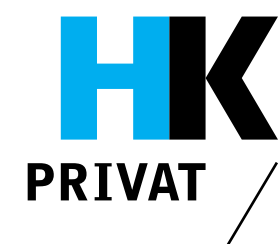


DIGITAL OMSTILLING

NYE KRAV NYE MULIGHEDER

En analyse af behovet for en styrkelse af digitale kompetencer
blandt HK-ansatte i DI's medlemsvirksomheder





THOMAS FJELDBERG
SENIOR MANAGER

Digital & Technology, København

Rådgivning af private og offentlige virksomheder indenfor digitalisering, digital udvikling og transformation



KASPER SVANE ERIKSEN
MANAGER

Social and Economic Impact, Aarhus

Analyser og implementeringsprojekter om fremtidige uddannelses- og kompetencebehov inden for digitalisering og bæredygtighed.

RAMBOLL

KEY SERVICES

Digital & Technology

Social & Economic Impacts

Stakeholder Intelligence

Strategic Sustainability Consulting

People & Change

Legal & Contract Management



HVAD:

- Vi har analyseret **behovet for at styrke de digitale kompetencer** hos handels- og kontormedarbejdere i DI's medlemsvirksomheder.

HVORDAN:

- Analysen baserer sig på **interviews med ledere og medarbejdere** i udvalgte virksomheder, **analyse af jobopslag** på Jobnet, samt en afdækning af det digitale **indhold på de relevante uddannelser**.
- Gennemført forår og sommer 2022.

ANALYSEN:

- forklarer, hvordan digitaliseringen på forskellige måder påvirker opgaverne inden for: **administration, salg, indkøb og logistik**
- peger på nogle af de fremtidige **udfordringer og muligheder**, som digitaliseringen giver for denne gruppe.
- beskriver flere **centrale udviklingstendenser** – og sætter fokus på, hvordan de påvirker virksomhedernes forretningsmodel, organisering og arbejdsgange.
- beskriver, hvad digitaliseringen betyder for de forskellige handels- og kontor-jobfunktioner, og **hvilke krav det stiller til medarbejdernes kompetencer** - nu og i fremtiden.
- beskriver, hvordan virksomheder, uddannelsesinstitutioner mv. arbejder med at **udvikle medarbejdernes kompetencer**, så de bliver klar til at imødekomme både nuværende og fremtidige kompetencebehov.

6

CENTRALE UDVIKLINGS- TENDENSER

#1 ØGET FOKUS PÅ UDVIKLING OG OPTIMERING

- Fokus har flyttet sig fra 'bare' at **anvende** systemer - til at **udnytte** de forretningspotentialer, som digitaliseringen kan give.
- Medarbejderne forholder sig i højere grad kritisk til, om processer og systemer fungerer godt - de kan derfor være med til at **udvikle virksomheden** på det operationelle plan.
- Virksomhederne bliver stadig **mere datadrevne** – både ift. at optimere daglige forretningsprocesser og træffe store beslutninger.
- Det øger behovet for at kunne **bearbejde og analysere data** og forstå, hvordan systemerne er **bygget op og fungerer**.
- Fokus på udvikling og optimering er ikke lige stort i alle virksomheder

“

De ansatte bruger systemerne, og vi forsøger at lære dem at arbejde med data – og at genkende mønstre og afvigelser osv. Så det handler om at anvende systemerne bedre og mere effektivt.

COO I MINDRE
HANDELSVIRKSOMHED

#2 ØGET FOKUS PÅ DATAFORSTÅELSE OG KVALITETSSIKRING

- Den øgede grad af "datadrevethed" øger behovet for **kvalitetssikring af data**.
- Inden for handels- og kontorområdet oplever mange virksomheder, at medarbejdere, der **tidligere** først og fremmest skulle **indtaste** oplysninger i systemerne (fx fakturaer og ordrer), **nu** i højere grad har en **controller-funktion**.
- De skal sikre, at automatisk indlæste data er korrekte - eller måske endda **analysere** og lave beregninger på de indsamlede data.
- Undersøgelsen indikerer, at hvor medarbejderne tidligere anvendte/supporterede systemet, **supporterer systemet i dag medarbejderne** ved at hjælpe dem med at træffe beslutninger.

UDVIKLING I 3 TRIN:

1 Medarbejderne føder data ind i systemet

2 Systemet henter/genererer selv data, og medarbejderne kontrollerer systemet (controller-funktion)

3 Medarbejderen trækker data ud og bruger dem aktivt (laver beregninger og løsnings- og optimeringsforslag)

Mere aktiv brug af data betyder, at medarbejderne i stigende grad:

- Er med til at sikre, at forretningsmæssige beslutninger træffes på et stærkere og dataunderbygget grundlag
- Er med til at optimere både de interne processer og lede forretningen i den rigtige retning

“

Nogle ser kontoransatte som dem, der sidder og plotter data ind, og så klarer it-systemerne arbejdet. Her er det omvendt. Vi har ikke to ens vikarer "på hylden". Så vores "produktviden" kan vi ikke lægge ind i et Excel-ark. Det er vores personale og deres kendskab til vikarerne, som gør, at vi lykkes. It-systemet supporterer de ansatte, ikke den anden vej rundt.

