

A small white paper boat is floating on a dark blue sea. The sky above is filled with soft, white and light blue clouds. The text is centered in the upper half of the image.

DET MARITIME ERHVERVS
ØNSKER TIL FORSKNINGSAKTIVITETER
VED CBS MARITIME

ATV

Akademiet for de Tekniske Videnskaber
Lundtoftevej 266, 2800 Kgs. Lyngby
Telefon: + 45 45 88 13 11
atvmail@atv.dk

Sekretariat: Chefkonsulent Esben Fiedler Røge



Den Danske
Maritime
Fond

Udredningsopgave for
Den Danske Maritime Fond

Redaktionen afsluttet 15. april 2013
ISBN 978-87-7836-068-7

EXECUTIVE SUMMARY	4
INDLEDNING	6
BAGGRUND	6
PROCES	6
RESULTAT	7
GENERELLE FORSKNINGSSASPEKTER	8
DEN GLOBALE UDVIKLING	8
KLYNGEDYNAMIK OG NETVÆRK	8
KULTURELLE FORDELE	9
FORSKNINGSTEMAER	11
REDERIERS STRATEGIUDVIKLING Gennem verdensøkonomiske cykler og trends	11
VÆRDISKABELSE I LEDDENE MELLEM REDERI OG SLUTKUNDE	12
OFFSHORE SEGMENTETS INTERNATIONALISERING, KONSOLIDERING OG PROFESSIONALISERING	14
UDVIKLING AF DEN DANSKE HAVNEINFRASTRUKTUR	15
“GO TO MARKET”-STRATEGIER FOR DANSKE MARITIME UDSTYRSPRODUCENTER I DET GLOBALE MARKED	16
UDVIKLING AF DET DANSKE SERVICE- OG COMPLIANCE SEGMENT	17
ANBEFALINGER	19
FORANKRING OG IMPLEMENTERING	19
DIALOGSTRUKTUR MELLEM CBS OG ERHVERVET	19
DELTAGERE I ARBEJDET	21
ARBEJDSKOMITÉEN	21
SEGMENTMØDERNE	21
SEMINARET	22
BILAG	23
CBS' FORSLAG TIL DIALOGSTRUKTUR	23
FRA FORSKNING TIL UDDANNELSE PÅ CBS	24
KOMMISSORIUM FRA DEN DANSKE MARITIME FOND	24
ARTIKEL I SØFART: ENDNU ET BIDRAG TIL DET BLÅ DANMARKS VIDENS- OG KOMPETENCEPOOL	25
ARTIKEL I MARITIME DANMARK: ET BOOST AF KONCENTRERET VIDEN	29

EXECUTIVE SUMMARY

Den maritime forskning på CBS har hidtil mest været af afdækkende og forklarende karakter. I denne rapport anbefaler erhvervet, at forskningen fremadrettet udbygges med et øget fokus på fremtidige udfordringer. Dette vil i visse tilfælde forudsætte, at virksomhederne er villige til at deltage i konkrete forskningsprojekter og give CBS bedre adgang til virksomheds- og andre data.

Denne rapport beskriver Det Blå Danmarks ønsker til forskningsmæssige aktiviteter på CBS. Rapporten er udarbejdet for Den Danske Maritime Fond med henblik på at assistere CBS i etableringen af deres nye erhvervsrettede maritime center, CBS Maritime. Målsætningen er således, at CBS bedst muligt kan møde erhvervets behov i eventuelle ansøgninger til Den Danske Maritime Fond om støtte.



Med hensyn til typen af forskning ønsker erhvervet en fortsættelse af CBS' historiske og grundlagsskabende forskning, hvor fokus hidtil har været på at forklare udviklingstræk og afdække årsager og mekanismer til organisationsforandring og strategiudvikling i den maritime sektor. Værdien for Det Blå Danmark ligger især i, at denne forskning anvendes til at identificere og forstå Det Blå Danmarks *fremtidige* muligheder og udfordringer.

Der er forståelse for, at kvaliteten af en mere anvendelsesorienteret og fremtidsrettet forskning i visse tilfælde vil afhænge af, hvorvidt CBS kan få adgang til virksomheds- og andre data, som kan understøtte denne forskning. Et fortsat tæt samarbejde mellem CBS og erhvervet vil derfor være påkrævet. Dette kan blandt andet indebære, at erhvervet i højere grad bliver direkte inddraget i de enkelte projekter. F.eks. med henblik på at sikre, at ny viden bliver udarbejdet i et anvendelsesorienteret format, der inden for overskueligt sigte kan implementeres i virksomhedernes arbejde. I visse tilfælde kan et sådan samarbejde give arbejdet et skær af virksomhedsspecifikke konsulentopgaver, hvilket naturligvis skal balanceres med muligheden for at offentliggøre generiske konklusioner.

Da Det Blå Danmark dækker over en bred vifte af forskelligartede forretningsområder, var det indledningsvist påkrævet med en inddeling af erhvervet i seks segmenter, som hver især formulerede ét overordnet forskningstema.

Gennem afdækningsarbejdet i disse seks segmenter blev der identificeret tre generelle aspekter, som går på tværs af de seks forskningstemaer og generelt vil spille en vigtig rolle for alle de maritime segmenter.

Forskning, som sikrer, at Det Blå Danmark kan være på forkant med udviklingen inden for disse aspekter, vil muliggøre nye konkurrencefordele og forretningsmuligheder. De identificerede tre generelle aspekter er:

1. **Den globale udvikling.**
2. **Kulturelle fordele.**
3. **Klyngedynamik og netværk.**

For de seks segmenter er erhvervets konkrete forslag til forskningstemaer på CBS:

1. **Strategiudvikling gennem verdensøkonomiske cykler og trends.**
For rederier, operatører og teknisk management.
2. **Værdiskabelse i leddene mellem rederi og slutkunde.**
For mæglere, speditører og agenter.
3. **Offshore segmentets internationalisering, konsolidering og professionalisering.**
For suppliers og offshore¹.
4. **Udviklingen af den danske havneinfrastruktur.**
For havne, terminaler og stevedorer.
5. **“Go to market”-strategier for danske maritime virksomheder i det globale marked.**
For producenter, suppliers og skibskon-sulenter.
6. **Udvikling af det danske service- og compliancesegment.**
For service- og compliancevirksomheder².

¹ Offshore segmentet er en bred formulering. Komiteen har ikke ønsket at lave en meget skarp afgrænsning, men generelt er der primært tænkt på alle former for servicering af offshore branchen, mens selve energiselskaberne ikke er inkluderet.

² Service- og compliancevirksomheder indbefatter i denne rapport konsulenter, jurister, banker, forsikringsselskaber, myndigheder, klassifikationselskaber og verificationselskaber.

Gennem dette projekt er der blevet demonstreret en klar opbakning og vilje til tæt samarbejde mellem erhverv og CBS for at sikre, at Det Blå Danmark har adgang til den nyeste relevante viden, indsigt og i sidste ende til højt kvalificerede medarbejdere.

Successen af CBS Maritime vil i høj grad afhænge af udviklingen i dette samarbejde, hvilket vil kræve en stærk praksisforankring af CBS' forskningsprojekter samt et fortsat arbejde med at optimere dialogen mellem CBS og erhvervet. Her er det væsentligt, at CBS Maritime forstår at bringe alle relevante forskningsområder i spil - og med en maritim drejning.

Dette vil desuden give et robust afsæt til potentielt yderligere tiltag såsom synergier med andre uddannelser og forskningsinstitutioner samt samspil med Vækstplan Danmark osv.



INDLEDNING

BAGGRUND

Med udgangspunkt i et kommissorium fra Den Danske Maritime Fond af 28. november 2012 har Vice President Søren Karas (A. P. Møller – Mærsk) og Akademiet for de Tekniske Videnskaber faciliteret en åben og inkluderende afdækning af Det Blå Danmarks ønsker i forhold til forskningsaktiviteter på CBS.

Det primære sigte for afdækningsarbejdet har været at støtte CBS i etableringen af deres nye industrirettede maritime center, CBS Maritime.

Med CBS Maritime ønsker CBS at samle sine maritime aktiviteter i en koordinerende enhed og samtidig at bibeholde sine maritime aktiviteter nuværende forankring i de fagligt set relevante forsknings- og uddannelsesmiljøer. En sådan centerstruktur vil bidrage til, at CBS Maritime helt fra etableringsfasen får en tværfaglig profil og dermed i struktur og faglighed kommer til at afspejle Det Blå Danmarks mange forskellige og tværfaglige forretningsområder. Samtidig bliver CBS Maritime et one-point-of-entry til de maritime aktiviteter på CBS.

PROCES

For at sikre en retvisende afspejling af Det Blå Danmarks udfordringer og forskningsbehov har afdækningsarbejdet været forankret i en bredt sammensat arbejdskomité. Komitéen forestod den initiale planlægning af afdækningsarbejdet samt den afsluttende strukturering og kommentering af denne rapport.



Arbejdskomitéen besluttede indledningsvist at inddеле selve afdækningsarbejdet i to faser.

Første fase bestod af seks segmentmøder, som tilsammen skulle give et første bud på Det Blå Danmarks udfordringer og forskningsbehov.

Anden fase bestod af et åbent seminar, hvor resultaterne fra de seks segmentmøder blev præsenteret og bearbejdet gennem syv workshops og en plenumdialog.

Se medlemmerne af komitéen og deltagerne ved segmentmøderne og seminaret bagerst i rapporten.

RESULTAT

Konklusionerne fra det samlede afdækningsarbejde er beskrevet i denne rapport. Rapporten er struktureret, så den følger arbejdskomitéens initiale inddeling af Det Blå Danmark i seks segmenter. I rapporten er der således for hvert segment beskrevet ét overordnet forskningstema med en række underspørgsmål. Underspørgsmålene er kategoriseret i forhold til tre generelle forskningsaspekter, der på tværs af alle segmentmøderne eksplicit blev påpeget som særligt relevante.



GENERELLE FORSKNINGASPEKTER

DEN GLOBALE UDVIKLING

Det Blå Danmarks internationale karakter betyder en stærk eksponering mod den globale udvikling. Dette både i forhold til verdensøkonomiske konjunktursvingninger, som særligt berører den cykliske skibsfart, men også i forhold til nye tendenser på den internationale arena. Her tænkes især på den strukturelle udvikling og de trends, der tegner en ny global samhandel og arbejdsdeling inden for det maritime område med nye markeder, ændrede varestrømme, en stigende international konkurrence og ændringer i finansieringen af skibe og maritime virksomheder og operationer.



