore virksomheder er der mange fordele ved at komme godt i gang med den grønne omstilling og dokumentere det gode arbejde, som man laver. Man kan rekruttere dygtige medarbejdere, og man kan bevise over for ens kunder og markedet, at man er en attraktiv samarbejdspartner. Og så kan man i øvrigt levere den fornødne miljø- og klimadokumentation om sine produkter til kunder, leverandører og myndigheder, hvilket der utvivlsomt kun vil komme større krav til i fremtiden,"* fortæller Camilla Hastrup Hermansen.

For både Camilla Hastrup Hermansen og Plus Pack er det derfor soleklart, at man skal tage det bæredygtige arbejde seriøst, hvis man ønsker at lede en ansvarlig forretning, som er rustet til at imødekomme fremtidens krav.

## FÅ HUL PÅ PLANLÆGNINGEN VED AT SE PÅ ENKELTELEMENTERNE

Der er ingen tvivl om, at det kan føles som en mundfuld at kaste sig ud i den grønne omstilling. Men her opfordrer Camilla Hastrup Hermansen alligevel erhvervsledere til at have modet til at springe ud i det og gå ind i den bæredygtige dagsorden med en nysgerrig og undersøgende tilgang.

*"Mange virksomheder tøver med at gå ind i den grønne omstilling, fordi de er usikre på, hvor de skal starte. Her ville mit råd være at tegne en fremtidslineal med årstal på f.eks. frem til 2030. Se på, hvad der kommer af lovgivning og plot det ind i tidslinjen. Derefter se på, hvilke krav der kunne komme fra markedet og internt fra medarbejdere. Spørg dine kunder og dine medarbejdere om, hvad de ser, at der kan komme. De har helt sikkert mange gode inputs og råd - det handler om at lave en overordnet plan, et roadmap, og så bryde planen ned til nogle mindre dele og sikre, at ejerskabet af enkeltelementerne ligger ude i organisationen,"* siger Camilla Hastrup Hermansen.

## BÆREDYGTIGHED BLIVER ET KONKURRENCEPARAMETER I FREMTIDEN

I Plus Pack har man ikke skyggen af tvivl om, at den bæredygtige dagsorden er kommet for at blive. Og selvom det kan virke skræmmende som erhvervsleder og virksomhed at gå ind i en transformation, som man ikke har fuld kontrol og sigtbarhed over, anbefaler Camilla Hastrup Hermansen på det kraftigste andre erhvervsledere til at gå i den retning. Bæredygtighed vil nemlig komme til at spille en afgørende rolle i fremtiden.

*"Jeg ville stille mig selv spørgsmålet: 'Vil jeg gerne selv sætte gang i bevægelsen i min virksomhed og være forberedt, når kravene kommer? Eller vil jeg vente på, at jeg bliver forceret ind i det f.eks. ved regulering af markedet?' For kravene til bæredygtighed kommer kun til at blive større og større - og hvis man ikke gør noget, så tror jeg ikke på, at man som virksomhed kan overleve på sigt,"* afslutter Camilla Hastrup Hermansen.





## Biotrans giver danske erhvervskøkkener en mere bæredygtig håndtering af madaffald – nu er de klar til at gøre det samme i resten af det nordiske marked

Interview med Søren Probst Jeberg, medstifter og partner i Biotrans

***“Det har været vores drøm i 10 år at komme ud i Norden. Det var en del af vores første forretningsplan. Vi regnede med, at vi ville være der inden for 3 år – vi er aldrig kommet derop. Men vi har aldrig været tættere på end nu,” Søren Probst Jeberg, medstifter og partner, Biotrans.***

Bæredygtighed er i dag fast inventar på den globale agenda. Men for Odense-baserede Biotrans var bæredygtighed på dagsordenen før, at FN's 17 verdensmål blev vedtaget.

Biotrans er specialiserede i at lave totalløsninger inden for håndtering og genanvendelse af organisk affald. En løsning med potentiale til at reducere CO2-udledning og omdanne madaffald til grøn energi. Det potentiale har kunderne fået øjnene op for i dag. Men da Biotrans gik i marken med deres produkt, var det en hård kamp at få første kunde i hus.

Ni måneder og to fuldtidssælgere. Så lang tid tog det ifølge medstifter og partner Søren

Probst Jeberg for ham og hans partner Søren Pihl at sælge det første produkt.

Udfordringen skyldtes, at Biotrans var foregangsmænd inden for fuldautomatiserede totalløsninger til bortskaffelse af madaffald og en ikke eksisterende kundeliste, mener Søren Probst Jeberg.

I dag er referencelisten på plads, og teknologien har bevist sit værd. Og det stigende fokus på at efterleve krav til bæredygtighed har kunnet mærkes hos Biotrans. *”Man bliver ikke nødvendigvis valgt, fordi man er bæredygtig. Men man kan blive valgt fra, fordi man ikke er bæredygtig. Især store virksomheder stiller krav til, hvem de samarbejder med. Det giver en interesse i at være så grønne som mulig,”* fortæller Søren Probst Jeberg.