Dertil kommer et øget politisk fokus på miljø og klima samt de fortsat stigende oliepriser, nye muligheder i det arktiske, teknologiske landvindinger, udvinding af skiferolie/gas, et hastigt vækstende offshoremarked osv.

På nogle områder er den globale udvikling til ulempe for Det Blå Danmark, mens den på andre kan udnyttes til at skabe nye konkurrencefordele og forretningsområder. Derudover sikrer den internationale eksponering gode forudsætninger for fortsat vækst.

De nye globale udfordringer og muligheder bør være et gennemgående fokus for alle maritime forskningstemaer på CBS. Ved at forstå udviklingen, forudse tendenser og analysere, hvordan man bedst forbereder sig på "den nye verden", kan Det Blå Danmark være på forkant med udviklingen og forstå, hvordan og inden for hvilke områder man kan vende dette til fordele for såvel de enkelte virksomheder som for hele Det Blå Danmark.

KLYNGEDYNAMIK OG NETVÆRK

De nye globale udfordringer stiller høje krav til ikke blot de enkelte virksomheder, men også til hvorledes man kan samarbejde og inddrage hele Det Blå Danmark – ikke mindst i forhold til innovation. Nye produkter, teknologier og ledelsesværktøjer bliver mere og mere integrerede, ligesom de i stadig højere grad udvikles på baggrund af nye internationale standarder og reguleringer.

Det Blå Danmarks fremtidige innovationsevne vil derfor i høj grad være betinget af mulighederne for og viljen til at arbejde på tværs af forskellige fagområder og på tværs af uddannelse, forskning, virksomheder og myndigheder. Sidstnævnte især, da disse har mulighed for at påvirke og drive udviklingen af nye internationale standarder og reguleringer.

Komiteén påpegede i den henseende behovet for en mere fokuseret forskning i, hvordan klyngesammenhænge i Det Blå Danmark bedre kan understøttes og bruges som løftestang til at styrke Det Blå Danmark – især så vidt angår innovationsevne.

For de enkelte maritime virksomheder er det ofte en fordel at befinde sig fysisk i en stærk maritim klynge, da dette letter tilgangen til kvalificerede medarbejdere og til viden fra tilstødende maritime erhverv. Dette giver også større mulighed for samarbejde. Desuden er der ofte en direkte forretningsmæssig fordel i at befinde sig i en klynge med et stærkt internationalt brand.

Der kan dog også på især kort sigt være en række ulemper i forhold til tab af både kunder, medarbejdere og viden til konkurrerende virksomheder.

En afvejning af muligheder, fordele og ulemper ved klyngesamarbejde mellem virksomheder bør være et gennemgående fokus for alle maritime forskningstemaer på CBS. Dette med udgangspunkt i den enkelte virksomhed, det enkelte segment og hele Det Blå Danmark. Målsætningen bør være, at Danmark på dette område fortsat vil stå stærkt i forhold til andre internationale maritime centre.

KULTURELLE FORDELE

Både ved arbejdskomité- og segmentmøderne er den danske arbejdsmentalitet og den danske virksomhedskultur blevet fremhævet som særlige danske egenskaber. Især fremhæves individers selvstændige opgaveløsning, den flade ledelseskultur samt et opsøgende og ydmygt verdensbillede som særlige danske fordele.



Disse egenskaber vurderes at have været afgørende for Det Blå Danmarks nuværende position som en førende, globalt orienteret søfartsnation.

Dette kommer ofte til udtryk i ord som købmandskab, initiativrigdom og praktisk erfaring - egenskaber, der ikke umiddelbart kan kopieres og derfor giver Det Blå Danmark en fordel. I flere segmenter er der dog en bekymring for, at stærkere konkurrence om talenter betyder, at Det Blå Danmark ikke i samme grad kan ta-

ge det for givet, at disse egenskaber vil være til stede fremover. Derudover kræver globaliseringen, at disse egenskaber tilpasses med henblik på at integrere det bedste fra andre kulturer, da de succesfulde teams i stigende grad vil være multikulturelle.

CBS bør derfor på tværs af maritime forskningstemaer adressere, hvordan kulturelt betingede fordele kan forankres, tilpasses og udnyttes til konkurrencefordele for de maritime virksomheder i den globale konkurrence. I denne forbindelse kan forskningen eksempelvis tage udgangspunkt i, hvordan danske medarbejders selvstændige opgaveløsning og den flade danske ledelsesstruktur kan fremme innovation på tværs af fagområder og virksomheder samt vertikalt i ledeshierarkiet.

Denne forskning kunne yderligere reflektere over, hvordan der kan undervises i disse kulturelt betingede kompetencer, samt muligvis hvordan de rette mennesker fortsat kan tiltrækkes til Det Blå Danmark.



FORSKNINGSTEMAER

REDERIERS STRATEGIUDVIKLING GENNEM VERDENSØKONOMISKE CYKLER OG TRENDS

De danske rederier må løbende justere deres kapacitet, forandre deres organisation og udvikle deres strategier for at tilpasse sig verdensøkonomiens cykliske svingninger såvel som de mere strukturelle, langsigtede trends. I en dansk maritim sammenhæng er tilpasningen i forhold til dette ofte sket som en forsinket reaktion og ikke som en rettidig strategisk beslutning. Dette skyldes i høj grad, at det selvsagt kan være svært både at forstå og forudse betydningen af cykler og langsigtede trends.

En historisk og grundlagsskabende analyse af de danske rederiers strategiudvikling gennem verdensøkonomiske cykler og trends vil kunne bidrage til en øget træfsikkerhed, når de danske rederier skal foretage strategiske beslutninger. Dette især i forhold til markedsudvikling, salg og køb af skibe samt frasalg og opkøb af virksomheder.

Spørgsmål i forhold til den globale udvikling

- Kan rederiers risikostyring bedre tilpasses verdensøkonomiske cykler og trends?
 - Efter et årti præget af vækst gennem diversifikation ønsker flere rederier at fokusere mere på vækst inden for deres traditionelle kerneområder. Hvordan kan danske rederier skabe vækst og nye markeder ved et snævrere fokus på kerneområder?
 - Hvilke muligheder er der for rederier, som ønsker at opdyrke nye områder, herunder eksempelvis offshore eller arktisk skibsfart?
 - Hvorledes afvejes organisk vækstmuligheder versus strategiske alliancer, rederifusioner og virksomhedsovertagelser?
 - Hvordan har rederiernes finansieringsmuligheder ændret sig som følge af de verdensøkonomiske cykler og trends og nye inter-
- Hvordan vil nye verdensøkonomiske trends såsom nye vækstmarkeder og ændringer i transportmønstre påvirke den globale søtransport? F.eks. som følge af nye kilder til energiforsyning, øget købekraft i lande som Kina og udviklingen af en ny global middelklasse, offshore outsourcing og nearsourcing af nøglefunktioner, behovsmætning osv.
 - Hvordan kan vi bedre forstå sammenhængen mellem de verdensøkonomiske cykler og den globale søtransport?



nationale standarder og regulering af den finansielle sektor? Hvilke finansieringsmodeller vil være til rådighed fremover? Hvordan har ændringer i det globale finansielle system forskudt magten og bragt nye aktører på banen, som danske rederier bør forholde sig til?

- Hvordan kan rederierne incitamentsystemer udvikles i forhold til de nye globale udfordringer omkring klima, miljø og CSR?



Spørgsmål i forhold til klyngedynamik og netværk

- Hvordan kan samarbejde mellem arbejdsgivere og -tagere fremme medarbejder effektiviteten?
- Hvordan kan danske rederier gennem horizontale strategiske alliancer, poolsamarbejde, opkøb, salg og fusionering øge den samlede værdiskabelse?
- Hvordan kan danske rederier gennem vertikale samarbejder i værdikæden medvirke til at styrke Det Blå Danmark i den globale konkurrence?

Spørgsmål i forhold til kulturelle fordele

- Hvordan kan danske rederier udnytte de danske medarbejders lederevner til at øge effektiviteten på skibe med multikulturelle crews?
- Hvordan kan man grundlæggende forstå det "gode danske købmandskab"? Hvori består det, hvordan skabes det, hvordan opretholdes det, og kan det udvikles videre?
- Gennem den danske maritime entreprenørånd har rederierne opdyrket nye forretningsområder inden for især offshore. F.eks. Lauritzens hotelskibe, Esvagt og A2Sea. Hvilke andre muligheder er der for nye markeder og produkter, hvor danske rederier har særlige kulturelt betingede fordele?
- Hvad er det for særlige kompetencer, der gør det muligt at organisere global drift og kunderelationer fra Danmark? Er dette en kompetence, der kan videreudvikles og sikre fortsat vækst i Danmark?

VÆRDISKABELSE I LEDDENE MELLEM REDERI OG SLUTKUNDE

Danske skibsmæglere, havne- og linjeagenturer og speditører spiller en vigtig rolle især ved enkeltstående og varierende varetransporter samt i etableringsfasen af et samarbejde mellem en kunde og et rederi. Desuden bidrager de til sammenhængskraften og konkurrencefordele for hele Det Blå Danmark ved at fremme videnoverførsel de maritime segmenter imellem og fra maritimt tilstødende erhverv.

De danske mæglere og agenter oplever dog i disse år et betydeligt konkurrencepres fra store internationale spillere, såsom Clarksons i London og Platou i Oslo, ligesom der er en tendens til, at rederierne og deres kunder i

stigende grad handler direkte med hinanden uden om skibsmæglerne, agenterne og speditørerne.

I den sammenhæng føler mange mæglere og agenter, at deres rolle som et selvstændigt maritimt segment, med stor betydning for udviklingen af dansk skibsfart, ikke forstås og anerkendes af det øvrige Blå Danmark og af især rederierne.



En analyse af søfartens forskellige mellemlid samt mæglernes, agenternes og speditørernes traditionelle og nye rolle i den samlede maritime transportkæde vil kunne skabe et bedre grundlag for strategiovervejelser sigtende på udvikling af et mere effektivt og værdiskabende samarbejde i transportkæden.

Spørgsmål i forhold til den globale udvikling

- Hvilke fordele og ulemper vil segmentet opnå ved stordrift gennem konsolidering i forhold til nicheforretning?
- Skal de danske virksomheder i segmentet være internationalt eller nationalt fokuserede? Skal virksomhederne være på det traditionelle marked for logistik og spedition eller på et mere nichepræget marked?

Vil der her være begrænsninger i operationsområdet som følge af ønsker fra principalen?

- Hvad kan segmentet gøre for fortsat at skabe værdi samt tydeliggøre denne værdiskabelse for rederierne og kunderne, således at disse fortsat ser segmentet som et værdiskabende mellemlid?

Spørgsmål i forhold til kulturelle fordele

- Hvordan kan danske medarbejders evner til selvstændig opgaveløsning og deres opsøgende verdensbillede fortsat udnyttes i forbindelse med, at den internationale skibsfart bevæger sig væk fra, at forretning foregår mellem mennesker, til at forretning foregår mellem virksomheder?
- Hvordan skabes de bedste vilkår for reel innovation frem for blot kopiering af konkurrenternes services, og hvordan kan særlige kulturelle fordele her inddrages?
- Hvordan omstiller segmentet sig fra "den traditionelle formidler mellem godsoperatør og afskiber" til "ansvarlig for transportens gennemførelse og rådgiver for kunderne omkring logistik"?

Spørgsmål i forhold til klyngedynamik og netværk

- Hvordan kan vi bedre beskrive og forstå den gensidige afhængighed imellem segmenterne inden for Det Blå Danmark – samt specifikt den rolle formidlingsagenterne spiller heri?
- Hvor i værdikæden sker innovation? Hvor ligger værdiskabelsen, og hvem vinder derved?
- Hvilke muligheder har formidlingsagenterne for at bevæge sig op og ned i værdikæden?

- Kan man via international benchmarking optimere kæden mellem redere, mæglere og speditører?
- Skal danske virksomheder i segmentet levere serviceydelser i udlandet i såkaldt cross-trading operationer eller ved at styre hele eller dele af logistikprocesserne mellem lande, som ikke nødvendigvis indbefatter transport til og fra Danmark?
- Hvordan kan man definere Det Blå Danmark ud fra viden-, kompetence-, og medarbejderflow med udgangspunkt i den landbaserede transportbranche?
- I Holland er det primært speditørindustrien og havne, der trækker den hollandske maritime klynge, mens det i Danmark primært er rederierhvervet. Kan man samle og bruge erfaringerne fra de to forskellige modeller?
- Hvordan kan danske virksomheder i segmentet benytte certificering (kvalitet, soliditet, kompetencer) til at fremme øget internationalt fokus på kvalitet frem for pris?

OFFSHORE SEGMENTETS INTERNATIONALISERING, KONSOLIDERING OG PROFESSIONALISERING

Et segment i vækst og udvikling. Hvad bliver det næste både med hensyn til forretningsmuligheder, men måske endnu mere i forhold til konkurrence? Det er et marked, der stadig er præget af mindre virksomheder og individer med entrepenørånd, men som fremadrettet formentlig vil være oppe imod større og mere professionelle og internationale virksomheder.

Olie- og gasmarkedet drives af traditionel efterspørgsel, mens vindmølleparkerne drives af politiske ønsker på både nationalt og EU-niveau. Hvordan påvirker den politiske indfly-



delse branchens adfærdsmønstre og muligheder?

Investering, levetidsforlængelse og driftning af olie- og gasfelterne i Nordsøen foregår i ensartede og afprøvede strukturer, mens investering, driftning og repowering af offshore vindmølleparker foregår i varierende og uafprøvede strukturer.

For hele offshoreindustrien gælder, at den internationale konkurrence fordrer, at mindre danske virksomheder påbegynder en konsolidering og professionalisering for fortsat at kunne være konkurrencedygtige om de store opgaver i især Nordsøen og EU, men også for at kunne byde på store internationale opgaver i især Afrika og Sydamerika. Et forskningsprojekt, der skitserer forskellige scenarier for offshoreindustriens internationalisering, konsolidering og professionalisering, ville være særligt interessant.

Spørgsmål i forhold til den globale udvikling

- Kan danske virksomheder stå alene, som de gør i dag, eller skal de konsolidere sig gennem partnerskaber, fusioner og opkøb?
- Hvordan kan virksomhederne professionaliseres gennem øget vidensniveau, nye virksomhedsstrukturer og organisationsformer samt finansiering og kapitaltilførsel fra f.eks. pensionskasser og kapitalfonde?

- Hvilke følger bør offshoreindustriens konsolidering få for den danske havnestruktur?
- Hvilke trends vil særligt påvirke offshoremarkedet fremadrettet? Hvordan vil den politiske indflydelse påvirke disse trends og dermed industriens adfærdsmønstre og muligheder?

Spørgsmål i forhold til kulturelle fordele

- En stor del af den danske offshoreindustri er skabt af entreprenante håndværkere. Hvordan sikrer vi, at den særlige danske entreprenørånd bibeholdes, når virksomheder konsolideres og professionaliseres og dermed får en mere strategisk ledelsesstruktur?

Spørgsmål i forhold til klyngedynamik og netværk

- Hvordan kan den danske offshoreindustri blive en etableret leverandør til den norske offshoreindustri og ikke blot ende som midlertidig buffer?
- Hvordan kan den danske offshoreindustri bidrage til, at de økonomiske adgangsbarrierer for nye virksomheder til offshoremarkedet bliver mindre hæmmende for industriens samlede innovationsevne?

UDVIKLING AF DEN DANSKE HAVNEINFRASTRUKTUR

Havne kan for byer virke som et symbol på erhvervslivets aktivitet, hvilket også har påvirket den samlede danske havnestruktur, så den i nogen grad er baseret på lokalpolitiske særinteresser og ikke i alle henseender ud fra et samlet nationalt hensyn.

Det kunne på den baggrund være interessant at få afdækket de lokale og nationale fordele



og ulemper ved forskellige former for nationale havneinfrastrukturer. Eventuelt gennem en benchmarking af udenlandske og danske havne.

Spørgsmål i forhold til den globale udvikling

- Hvordan afhænger vareflowet af kundernes beliggenhed og havne- og landinfrastrukturen?
- Hvilke forskelle er der på danske og andre ledende søfartsnationers havne? Hvilke parametre (grad af privatisering, ledelsesform, fokusering, arbejdsmarked vilkår etc.) influerer disse forskelle?
- Hvordan påvirker EU's havnedirektiver adgangen til havnes udstyr, arbejdsfunktioner, godshåndtering og turnaround-time?
- Hvordan kan Danmark fremme og udnytte internationale certificeringer til at koble miljøhensyn med dansk konkurrenceevne?

Spørgsmål i forhold til kulturelle fordele

- Kan særlige danske kulturelle fordele udnyttes til at skabe effektive samarbejdsformer og omkostningsstruktur for stevedoring og samarbejdet mellem havn og landtransporten?

Spørgsmål i forhold til klyngedynamik og netværk

- Hvordan forbedres den danske havnestruktur med udgangspunkt i både samfundsøkonomiske drivere (vareflow, segmentvækst, stordriftsfordele og naturforhold) og lokalpolitiske særinteresser?
- Påvirker subsidier den danske havneinfrastruktur og konkurrenceposition?
- Hvilken indvirkning har havneloven på fusionering, partnerskaber, innovation og nye forretningsmuligheder?
- Hvordan kan de danske havne fremme innovation gennem nye incitamentsstrukturer og samarbejdsformer (service level agreements)?
- Hvad er de negative eksternaliteter ved varetransport fra fabrikker langt fra kysten?

“GO TO MARKET”-STRATEGIER FOR DANSKE MARITIME Udstyrsproducenter I DET GLOBALE MARKED

De danske maritime udstyrsproducenter har historisk set betjent de nære markeder – primært hjemlige værfter og rederier. I de seneste 15-20 år har en stadig større del af disse virksomheder dog orienteret sig mod internationale markeder og offshoremarkedet, hvorved de direkte koblinger til de hjemlige værfter og rederier gradvist er blevet reduceret. I forlængelse af denne øgede fjernmarkedsorientering har stadig flere af virksomhederne

gradvist outsourcet eller flyttet deres produktion til lande med lavere lønomkostninger samt flyttet deres værdiskabende fokus til forskning og udvikling, prototypeudvikling, en vis produktion inden for high-end produkter, eftersalgsservices og vedligeholdelsespakker samt kursuspakker og oplæring.



Udfordringen for de maritime virksomheder bliver i stigende grad at definere og udvikle deres kundegrundlag og styrke deres kunde relationer, udvikle deres salgs- og distributionskanaler og opbygge deres produktportefølje samt branding heraf.

Med udgangspunkt heri er der behov for forskning i udviklingen af "go to market"-strategier for danske maritime udstyrsproducenter med en global markedsorientering, herunder relationer til rederier, offshorevirksomheder, værfter samt skibs- og rådgivende ingeniører i forskellige lande.

Hvorledes kan danske maritime udstyrsproducenter optimere salget af egne delkomponenter i forhold til den samlede skibs- eller offshoreinstallation?

Hvordan kan salgsstrukturen fremme, at købet i højere grad defineres af rederierne end af værftet, således at fokus i højere grad kommer

på de samlede omkostninger i produktets levetid end på selve anskaffelsesprisen? Hvordan kan der udvikles salgsstrategier mod værfter, der fremmer mulighederne for aftersales- og vedligeholdelsespakker til rederier (f.eks. ved at en vedligeholdelsespakke sænker rederiets forsikringspræmie)?

Spørgsmål i forhold til den globale udvikling

- Kan virksomhederne salgsoptimere via udvikling af nye finansieringsmodeller og -pakker til kunderne?
- Hvilke forskellige strategier kan små danske virksomheder vælge imellem i forhold til at blive en del af den stigende globalisering?
- Kan der skabes nye markedsmuligheder gennem en aktiv bearbejdning af den internationale regulering fra IMO uden samtidig at "gøre sig upopulær" blandt rederier og offshorevirksomheder?

Spørgsmål i forhold til kulturelle fordele

- Maritime udstyrsproducenter har i særdeleshed bevæget sig mod lokale salgsorganisationer/datterselskaber i udlandet. Dette kan have kulturelle fordele, men der kan for modervirksomheden være en risiko for, at medarbejderes loyalitet primært ligger hos kunden eller lokalt. Hvordan bør de danske virksomheders globale salgsstruktur tilrettelægges i forhold til agenter og international outsourcing af salg og produktion?

Spørgsmål i forhold til klyngedynamik og netværk

- Hvordan kan danske udstyrsproducenter indgå i gensidigt fordelagtigt samarbejde via bundling af produkter? F.eks. dock-

pakker for retrofitting og f.eks. ved at monopolvirksomheder hjælper andre danske virksomheder med at komme på makerslist via bundling.

- Hvordan kan man sikre, at udsendte danske montører bidrager med positive spill-overeffekter for den danske klynge i forhold til salg og især aftersale til offshoreinstallationer?