### BÆREDYGTIGHED KAN SAGTENS VÆRE KOMMERCIEL

Den bæredygtige dagsorden sættes oftest i forbindelse med klimatiltag og socialt ansvar. Men i dag er bæredygtighed også blevet et konkurrenceparameter. Og der er derfor god mulighed for at bygge en fornuftig forretning op omkring et grønt initiativ.

For som erhvervsdrivende skal økonomien også gå op. Det har man altid været opmærksom på hos Biotrans.

*”Vi har bygget Biotrans op omkring et koncept kaldet People, Profit, Planet. For at være bæredygtig skal du selvfølgelig gøre noget for miljøet, men det skal også bidrage til menneskerne, og så skal det selvfølgelig være økonomisk forsvarligt og konkurrencedygtigt,”* siger Søren Probst Jeberg.

For Biotrans er det ikke nok at levere en løsning, som kan føre deres egne kunder i en mere bæredygtig retning. De har også forpligtet sig selv på at gøre en forskel. De er medlem af UN Global Compact og har dermed forpligtet sig på at arbejde aktivt med 10 principper for ansvarlig virksomhedsførelse.

### DET ER SVÆRT AT SKELNE SKIDT FRA KANEL

I dag er bæredygtighed med i overvejelserne hos de fleste virksomheder. Og markedet flyder over med tilbud om bæredygtige og grønne mirakelprodukter, der kan trylle med enhver virksomheds CSR-rapport.

Det giver en masse faldgruber – for både kunder og udbydere.

*”Det er svært at gennemskue, hvad der er grønt, og hvad der ikke er. Der har været så mange eksempler på noget, som skulle være grønt og smart men endte med ikke at være det,”* fortæller Søren Probst Jeberg.

Men hvordan navigerer du i et marked, hvor bæredygtighed bruges i flæng? Her er dokumentation og referencer de to bedste pejlemærker, ifølge Søren Probst Jeberg.

### KLAR TIL AT INDTAGE DET NORDISKE MARKED

Hos Biotrans har man altid haft udlandsdrømme.

Faktisk har Biotrans deltaget på messer, afholdt møder og taget på konferencer i udlandet i årevis. På trods af den aktivitet har man hos Biotrans været afholdende med at udstille på messer og opsøge leads.

For selvom efterspørgslen ikke har manglet, har det taget ti år at blive klar til at tage skridtet ud over Danmarks grænser. Og det har været en fuldstændig strategisk beslutning, ifølge Søren Probst Jeberg, fordi man hos Biotrans ikke har været klar til at følge udenlandske leads til døren – før nu.

*”Vi ser store muligheder for eksport, men det er et komplekst produkt, som vi sender ud. Vores setup er kompliceret, hvilket gør, at processen tager længere tid i udlandet, fordi vi skal levere hele løsningen. Vi skal kunne rykke ud, når kunden har brug for det og ikke 14 dage senere. Hvis vi ikke kan det, så er vi ikke en grøn løsning, så er vi en rigtig dyr skraldespand,”* forklarer Søren Probst Jeberg.



Et godt råd fra Biotrans og Søren Probst Jeberg er derfor, at man slår koldt vand i blodet, før man går i gang med at eksportere, og at man giver sig tid til at få styr på de bagvedliggende processer som logistik, support og service først.

### REFERENCER BLÅSTEMPLER VIRKSOMHEDER

Det vigtigste for Biotrans i en ekspansion til udlandet er, at deres produkt kommer ud i en virksomhed så hurtigt som muligt.

Hos Biotrans har man nemlig erfaret, at referencer er den bedste blåstempling og et vigtigt parameter til at rykke ind på et nyt marked. Derfor vil de indgå en aftale med en udenlandsk virksomhed om at stille en af deres maskiner til rådighed til gengæld for en reference.

Og her har Biotrans' egne leverandører været af afgørende betydning:

*"Vi har taget fat i vores leverandører for hjælp. De har hjulpet os meget og stillet værktøj til rådighed. For får vi succes i Norden, så gør de også,"* fortæller Søren Probst Jeberg.

Men det er ikke kun til de praktiske foranstaltninger, at Biotrans har brugt deres netværk. For Søren Probst Jeberg har det også været vigtigt at kunne få personlig og faglig sparring samt finde inspiration hos andre virksomheder, som har stået i en lignende situation.

Det har derfor været vigtigt for Søren Probst Jeberg at finde det rigtige netværk, hvilket langt fra er en let opgave. Her anbefaler Søren Probst Jeberg, at man først og fremmest gør sig bevidst om, hvad man vil have ud af at deltage i en netværksgruppe. Dernæst skal man gøre sit forarbejde og finde ud af, hvem der ellers deltager i en gruppe. Og så skal man tage af sted – det er i sidste ende den eneste måde at afgøre, om en gruppe fungerer for en eller ej.