UDVIKLING AF DET DANSKE SERVICE- OG COMPLIANCE SEGMENT

Service- og compliancesegmentet er måske til tider lidt "overset" i forhold til de mere visuelt synlige segmenter med fysiske aktiver. Segmentet er dog i vækst og Danmark burde have en mulighed for at være ledende, da viden her er vigtigere end enhedsomkostninger.



Det Blå Danmarks konkurrenceposition og udvikling udfordres i stigende grad af maritime klynger i bl.a. London, Oslo, Singapore, Shanghai og Hong Kong, og der er en tendens til, at globale maritime virksomheder vælger at samarbejde med leverandører fra disse an-

dre maritime klynger på bekostning af de danske virksomheder.

Især forventes de fremvoksende maritime klynger i Østen at vinde frem på bekostning af tilsvarende klynger i Europa, herunder Det Blå Danmark. Et vigtigt spørgsmål handler om, hvorvidt og under hvilke forudsætninger fremtiden for maritime service- og complianceydelser nødvendigvis ligger andre steder end i Danmark, og hvad der kan gøres for aktivt at styrke danske service- og compliancevirksomheders internationale konkurrencekraft.

I besvarelsen heraf er det nødvendigt at forstå udgangspunktet for den danske service- og complianceindustri nuværende styrker og svagheder:

Hvilke særlige værdiskabende kompetencer har kendetegnet udviklingen af maritime service- og compliancevirksomheder i Danmark? I hvilket omfang kan man tale om en dansk maritim klynge baseret på disse kompetencer? Hvilken større rolle, om nogen, har disse kompetencer for sammenhængskraften og udviklingen i Det Blå Danmark? Hvad er de strategiske udfordringer for en dansk lokaliseret service- og complianceindustri i forhold til at udvikle deres kompetencer?

Spørgsmål i forhold til den globale udvikling

- Hvordan kan danske service- og compliancevirksomheder medvirke til at styrke den globale innovations- og konkurrenceevne for Det Blå Danmark?
- De store globale service- og complianceindustrier ligger primært i London, Bruxelles, Oslo og Paris. Hvordan kan de danske virksomheder og organisationer opbygge kom-

petencer, som gør dem konkurrencedygtige med maritime klynger i London, Bruxelles, Oslo og Paris og samtidigt forberede dem på udviklingen i primært Asien.

Spørgsmål i forhold til kulturelle fordele

- Hvilke overvejelser gør internationale maritime virksomheder sig, når de vælger eller fravælger Danmark? Foregår overvejelserne fuldt oplyst? Kunne man lave en dansk-udenlandsk benchmarking?
- Er der områder indenfor service hvor Danmark's kulturelle fordele kan skabe nye styrkepositioner på samme måde som det er sket tidligere i andre segmenter?

Spørgsmål i forhold til klyngedynamik og netværk

- Udgør service- og complianceindustrien en dansk styrkeposition, der kan trække det øvrige Blå Danmark?
- Hvorvidt og hvordan bør Danmark i givet fald satse på at fremme dette område? Eller skal Danmark satse på en bred og mindre fokuseret styrkelse af hele klyngen?
- Hvad er mulighederne i forhold til at styrke enkelte domæner, eksempelvis inden for juridiske og finansielle ydelser?
- Hvad har historisk kendetegnet udviklingen af en særlig dansk service- og complianceindustri?



ANBEFALINGER

FORANKRING OG IMPLEMENTERING

Ledelsesforankring

Komitéen har med stor glæde noteret sig den stærke opbakning fra CBS' ledelse omkring etableringen af CBS Maritime. Det er vigtigt, at CBS' ledelse fortsætter dette engagement, så CBS Maritime kan udvikles og promoveres internt i forhold til de studerende og eksternt i forhold til erhvervet, myndigheder og samarbejtpartnere fra andre uddannelses- og forskningsinstitutioner.

Implementering

Afleveringen af denne rapport er begyndelsen på en udvikling – og ikke blot afslutningen på et projekt. Det er vigtigt, at en løbende implementering sikres, og at der fastholdes en overordnet oversigt over fremdriften på de tre generelle forskningsaspekter og de seks forskningstemaer, som er beskrevet i denne rapport. Komitéen anbefaler, at CBS Maritime udpeger en person, som får dette ansvar. Rollen kunne også inkludere at sørge for løbende kontakt og involvering af relevante virksomheder og erhvervspersoner.

DIALOGSTRUKTUR MELLEMS CBS OG ERHVERVET

Den konkrete kontakt mellem erhvervet og CBS kan foregå på flere måder med forskellige grader af deltagelse, engagement og åbenhed. CBS har i et bilag til denne rapport illustreret, hvordan dette kan komme til udtryk. Målsætningen bør være, at der skabes en dialogstruktur, der leder til et større engagement, således at forskningen kan indfri erhvervets ønsker. Dette kræver både, at CBS er i stand til at ori-

entere og formulere sin forskning i en retning, der anskueliggør værdien for erhvervet i at deltage, samt at erhvervet ultimativt er villig til at møde CBS på det rette niveau. Det forventes, at CBS eksplicit forholder sig til dette emne i en eventuel ansøgning til Den Danske Maritime Fond.

Brancheniveau

Komitéen anbefaler, at de enkelte brancheorganisationer som f.eks. Danske Maritime, Rederiforeningen, Skibsmæglerforeningen, Danske Havne, Danske Speditører, Danske Havnevirkksomheder og flere inddrages ved identifikation af nye samarbejdsprojekter og partnere, samt at medarbejdere fra CBS Maritime regelmæssigt deltager i forskellige relevante fora hos brancheorganisationerne.

Desuden bør de maritime virksomheder overveje at invitere medarbejdere fra CBS Maritime til at deltage i virksomhedsdrevne branchenetværk – eksempelvis det Maersk Line-initierede MACN (antikorrupsions-netværket) eller rederiernes CSR-netværk.



Komitéen anbefaler desuden, at CBS Maritime etablerer en følgegruppe med repræsentanter fra Det Blå Danmark, som gennem netværksmøder deltager i løbende udveksling af viden, refleksion og perspektiver. En sådan følgegruppe kunne oprettes med udgangspunkt i komitéens medlemmer.

Virksomhedsniveau

Komitéen ser kontaktskabelsen mellem den enkelte forsker på CBS og den enkelte medarbejder i erhvervet som en barriere for forskningssamarbejde mellem CBS og erhvervet. Problemet består i høj grad i, at henvendelserne fra de enkelte forskere til virksomhederne ofte sker gennem lidt tilfældige kanaler, samt at der generelt er ganske mange forespørgsler fra uddannelsesinstitutioner (projektgrupper, studenter, temaarrangementer osv.), hvor det kan være svært for virksomheder at vurdere, hvilke der skal prioriteres. Desuden er det ofte svært for den enkelte forsker og medarbejder at vide, hvortil en henvendelse evt. skal adresseres.

Komitéen anbefaler i den forbindelse, at CBS etablerer en proces, der giver en form for pri-

oritering og kvalitetsstempel af henvendelser til erhvervet, og som desuden hjælper med at finde de rette medarbejdere hos virksomhederne. Dette vil bidrage til, at henvendelser fra CBS Maritime (fra studenterprojekter og -afhandlinger til større forskningsprojekter) modtages og behandles som seriøse henvendelser af høj kvalitet. Denne seriøsitet er også en nødvendighed, hvis virksomheder skal give CBS adgang til potentiel konfidentiel information og data, der kan bidrage til at gøre forskning konkret.

En sådan proces vil i særdeleshed sikre et stærkt samarbejde på projektniveau, hvilket er særligt afgørende for, at den historiske og grundlagsskabende forskning kan anvendes til konkret at identificere og forstå fremtidige muligheder og udfordringer for Det Blå Danmark. Dette også med henblik på at sikre, at den ny viden bliver udarbejdet i et anvendelsesorienteret format.

I bestræbelserne på at gøre forskning mere anvendelsesorienteret kan der som tidligere nævnt være områder, der får et skær af virksomhedsspecifikke konsulentopgaver. Dette skal naturligvis balanceres med muligheden for at offentliggøre generiske konklusioner.



DELTAGERE I ARBEJDET

ARBEJDSKOMITÉEN

Søren Karas (formand)

VP, A. P. Møller – Mærsk

Bodil Mosekær Nielsen

Product & Technology Manager, Alfa Laval Aalborg

Carsten Ørts Hansen

Lektor og Co-director, CBS Maritime

Cecilie Lykkegaard

Projektleder, Danske Maritime

Henrik Holck

EVP People & Ships, DFDS

Henrik Soronn-Friese

Lektor og Director, CBS Maritime

Jens Holm-Nielsen

SVP, Semco Maritime A/S

Kåre Sand

Konsulent, Spencer Stuart

Lars Bagge Christensen

EVP & Head of Tanker Department, Dampskibsselskabet NORDEN A/S

Lars Breusch

Personalechef, MAN Diesel & Turbo

Luis Bernat

President, Holger Kristiansen's Eftf. Nykøbing Falster

Martin Egvang

SVP, CLIPPER Group

Mogens Schrøder Bech

Kontorchef, Søfartsstyrelsen

Niels Tolstrup

Direktør, Blue Water Shipping A/S

Ole Ingrisch

Havnedirektør, Esbjerg Havn

Ole Philipsen

Formand, CO Søfart og DMMA

Pia E. Voss

Vicedirektør, Danmarks Rederiforening

SEGMENTMØDERNE

REDERE, OPERATØRER OG

TEKNISK LEDELSE

Henrik Holck (formand)

EVP People & Ships, DFDS

Lars Bagge Christensen

EVP & Head of Tanker Department, Dampskibsselskabet NORDEN A/S

Martin Egvang

SVP, Clipper Group

Ole Philipsen

Formand, CO Søfart og DMMA

Pia E. Voss

Vicedirektør, Danmarks Rederiforening

Luis Bernat

President, Holger Kristiansen's Eftf. Nykøbing Falster A/S

Henrik Soronn-Friese

Lektor og Director, CBS Maritime

Carsten Ørts Hansen

Lektor og Co-director, CBS Maritime

Esben Fiedler Røge

Chefkonsulent, ATV

SKIBSMÆGLERE, SPEDITØRER, HAVNE- OG LINIEAGENTER

Luis Bernat (formand)

President, Holger Kristiansen's Eftf. Nykøbing Falster A/S

Niels Tolstrup

Direktør, Blue Water Shipping A/S

Erik Thomsen

Adm. direktør, Chr. Jensen A/S

Allan Houtved

Direktør, Danmarks Skibsmæglerforening

Martin Aabak (via e-mail)

Adm. direktør, Danske Speditører

Henrik Soronn-Friese

Lektor og Director, CBS Maritime

Carsten Ørts Hansen

Lektor og Co-director, CBS Maritime

Esben Fiedler Røge

Chefkonsulent, ATV

OFFSHORE OG SUPPLIERS

Jens Holm-Nielsen (formand)

SVP, Semco Maritime A/S

Ole Ingrisch

Havnedirektør, Esbjerg Havn

Mogens Schrøder Bech

Kontorchef, Søfartsstyrelsen

Henrik Soronn-Friese

Lektor og Director, CBS Maritime

Esben Fiedler Røge

Chefkonsulent, ATV

HAVNE, TERMINALER OG STEVEDORE

Ole Ingrisch (formand)

Havnedirektør, Esbjerg Havn

Povl Røjkjær

HR-direktør, Copenhagen Malmø Port

Bjarne Hansen

Direktør, DFDS Stevedoring A/S

Niels Tolstrup

Direktør, Blue Water Shipping A/S

Jens Peter Peters

Adm. direktør, Associated Danish Ports A/S

Carsten Ørts Hansen

Lektor og Co-director CBS Maritime

Esben Fiedler Røge

Chefkonsulent, ATV

PRODUCENTER, SUPPLIERS OG NAVAL ARCHITECTS

Lars Breusch (formand)

Personalechef, MAN Diesel & Turbo

Cecilie Lykkegaard

Projektleder, Danske Maritime

Bodil Mosekær Nielsen

Product & Technology Manager, Alfa Laval Aalborg

Torben Franch

Salgsdirektør, Pres-Vac Engineering Aps.

Carsten Ørts Hansen

Lektor og Co-director, CBS Maritime

Esben Fiedler Røge

Chefkonsulent, ATV

SERVICE OG COMPLIANCE

Kåre Sand (formand)

Konsulent, Spencer Stuart

Lars Bagge Christensen

EVP & Head of Tanker Department, Dampskibsselskabet NORDEN A/S

Mogens Schrøder Bech

Kontorchef, Søfartsstyrelsen

Martin John

Overskibsinspektør, Søfartsstyrelsen

Valdemar Ehlers

Statutory Advisor, Lloyd's Register

Helle Lehmann (via e-mail)

SVP, Skuld

Peter Appel (via e-mail)
Managing Partner, Gorissen Federspiel

Henrik Soronn-Friese
Lektor og Director, CBS Maritime

Carsten Ørts Hansen
Lektor og Co-director, CBS Maritime

Esben Fiedler Røge
Chefkonsulent, ATV

SEMINARET

Ingrid Marie V. Andersen
Ph.d.-studerende, DTU Mekanik

Peter Appel
Managing Partner, Gorissen Federspiel

Jan Askholm
VP, SIMAC

Mathias Augustsen
Konsulent, FIVU

Anne Bay Riisager
Kampagneleder, Danmarks Rederiforening

Ken Bechmann
Professor, CBS

Tejs Beltov
Adm. direktør, Lloyd's Register ODS

Eric Bentzen
Lektor, CBS

Lars Bjørnvik
Executive Ass. Manager, Investeringsgruppen Danmark A/S

Jan Boyesen
Udviklingschef, EMUC

Lars Breusch
Personalechef, MAN Diesel & Turbo

Lars Bagge Christensen
EVP & Head of Tanker Department, Dampskibsselskabet NORDEN A/S

Jesper Christiansen
MMT Program Director, DTU Business

Mads Christoffersen
MMT Program Director, DTU Business

Valdemar Ehlers
Statutory Advisor, Lloyd's Register

Torben Franch
Salgsdirektør, Pres-Vac Engineering Aps.

Lisa L. Froholdt
Assistant Professor, World Maritime University

Britta Gammelgaard
Professor, CBS

Fritz Ganzhorn
Direktør, Søfartslederne

Adam Goldschmidt
Advokat, Maersk Broker & Syddansk Universitet

Klaus Gregersen
Specialkonsulent, Søfartsstyrelsen

Majbritt Greve
ErhvervsPh.d., A.P. Moller - Maersk

Jonas Kobbervang Hansen
Marine Power Ltd.

Tue Heiselberg
Direktør, Penta Strategy ApS

Claus Hemmingsen
CEO, Maersk Drilling

Rasmus S. Holm-Nielsen
Konsulent, DANSK METAL

Per Holten-Andersen
Rektor, CBS

Klaus Henrik Hornung
ATV

Jørgen Høg
Ansvarshavende redaktør, Søfart

Ole Ingrischi
Havnedirektør, Esbjerg Havn

Martin Jes Iversen
Lektor, CBS

Bo Nørregaard Jensen
Lektor, SIMAC

Rune Møller Jensen
Lektor, IT-Universitet i København

Martin Jes John
Skibsinspektør, Søfartsstyrelsen

Jørgen Juncher Jensen
Professor, DTU

Helle-Lise Ritzau Kaptain
CBS Observer

Thomas Knudsen
SVP, CEO, MAN DIESEL & TURBO

Lars Ole Kornum
Adm. direktør, Scanventure

Hans Otto Holmegaard Kristensen
Chefkonsulent, Danmarks Rederiforening

Pernille Trojahn Kristiansen
Specialkonsulent, Center for Uddannelsespolitik

Jacob Kronbach
Lektor, Syddansk Universitet

Lia Leffland
Akademidirektør, ATV

Helle Lehmann
SVP, Skuld

Marianne Lindahl
Sagsbehandler, Den Danske Maritime Fond

Cecilie Lykkegaard
Projektleder, Danske Maritime

Oli B.G Madsen
Professor, DTU Transport

Carsten Melchior
Administrator, Den Danske Maritime Fond

Niels Axel Nielsen
Koncerndirektør, DTU Erhverv og Myndigheder

Ulrik Dam Nielsen
Lektor, DTU Mekanik

Keld E. Olsen
Råd. Ing.

Philipp Alexander Ostrowicz
Forskningskonsulent, CBS

Hans Ottosen
CEO, Danelec Marine

Susanne Malling Pedersen
Koordinator, Maritime Development Center of Fyn (FMUC)

Knud Pontoppidan
Den Danske Maritime Fond

René Taudal Poulsen
Lektor, CBS

Günter Prockl
Lektor, CBS

Irene Rosberg
Program Director, CBS

Esben Fiedler Røge
Chefkonsulent, ATV

Kåre Sand
Konsulent, Spencer Stuart

Per Sennicksen
Partner og konsulent, ITOLEAD Consulting Group

Jan Skovgaard
Ph.d.-studerende, CBS

Henrik Soronn-Friese
Lektor og Director, CBS Maritime

Britt Sorth
HR-chef, Ultrabulk Shipping A/S

Petter Aksel Sundby
Studerende, BCS

Peter K. Sørensen
Divisionschef, FORCE Technology

Christian Tangkjær
Vicedean, CBS

Henrik Thiesson
SafeWave

Niels Tolstrup
Direktør, Blue Water Shipping A/S

Louise Vogdrup-Schmidt
Journalist, ShippingWatch

Carsten Ørts Hansen
Lektor og Co-director, CBS Maritime

Kim Østergaard
Lektor, CBS

BILAG

CBS' FORSLAG TIL DIALOGSTRUKTUR

Som tidligere beskrevet er der et gensidigt ønske om tættere samarbejde mellem erhvervet og CBS. Dette ønskes formuleres i en grundlæggende erkendelse af, at i et stadig mere globaliseret erhvervmiljø som det maritime er universitetsforskning en integreret del af virksomhedernes videns-, kompetence- og innovationsgrundlag.

Erhvervets ønsker om tættere samarbejde med CBS gælder i forhold til den historiske og grundlagsskabende forskning, men også i forhold til at omsætte den grundlagsskabende forskning til at identificere og forstå Det Blå Danmarks fremtidige muligheder og udfordringer. Dette kan gøres på både branche- og virksomhedsniveau.

Den konkrete kontakt mellem erhvervet og CBS kan foregå på flere måder med forskellige grader af deltagelse, engagement og åbenhed fra erhvervets side, som illustreret i de to tabeller.

Mødet mellem erhverv og CBS i relation til forskning

Det Blå Danmarks engagement og åbenhed		
Passiv, lukket	Passiv, åben	Aktiv, åben
Offentligt tilgængelige data	Interviews Adgang til udvalgt kildemateriale under fortrolighed og anonymitet "Flue på væggen"	Erhvervs-ph.d. "Praktikophold" for forskere Fælles problemløsning Deltagelse i CBS-drevne netværk Deltagelse i virksomhedsdrevne netværk Fellowships Deltagelse i advisory boards / styregrupper

Mødet mellem erhverv og CBS i relation til uddannelser

Det Blå Danmarks engagement og åbenhed		
Passiv, lukket	Passiv, åben	Aktiv, åben
Modtager af (generisk) undervisning Firmastand på CBS karrieredage	Virksomhedspræsentationer Virksomhedsbesøg "Sandwich"-uddannelser Bidrag til udvikling af casemateriale	Praktikophold Samarbejde om projekter og afhandlinger Gæsteforelæsninger Mentorordning Fælles udvikling af nye fag og programmer

Der kan laves megen god, primært deskriptiv forskning alene ud fra offentligt tilgængelige data (eksempelvis i form af materiale fra virksomhedernes hjemmesider, årsrapporter og regnskaber), men det giver sig selv, at der skal mere til, hvis forskningen skal medvirke til at styrke erhvervets kompetencegrundlag og understøtte erhvervets konkurrenceevne og udvikling. Hvis forskningen for alvor skal være industrirettet og praktisk relevant er det nødvendigt, som det flere gange blev fremhævet i løbet af det åbne seminar på CBS 12. marts, at forskerne i CBS Maritime gives bedre adgang til "maskinrummet" – eventuelt under aftaler om fortrolighed og anonymitet.

Der er med andre ord behov for, at CBS Maritimes møder med de maritime virksomheder kendetegnes ved en stadig højere grad af aktivt engagement og større åbenhed. Især anses erhvervs-ph.d.-ordningen som en god måde for forskningen at blive både mere praksisrelevant og bedre understøttet af real-life data. Desuden er deltagelse i problemløsningsfokuserede netværk en god måde at bygge bro mellem forskningen og erhvervet, ligesom CBS Maritime kunne overveje at udvikle et egentligt Fellowship-program, hvor udvalgte erhvervsfolk får tilbudt en tilknytning til CBS Maritime og her i relevant omfang deltager i forsknings- og undervisningsaktiviteter.

FRA FORSKNING TIL UDDANNELSE PÅ CBS

Executive MBA in Shipping and Logistics (Blue MBA)

Siden 2001 har CBS udbudt "Den Blå MBA", og mere end 35 forskellige nationaliteter har gennem årene deltaget i programmet. Deltagerne kommer fra alle segmenter inden for industrien og tilegner sig praktiske og analytiske færdigheder i forskellige fag-moduler om bl.a. international økonomi, operation management, supply chain management, finansiering, risk management samt strategi.