# KONKLUSION

Selvom det danske erhvervsliv er midt i et opsving, står det stadig over for alvorlige udfordringer.

Og særlig rekruttering og fastholdelse, digitalisering og automatisering samt den grønne omstilling optager de fynske erhvervsledere.

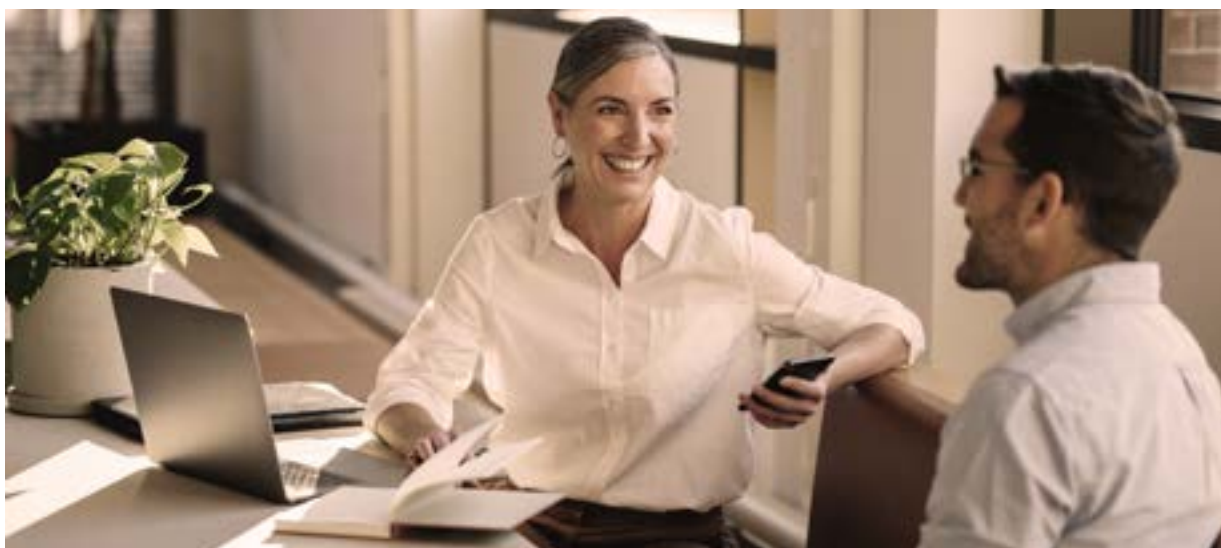
Erhvervsledere skal i fremtiden kunne lede flere generationer end nogensinde før, og koblet med en tårnhøj jobomsætning står erhvervsledere over for et helt nyt arbejdsmarked, hvor parametre som fleksibilitet, formål og værdier vil komme til at spille en langt vigtigere rolle.

Samtidig buldrer digitaliseringen derudad, og selvom Danmark allerede ligger i top over de mest digitaliserede lande, skal erhvervslivet fastholde dette momentum, hvis de danske virksomheder skal bibeholde deres konkurrencefordel.

Og ikke mindst øges fokus på den grønne omstilling i erhvervslivet, hvor danske virksomheder skal imødekomme stigende krav om bæredygtighed fra politikere, samarbejdspartnere, medarbejdere og kunder.

Men de fynske erhvervsledere er innovative og ambitiøse.

Og om noget udviser Kim Povlsen, Per Grunddal Jørgensen, Stefan Dolleris, Camilla Hastrup Hermansen og Søren Probst Jeberg den fleksibilitet og ukuelighed, som skal til for at finde succesfulde løsninger på de aktuelle udfordringer.



# FYNSK ERHVERV: SKABT AF FYNSKE VIRKSOMHEDER – FOR FYNSKE VIRKSOMHEDER

Fynsk Erhverv er en 100 % medlemsfinansieret netværks- og interesseorganisation, etableret for mere end 160 år siden af driftige forretningsmænd og i dag den samlende, fynske platform for fynske virksomheder på tværs af brancher og generationer.

Vi repræsenterer i dag 500+ fynske virksomheder og over 30.000 fynske arbejdspladser.

Visionen er, at Fyn skal være det foretrukne sted i Danmark at drive virksomhed – i kraft af gode rammer og vilkår og ikke mindst stærke relationer, samarbejder og videndeling, virksomhederne imellem.

Fynsk Erhverv er det fynske erhvervslivs eget, uafhængige talerør, og vi har de fynske virksomheders rammer og vilkår på agendaen i den løbende dialog med beslutningstagerne – lokalt og nationalt.

I forhold til det fynske erhvervsklima har vi særligt fokus på infrastruktur, viden og arbejdskraft, samspillet mellem offentlige og private aktører og rammevilkårene generelt.

Sammen gør vi en positiv forskel for hinanden, for forretningen, for fællesskabet, for Fyn!

## FYNSK ERHVERV

Albani Torv 4  
5000 Odense C

Telefon: **66 14 47 14**  
Mail: [info@fynskerhverv.dk](mailto:info@fynskerhverv.dk)