Minor in Maritime Business

Fra efteråret 2012 har CBS udbudt en såkaldt "Minor in Maritime Business", som er en pakke af 3-4 engelsksprogede valgfag på cand.merc.-uddannelsen, der tilbyder de særligt interesserede studerende en markant maritim toning på deres kandidatuddannelse. Minor in Maritime Business udgøres af fagene "Developments in International Shipping", "Global Transportation and Maritime Logistics", "Management of Maritime Operations within Supply Chains" samt (fra efteråret 2013) "Financial Risk Management in Shipping".

BSc in International Shipping and Trade

CBS er i dialog med rederierne om oprettelsen af en bacheloruddannelse i "International Shipping and Trade". Uddannelsen vil være en 3-årig universitetsbachelor med et stærkt praksiselement (længerevarende praktikophold, gæsteundervisere fra erhvervet og samarbejde med erhvervet om curriculumplanlægning og udvikling) og et markant internationalt perspektiv med et års studier i udlandet på et førende universitet i Singapore samt mulighed for udvekslingsophold på eksempelvis University of British Columbia i Vancouver (Canada).

Andre valgfag

CBS udbyder en række individuelle maritime valgfag på forskellige uddannelser. På 2. del af HD-studiet udbydes således valgfaget "International Shipping", på cand.merc.-uddannelsen udbydes – ud over de 4 valgfag i Minor in Maritime Business – valgfaget "Maritime Innovation and Entrepreneurship", og på kombinationsuddannelsen cand.merc-

JUR udbydes valgfaget "Maritime Legal Risk Management".

Korte kurser

Endelig tilbydes en række kurser af kortere varighed enten udbudt af CBS eller af den privatejede fond CBS Executive. Kurserne skræddersys individuelle behov og er møntet på henholdsvis MBA-studerende fra CBS partneruniversiteter i udlandet samt mellemledere i Det Blå Danmark.

KOMMISSORIUM FRA DEN DANSKE MARITIME FOND

Onsdag den 28. november 2012

Til VP Søren Karas, A. P. Møller – Mærsk.

Det er Den Danske Maritime Fonds håb, at du som formand for en arbejdsgruppe i de næste fire måneder kan udarbejde et forslag til sammensætningen af og indholdet af de forskningsmæssige aktiviteter ved CBS inden for det maritime område (Det Blå Danmark).

- Arbejdet skal med inddragelse af interessenterne, CBS og branchen beskrive branchens ønsker og forventninger til forskningsaktiviteter eller som minimum målene for sådan forskning.
- Disse mål skal på bedre måde imødekomme de forventninger og ønsker, som aftagerne (arbejdsgiverne) af dimittender fra de forskellige relevante spor fra CBS måtte have i dag, og som de forventes at få fremover inden for det maritime område.
- Et muligt udgangspunkt for beskrivelsen af disse mål kan findes i "anbefalinger" fra Vækstteamet for Det Blå Danmark.
- Ud over beskrivelsen af de forskningsmæssige mål til understøttelse af udbudte kurser med maritimt indhold skal forslaget også indeholde forslag til, hvorledes CBS kunne imødekomme disse organisatorisk og akademisk, herunder hvilken rolle erhvervet kan/ønskes/bør spille. Der kan her tages udgangspunkt i oplægget til en maritim strategi for CBS benævnt "CBS Maritime".

- Det er således intentionen, at den tilgrundliggende forskning for CBS's udbudte kurser skal reflektere, i det mulige omfang, behov fra branchen.
- Den arbejdsgruppe, der skal nedsættes, besluttes af dig, og Fonden kan agere som inspirator hertil.
- Formålet med dette arbejde er at muliggøre, at CBS kan fremsende ansøgning til Fonden om eventuel støtte af et tre til fem årigt udviklingsforløb på CBS, benævnt "CBS Maritime".
- Fonden står til rådighed for dette arbejde i det omfang, det er ønsket.
- Fonden forventer en skriftlig afrapportering.

ARTIKEL I SØFART: ENDNU ET BIDRAG TIL DET BLÅ DANMARKS VIDENS- OG KOMPETENCEPOOL

Ugebladet Søfart 22. februar 2013
Jørgen Høg

Det Blå Danmarks mange ambitiøse initiativer med at opbygge en fælles dansk videns- og kompetencepool på tværs af både samarbejdende og konkurrerende virksomheder og universiteter får nu endnu et boost med CBS' nye strategiske satsning CBS Maritime. I den forbindelse er repræsentanter fra Det Blå Danmark i samarbejde med CBS ved at udarbejde et forslag til en kommende forskningsprofil.

Udarbejdelsen foregår gennem en åben og inddragende proces, hvor alle interessenter opfordres til at engagere sig og bidrage. Arbejdet kan i høj grad ses som en forskningsfokuseret og kommerciel pendant til det uddannelsesfokuserede og tekniske projekt fra 2011 om "Fremtidens Maritime Ingeniøruddannelse". Et projekt, der allerede nu er blevet konkretiseret hos DTU med nye erhvervsrettede uddannelsesforløb og hos SDU med planlægningen af en ny maritim kandidatuddannelse henvendt mod maskinmestre og navigatører.

En stærkere maritim profil

CBS er ved at etablere et nyt tværfagligt center, CBS Maritime, der fremover skal koordinere al CBS' maritime forskning, uddannelse og kommunikation og fungere som platform for den videre udvikling af området. Centret skal give CBS en stærkere maritim profil og en mere strategisk tilgang til samarbejde med erhvervet, myndighederne og de øvrige uddannelses- og forskningsinstitutioner. Desuden skal centret gøre det nemmere for de studerende at se og vælge de maritime uddannelsesforløb, der giver adgang til de mange attraktive karrieremuligheder, som Det Blå Danmark tilbyder.

For at støtte CBS i etableringsfasen af CBS Maritime har Den Danske Maritime Fond bedt Vice President Søren Karas, A.P. Møller - Mærsk og Akademiet for de Tekniske Videnskaber (ATV) om i samarbejde med erhvervet og CBS at udarbejde et forslag til en maritim forskningsindsats på CBS med høj værdi for erhvervet. Udgangspunktet for arbejdet skal være, hvordan CBS' forskning kan imødekomme det globale maritime erhvervs udfordringer, samt hvordan disse – om muligt – kan vendes til konkurrencefordele for Det Blå Danmark.

Afdækningsprocessen er forankret i en komité, der på et overordnet niveau dækker den kommercielle del af Det Blå Danmark.

For at sikre en retvisende afspejling af erhvervets behov samt for at sikre opsamling af nye idéer og nicheområder er processen inddelt i flere trin. Sidste trin er et åbent seminar tirsdag den 12. marts 2013 hos CBS, hvor komitéens udkast til forslag præsenteres og bearbejdes gennem flere workshops og en afsluttende plenumdialog. Alle interessenter opfordres til at deltage og bidrage på seminaret.

Arbejdet har flere ligheder med projektet om Fremtidens Maritime Ingeniøruddannelse fra 2011, hvor Den Danske Maritime Fond bad Vice President Bo Cerup-Simonsen, A.P. Møller - Mærsk og ATV om at facilitere en afdækning af erhvervets behov i forhold til ingeniøruddannelserne.

Fremtidens Maritime Ingeniøruddannelse resulterede i en række anbefalinger, som på DTU blev fulgt op med nye maritime uddannelsesforløb, mens det på SDU blev fulgt op af planlægningen af en helt ny maritim kandidatuddannelse.

Nemmere og mere attraktivt

Målet med de nye uddannelsesforløb på DTU er at gøre det nemmere og mere attraktivt for de studerende at se og vælge maritime uddannelsesforløb samt at tilpasse de studerendes kompetenceprofil til erhvervets aktuelle og fremtidig udfordringer.

DTU's arbejde har allerede vist sin første målbare effekt, da optaget på de maritime kurser er steget fra 4-5 studerende i 2011 til 15-20 studerende i 2012. Samtidig har erhvervets øgede engagement i form af gæsteforelæsninger, projektsamarbejder og virksomhedsbesøg samt de nye, mere tværdisciplinære uddannelsesforløb medført, at de studerende bedre kan relatere deres specialistkompetencer til de overordnede udfordringer og muligheder i Det Blå Danmark.

Målet med SDU's nye maritime kandidatuddannelse, cand.techn. i maritim teknologi, er primært at give maskinmestre og navigatører mulighed for at udbygge deres praktiske kompetencer og erfaringer med en teoretisk kandidatuddannelse. En mulighed, der længe har været et meget varmt ønske blandt både arbejdsgivere og arbejdstagere fra hele Det Blå Danmark. Uddannelsen forventes akkrediteret i efteråret 2013 og har planlagt studiestart i september 2014.

CBS REPRÆSENTERER ET VIGTIGT ELEMENT

Bo Cerup-Simonsen
VP, Maersk Maritime technology

Hvad er dine forventninger til CBS Maritime?

Både CBS, DTU og SDU opruster og skærper deres maritime forsknings- og uddannelsesprofiler i forhold til erhvervets udfordringer, hvilket sker med en meget stærk ledelsesopbakning på alle universiteterne.

Det ser vi jo fra erhvervet som en glædelig og tydelig indikation af, at universiteterne på lige fod med regeringen og myndighederne i stadig højere grad ser Det Blå Danmark som en afgørende og vigtig del af løsningen på Danmarks fremtidige samfundsudfordringer. Heriblandt jobskabelse, vækst, klima, miljø og forsyningssikkerhed.

Hvorfor er CBS Maritime vigtig for den danske maritime industri?

Det handler både om at levere højkompetente økonomer og viden til den danske klynge. I arbejdet med udvikling af ingeniøruddannelsen blev det meget tydeligt, at der ligger store udfordringer og muligheder i det tværdisciplinære; ikke bare mellem tekniske discipliner, men i høj grad også mellem forretning, teknik, miljø, samfund mv. Derfor repræsenterer CBS et vigtigt element, både for ekspertisen i de enkelte discipliner dækket af CBS og for den danske klynges evne til at forstå tværdisciplinære problemstillinger.

For at give et eksempel, så indebærer nye miljøreguleringer typisk store omkostninger at implementere teknisk, de indebærer en teknisk og økonomisk risiko, de indeholder store juridiske/ansvarsmæssige forhold, de har klart en indflydelse på konkurrencebilledet for både redere og leverandører, de skal kunne håndhæves af myndigheder, og så har de endelig en miljømæssig effekt, som jo gerne skulle stå mål med hele omkostningen.

Så hvis den danske klynge skal være topkompetent for at give alle deltagere mulighed for at planlægge og udvikle deres forretning til bæredygtig konkurrenceevne, ja, så er der selvsagt også en rolle at spille for CBS.

Hvad er den største udfordring i at få konkurrerende virksomheder til at samarbejde om en ny forskningsprofil?

Der er nok af "næste-generations-problemstillinger" at tage fat i, og den danske klynge agerer på et enormt verdensmarked med store muligheder – det er ikke et nul-sumsspil. Hvis forskningen kommer for tæt på implementering i kommercielle tjenester og produkter, kan der være en udfordring, men i det store billede bør det ikke være et problem for et forsknings- og uddannelsesprogram, og vi har i øvrigt mange eksempler på, at det ikke er et problem – for eksempel Green Ship of the Future, hvor mange danske virksomheder har deltaget i at udforske næste-generationsløsninger.

DEN MARITIME PROFIL BLIVER STYRKET

Jacob Kronbak
Associate Professor, SDU

Hvad er dine forventninger til CBS Maritime?

Mine forventninger er først og fremmest, at den maritime profil på CBS – både med hensyn til forskning og undervisning – bliver styrket.

Man har altid haft en rigtig god forskningshøjde og undervisning på det maritime område, men ved at samle det i en enkelt enhed kommer det maritime område til at fremstå endnu stærkere. Samtidig ser jeg det også som et vigtigt skridt i den proces, det maritime forskningsmiljø i Danmark undergår i øjeblikket, hvor vi på universitetssiden er ved at organisere os, således at vi bedst muligt kan støtte op omkring den vækstplan for Det Blå Danmark, der er fremlagt af regeringen. Som forsker har jeg desuden altid haft fortrinlige faglige og personlige relationer til forskerne på CBS, og det kan jeg kun se styrket ved oprettelsen af CBS Maritime.

Hvorfor er CBS Maritime vigtig for den danske maritime industri?

Grundlæggende er søfart – og derigennem den maritime industri – drevet af handel. Men samtidig er det også en industri med nogle meget komplekse strukturer, og det, at man på CBS samler hele det maritime område i en enhed, gør det nemmere at arbejde tværfagligt med problemstillingerne – ikke kun internt, men også i samarbejde med de øvrige danske maritime forskningsmiljøer.

Hvad er dit forslag til den kommende forskningsprofil?

Jeg synes først og fremmest, at man skal hæfte sig ved den meget åbne proces, man har valgt på CBS Maritime for udformningen af forskningsprofilen, hvor man åbent går ud i dialog med ikke bare erhverv og myndigheder, men også de øvrige forskningsmiljøer. Mere generelt er det vigtigt, at forskningsstrategien internt understøttes af de nødvendige faglige kompetencer, og at der defineres nogle grænseflader til de øvrige maritime forskningsområder.

Hvad er den største udfordring i at få konkurrerende virksomheder til at samarbejde om en ny forskningsprofil?

Jeg tror ikke, der er så stor en udfordring i at få konkurrerende virksomheder til at samarbejde eller give deres bidrag til udformningen af en ny forskningsprofil – udfordringerne begynder først, når de konkurrerende virksomheder bagefter skal til at samarbejde om udmøntningen af den bagvedliggende strategi. I den sammenhæng er det vigtigt at holde sig for øje, at vi som universitetsansatte forskere netop kan sætte os ud over de nationale konkurrencemæssige aspekter og skabe løsninger til styrkelse af den samlede konkurrenceevne for det danske maritime erhverv.

FÆLLES UDFORDRINGER

Henrik Sornn-Friese
Lektor og Director, CBS Maritime

Hvad er dine forventninger til CBS Maritime?

CBS Maritime vil styrke vores position på det maritime område og gøre CBS til en vigtig aktør for branchens udvikling – både nationalt og internationalt. Det er min og CBS' ledelses forventning, at CBS Maritime vil blive den naturlige platform for al videre udvikling af det maritime på CBS samt det sted på CBS, hvor erhverv og myndigheder samt andre universiteter henvender sig i relation til det maritime. Det er vores ambition, at CBS Maritime skal afspejle Danmarks styrkeposition inden for shipping.

Hvorfor er CBS Maritime vigtig for den danske maritime industri?

Gennem uddannelse og direkte samarbejde om forskning og udviklingsaktiviteter vil CBS Maritime give branchen bedre adgang til state-of-the-art viden og kompetencer inden for de områder, hvor branchens udfordringer er i dag og fremover.

CBS Maritime beskæftiger sig særligt med de ledelsesudfordringer og relaterede politiske processer, som udspringer af skibsfartens konjunkturforhold samt af ændringerne i den globale konkurrence og arbejdsdeling inden for skibsfarten. Den maritime industri er – med stigende outsourcing af kerneop-

gaver til udlandet, fremkomsten af nye globale spillere, klima og miljøudfordringen m.m. – under hastig og dramatisk forandring, og det får store konsekvenser for den måde, hvorpå danske maritime virksomheder tilrettelægger deres opgaver og skaber værdi for deres kunder og det omgivende samfund. Meget af dette er endnu helt nyt og ukendt og kræver erhvervsøkonomisk forskning og udvikling, som CBS Maritime kan levere.

Hvad er dit forslag til den kommende forskningsprofil?

Den maritime forskning på CBS har i mange år været spredt ud i forskellige lokale forskningsmiljøer med forskellige traditioner og indfaldsvinkler, og der har været en løs kobling fra den maritime forskning til CBS' uddannelser. Noget af forskningen har desuden været specifikt maritim, mens en større del dog har været af en mere generel karakter, hvor det maritime ofte blot har været et mindre element. Der er derfor forskellige kompetencer at trække på i det videre arbejde med CBS Maritimes forskningsprofil.

Hvad er den største udfordring i at få konkurrerende virksomheder til at samarbejde om en ny forskningsprofil?

Generelt kan konkurrerende virksomheder godt samarbejde om specifikke områder, hvor de netop ikke er konkurrenter. Ofte vil de have flere udfordringer til fælles og en fælles interesse i at vide mere om, hvordan de kan håndteres. Forskningsaktiviteten bliver CBS' egen, og konkurrerende virksomheder skal således ikke samarbejde direkte i gængs forstand. De skal give os input, som vi kan bruge i vores videre arbejde med at udforske de udfordringer, skibsfarten står over for i dag – og det er altså udfordringer, som er fælles for virksomhederne.

NØDVENDIGT SAMARBEJDE

Jørgen Juncher Jensen
Professor og sektionsleder, DTU

Hvad er dine forventninger til CBS Maritime?

Jeg tror, at vi på DTU kan få et godt samarbejde både på udvalgte kandidatkurser, projektarbejder, efteruddannelser og forskningsprojekter. Generelt vil tværfaglighed, fleksibilitet og innovative løsninger med inddragelse af såvel tekniske som samfundsmæssige og erhvervsmæssige forhold komme til at præge vores uddannelser i stadig højere grad.

Hvorfor er CBS Maritime vigtig for den danske maritime industri?

Selvom jeg er repræsentant for de tekniske udfordringer i branchen, er det for mig oplagt, at alle tekniske løsninger skal vurderes i et økonomisk og samfundsmæssigt perspektiv. Så CBS er absolut en meget afgørende brik i det samlede forsknings- og undervisningsbillede af Det Blå Danmark.

Hvad er den største udfordring i at få konkurrerende virksomheder til at samarbejde om en ny forskningsprofil?

Jeg håber, alle parter kan se, at vi i dag behøver samarbejde for at forblive en væsentlig part i denne internationale branche. Det gælder for erhvervet såvel som for universiteterne. Sidstnævnte har allerede fundet flere fællesnævnerne til forøget samarbejde.

ARTIKEL I MARITIME DANMARK: ET BOOST AF KONCENTRERET VIDEN

Maritime Danmark, april 2013

Tina Altenburg

Interview med

- VP Søren Karas, A. P. Møller – Mærsk
- Lektor og Director Henrik Soronn-Friese, CBS Maritime
- Kontorchef Mogens Schrøder Bech, Søfartsstyrelsen

Det er CBS, der i sin nye maritime satsning – CBS Maritime - spiller ud med en markant koordinering af bestræbelserne for at samle de mange kvalificerede, men ofte spredte tiltag inden for maritim forskning og viden. Også SDU og DTU er med.

Men det er ikke kun universiteter og skoler, der nu etablerer samarbejde på tværs af institutionerne. Også erhvervet - der i mange år har samlet på viden og udvikling - går på tværs af de ofte vandtætte konkurrence-skotter, samtidig med at myndighedssiden spiller med. Der er lagt op til en dansk model i tre dimensioner.

Første samlede skridt blev taget forleden på et seminar på CBS, i København, der under temaet Industry Aligned Maritime Research stykkede behovene fra seks forskellige dele af søfartserhvervet sammen.

Formålet med CBS Maritime er ifølge lederen af CBS Maritime, lektor Henrik Soronn-Friese ikke alene at koordinere de forskellige maritime forskningstiltag på CBS, der også er kendt for bl.a. den Blå MBA, med andre forskningstiltag på søfarten i tæt parløb med branchens behov, men også at skabe én enkelt dør ind til forskningen for alle interesserede. Han understreger, at det er en hidtil uset måde at gå på tværs af ikke blot CBS-afdelingerne, men også sammenkoble markante blå elementer på tværs af universiteterne. Alt sammen for at styrke de maritime erhverv.

Selv om udfordringerne for søfartserhvervet i dag er tydelige, er det ikke så ligetil at ramme plet med forskningstiltag: Derfor gik branchen og forskerne sammen den 12. marts på CBS i København for i en række workshops at finde en effektiv model for en

ny udvikling, som både fastholder søfartens succesrige kultur og købmændskab og former en ny teoretisk underbygget fremtidssatsning.

Spænd historien for

Formanden for Industry Aligned Maritime Research på CBS, vicedirektør Søren Karas, A.P. Møller-Mærsk, har sammen med ATV stået for oplægget til, hvordan man får virksomhedernes behov formuleret og hældt på flaske som brugbart brændstof til en forskningsstøttet strategi.

- Vi er stadig i undersøgelsesfasen, hvor vi prøver at få så bred en forståelse som muligt for, hvad udfordringerne og ønskerne fra erhvervet er i forhold til den fremtidige forskning. Så vi absorberer, hvad der rør sig. Vi er kommet med nogle temaer, så alle i branchen, der er interesseret i det, får mulighed for at arbejde med materien. Derfor startede vi i mindre grupper og arbejdede os videre ud, så rigtig mange kunne give deres besyv med.

Og indlederne både fra erhvervet og CBS lagde op til at binde det kommercielle og det tekniske sammen. Flere temaer har et tværgående indhold. Således skal forskning, der foregår på CBS, være dygtig på historien: Altså forstå, hvorfor vi er så succesfulde, som Danmark er på det maritime område.

- How did we get here, siger Søren Karas og understreger:

- Vi skal have fokus på den fremadrettede, anvendelsesorienterede forskning. Hvad tror man, der sker i fremtiden? Hvad er det for trends, man står overfor, og hvilke udfordringer og udviklinger skal man forholde sig til for at være succesfuld i fremtiden? Forskningen må meget gerne blive vendt i den retning.

Ud fra disse to grundsten: Fremtidsrettet forskning og kobling til det nuværende udgangspunkt ser Søren Karas tre tværgående temaer: Det første og største er de nye globale udfordringer.

- I virksomhederne ser man en verden i udvikling - både den udvikling, der har været i gang i nogle år med vækstmarkeder med en anderledes profil end de modne markeder. Der er ny konkurrence fra lande, som vi ikke tidligere har konkurreret med,

og de har ofte afsæt i lavere løn. Hertil kommer så lavkonjunkturerne, der ikke ser ud til blot at være et forbigående fænomen.

Købmandsskibe

- Så hvad der sker lige nu? Hvad skal man i dag gøre for at optimere sandsynligheden for succes? Ét er den nævnte lave løn, men der er også de høje brændstofpriser, der passer sammen med vores evne til at være mere energieffektive og vores miljøfokus, altså både fordele og ulemper: Men det skaber stort behov for at forstå, hvordan man tilpasser sin forretningsmodel, sin organisation og sin innovation til at lykkes fremadrettet.

- Et andet tema, som går igen, er, hvor vigtigt det er med koblingen til det, som bredt hedder købmandskab. De fleste i industrien vil fremhæve samspillet mellem dette købmandskab og evnen til at bruge erfaringer og netværk. Det har været en succes indtil nu og skal ikke sættes til side. Så når man nu siger, at teorien og forskningen skal hjælpe os, så handler det mest om at få de to ting bundet sammen; altså at huske udgangspunktet, men skabe nye værktøjer og ny forståelse for det teoretiske, siger han.

Også kulturen er et tema: Hvad er det egentlig danskerne kan? Selvom det jo ikke er et dansk projekt som sådan – forskningen og uddannelsen på CBS kan udmærket også være for ikke-danskere – så handler det om en forståelse af, hvad det er for en kultur, der har hjulpet os til at være succesfulde, og i hvilket omfang den skal tilpasses den nye globale udvikling.

Videnflow

High-performing teams skal i dag gerne bestå af både danskere og udlændinge. Hvis ikke vi forstår den dynamik, bliver det sværere både at udmønte den kulturfordel, man har, og samtidig forstå, hvordan man binder den sammen i en international verden. Hertil kommer endnu en kobling til opgaven. Det er en form for synergi og videnflow på tværs af hele Det Blå Danmarks klyngefølelse, som faktisk også er ånden i dette projekt.

- Forstår vi godt nok, i hvilket omfang vi kan udnytte det i dag på tværs af de maritime erhverv? Det handler meget om ikke at blive lullet i søvn. Mange er succesfulde netop, fordi de har forstået at tilpasse deres forretningsmodel til den ny virkelighed og maksimere det, de allerede er dygtige til, og samtidig forstå, hvor du bliver nødt til at tænke nye tanker. Der er ikke mange – heller ikke jeg – der tror, at verden pludselig bliver hverken et nemmere sted eller et mindre hurtigt udviklet sted, end den har været de sidste par år. Forstå, hvad du er dygtig til, og vurder, hvad fremtiden formentlig vil bringe, så du tidligt kan positionere dig og være innovativ og åben for nyheder, fremhæver han.

Sælg noget andet

- Det kan tænkes, du måske pludselig er nødt til at sælge noget andet – selv om dit produkt måske er det samme. F.eks. måtte en svensk producent af bore-bits til store miner se sig totalt udkonkurreret af kinesere, som kunne levere dem meget billigere. Men så fik svenskerne industrien til at holde op med at købe efter pris pr. bor og i stedet efter pris pr. boret meter – for så blev kvaliteten af boret pludselig meget vigtigere. Man skal forstå sine muligheder og se på, hvad kunder har brug for. Så har du pludselig et kvalitetsbillede i stedet for et prisbillede, mener Søren Karas og tilføjer:

- Når man er i et høj-omkostningsland som Danmark, må man forstå den slags. Det er et tema, der går på tværs bl.a. hos udstyrsfabrikanter og også hos Mærsk, som jeg kommer fra, hvor vi siger, at én ting er prisen for at fragte en container. Men der er også forståelse for værdien af, at du får den til tiden og i den rigtige kvalitet, siger Søren Karas, som vurderer, at der også er andre maritime klynger – Singapore og Hongkong – som er dygtige til at kreere en tilsvarende dialog mellem erhverv og forskning, men det er mere statsstyret end her. Situationen, hvor en række markante personligheder fra store danske virksomheder på frivillig basis sætter sig sammen og udveksler på den måde, sker næppe ofte. Det kræver en dygtig klynge, siger Søren Karas.

En direkte indgang

Henrik Sornn-Friese, CBS, har forventninger til den koordinerede blå forskningsindsats og den tilhørende steering committee, som repræsenterer alle kerneinteresserne på det maritime område. Hertil kommer ideen om one-point entry, så erhvervet skal komme direkte med sine ideer.

- Det gælder også Søfartsstyrelsen, og det gælder ministeriet. Alle, der kunne have interesse i at lave noget sammen med CBS, skal blot henvende sig til CBS Maritime, siger han og peger på, at CBS har haft en række indgange: Vi har haft undervisning på cand.merc. Vi har en Blue MBA med mere end 10 år på bagen. Vi har haft et lille maritimt forskningscenter og logistikfolk, som har kigget på branchen, samt en lang række individuelle forskere, som har skrevet bøger og rapporter. Der har således været en masse ukoordinerede aktiviteter, og alle disse folk har jo haft relationer til det blå erhverv. Det er fint, men nu skal aktiviteterne koordineres, så vi taler med én stemme og kan udvikle CBS på det maritime område fremover og synliggøre indsatsen.

- Vi er også begyndt at tale rigtig meget sammen med SDU og DTU – som også er stærke på det maritime – det har vi aldrig gjort før. Universiteterne i Danmark har jo aldrig rigtig snakket sammen indbyrdes på specifikke områder. Det er vi begyndt på nu, og CBS taler med maritime kernefolk – centrale maritime forskere og undervisere på SDU og DTU især men også med KU og Aalborg Universitet i København. Også folk, som arbejder med lean inden for skibsfart, er vi i kontakt med, ligesom vi har en lille dialog med IT-Universitetet.

Det er faktisk helt unikt, at man inden for et bestemt erhvervsområde snakker sammen på tværs af universiteterne, og vi gør det med den intention, at vi vil indgå i projektsamarbejder fremover, siger Henrik Sornn-Friese.

Understøtter maven

Kontorchef i Søfartsstyrelsen Mogens Schrøder Bech er med i arbejdskomitéen. Han siger:

- Baggrunden er jo, at vi har oprustet i de senere år inden for det maritime område. Hvordan kan CBS

støtte Det Blå Danmark i sin forskning? Det er centralt, at der er et anvendelsesorienteret sigte.

- Vi forestiller os ikke, at CBS nu skal gå ind og fortælle, at sådan og sådan skal man udvikle rederidriften og andre industrier i det Blå Danmark, men CBS skal via deres forskning være med til at skabe et meget bedre grundlag for den strategiudvikling, der sker i erhvervet. Man taler meget om købmandskabet, som er en bred størrelse. Jeg mener, at det er vigtigt at bevare det og supplere det med adgang til de rigtige beslutningsværktøjer, så beslutninger i langt højere grad bliver truffet på et faktisk grundlag – og her må det understreges, at selv om man har en masse instrumenter og værktøjer, så er det stadig kun et grundlag. Beslutninger skal træffes ud fra tolkningen af det. Så købmandskabet skal videreudvikles, sådan som det også er blevet i de senere år, nemlig fra ren maveførmelse til et konkret grundlag, og her kan man trække på meget af den udvikling, CBS har lavet på det maritime område, siger Mogens Schrøder Bech, som fremhæver, at CBS både har forskning og undervisning – f.eks. en shipping minor med fag, som ruster én godt, hvis man går ind i et rederi. Den Blå MBA har tiltrukket mennesker fra hele verden – det hele startede sådan set med den Blå MBA, og senere har man oprustet med maritim forskning og uddannelse.

Symbiotisk forskning

- Når vi både har maritim produktion i baghaven og en næsten symbiotisk forskning i det maritime, kan det næsten kun være en ren styrke for os, men det er vigtigt, at CBS i deres maritime forskning også samarbejder med universiteter i udlandet. Skibsfarten er global, så det må viden på universitetsniveau også være. Derfor er det vigtigt at man også søger udad, siger Mogens Schrøder Bech, som ser CBS' maritime fokus som et skridt på vejen.

- Det er også nødvendigt med et samarbejde med den tekniske viden - altså et samarbejde mellem det tekniske og det kommercielle, slutter han.

>> Det er naturligt at spørge, hvordan vi gør CBS' forskning relevant for Det Blå Danmark. Et svar, der ligger lige for, er naturligvis, at det først og fremmest handler om at forske i emner og problemstillinger af relevans for erhvervet. Her er denne kortlægningsproces – initieret af Den Danske Maritime Fond - et fantastisk første skridt på vejen! <<

Per Holten-Andersen
Rektor, CBS

>> Det er selvsagt attraktivt for det danske maritime erhverv, når en af Europas fremmeste business schools beslutter at etablere et maritimt forskningscenter med udgangspunkt i erhvervets udfordringer og muligheder. Dermed understøtter CBS også målsætningen fra den maritime vækstplan om, at innovation og forskning skal være et fundament for vækst. <<

Claus Hemmingsen
CEO, Maersk Drilling

>> Der sker for tiden en meget lovende udvikling mellem både det maritime erhverv og universiteterne og universiteterne imellem. I udformningen af CBS Maritime lægges der f.eks. op til et tæt samarbejde med DTU, KU og SDU. For et erhverv i et globalt og komplekst marked giver dette rigtig god mening. <<

Thomas S. Knudsen
Direktør, MAN Diesel & Turbo

ATV

Den Danske
Maritime
Fond