ADM. DIREKTØR I ET
REKRUTTERINGSBUREAU

#3 TRANSFORMATION AF SALGS- OG KOMMUNIKATIONSKANALER

- Den digitale udvikling har givet virksomhederne en række **nye salgskanaler** og nye salgsmuligheder.
- Det fysiske salg suppleres eller erstattes med **online salg** via webshops eller sociale medier.
- Virksomhedernes salgsopgave skifter karakter. Mange oplever, at salgsopgaven skifter karakter. Tidligere var sælgerens opgave at formidle fakta om produkter og løsninger. Men de fakta finder kunden i dag selv online, og sælgeren skal i stigende grad agere **faciliterende**.
- Flere peger på, at digitaliserede salgsprocesser stiller større krav til salgsmedarbejderen, bl.a. fordi kunden har adgang til mere information. Medarbejderen skal fx være bedre til at **"lukke handlen"**.
- Nye typer af hardware åbner nye muligheder for digitalisering inden for salg. Brug af fx **VR-teknologi** giver nye muligheder for at interagere med kunder.

“

Jeg går via en iPad ind på den enkelte kunde og ser, hvad jeg har solgt sidst. Og så bliver informationerne samlet op til noget statistik - at jeg har besøgt så og så mange og solgt så og så meget. På den måde kan jeg optimere mit salg.

SALGSLEDER I MINDRE
HANDELSVIRKSOMHED

#4 ØGET FOKUS PÅ RELATIONER

- Digitaliseringen bruges i mange virksomheder til at gennemføre effektiviseringer. Det er typisk ved **automatisering** af manuelle opgaver fx ordre eller fakturahåndtering. Nogle arbejdsfunktioner forsvinder eller der frigives tid til andre opgaver.
- Udviklingen kan også medføre, at nogle jobfunktioner skifter indhold og karakter, bliver **mere udadvendte** og i højere grad kommer til at omhandle **support- eller rådgivningsfunktioner**.
- Bevægelsen i retning af mere udviklingsrettede opgaver betyder også, at arbejdsdagen bliver **mindre forudsigelig** – og ikke nødvendigvis har en fast struktur. Dette stiller større krav til, at medarbejderne kan strukturere og **styre deres egen arbejdsdag**.

#5 STADIGT FLERE DIGITALE SYSTEMER

- Det digitale systemlandskab i virksomhederne er meget **fragmenteret og komplekst**.
- Virksomhederne anvender en stadig **større vifte af digitale systemer** og digitaliserer stadig flere områder.
- Der er stadig **mere digitalisering og nye digitale systemer** både i salg, produktion og administration.
- Virksomhederne har vanskeligere end nogensinde ved at have viden om alle de **systemmæssige muligheder**.
- Virksomhederne har udfordringer med at **udforske alternativer** til virksomhedernes eksisterende systemer - og har svært ved at stille kritiske spørgsmål til eksterne systemleverandører.
- Digitaliseringen opleves både som hjælp til **effektivisering og nye forretningsmulighederne** øger samtidig kompleksiteten.



#6 NEDLUKNINGER HAR SAT TURBO PÅ DIGITALISERINGEN

- Størstedelen af virksomhederne mener, at nedlukninger har været en væsentlig **accelerator** for deres digitale omstilling.
- Den øgede brug af hjemmearbejde, online-salg osv. har forstærket den igangværende digitalisering inden for både salg og logistik, men det har også haft betydning for den **interne kommunikation** og mødekulturen.
- Nedlukningerne har for flere været en **'gamechanger'** i forhold til **digitaliseringen**, og både virksomheder og medarbejdere peger på, at virksomhederne på den baggrund har kunnet gennemføre ændringer langt hurtigere end under 'normale' omstændigheder.
- Corona-pandemien og de seneste års usikkerhed om leverancesikkerhed og mangel på materialer har samtidig naturligt skabt et **øget fokus på logistik samt forsynings- og værdikæder**.
- Særligt i logistikbranchen er det i højere grad end tidligere nødvendigt for virksomhederne – ikke blot at forholde sig til de interne forhold – men også at forholde sig langt mere aktivt til **eksterne forhold** som eksempelvis leverandørers produktions- og leverancekæder.
- Det betyder samtidig, at medarbejderne ofte også har brug for at kunne **forstå og evt. anvende samarbejdspartners digitale løsninger**.

“

Før var vi nærmest overhovedet ikke digitaliserede i vores kommunikation med hinanden. Det ændrede sig hurtigt med nedlukningerne. Det var også nødvendigt, når jeg har 19 medarbejdere fordelt på tre lokationer. Før kommunikerede vi via e-mail og fastnettelefon, men nu foregår det via Teams. På en digitaliseringsskala fra 1 til 10, scorer vi i dag nok 9 ud af 10 – og vores kommunikation har helt sikkert fået flere digitale strenge at spille på.

INDKØBSCHEF I
STØRRE GROSSISTVIRKSOMHED

DIGITALISERINGEN
HAR SKABT NYE
KOMPETENCEBEHOV

DIGITALISERINGEN MEDFØRER:

- **BÅDE** et øget behov for digitale kompetencer ift. at kunne forstå, bruge og udvikle nye digitale løsninger og understøtte en datadrevet praksis.
- **OG** et nyt behov for "ikke-digitale kompetencer" til at løse nye typer af opgaver – herunder både personlige, relationelle og faglige.

45 %

af de adspurgte virksomheder er helt enige i, at handels- og kontormedarbejdere har brug for opdaterede kompetencer for at indgå som aktiver i den digitale rejse.

EFTERSPØRGSLEN PÅ **DIGITALE KOMPETENCER** SKER INDEN FOR **4 HOVEDOMRÅDER**

- 1 ANVENDELSESKOMPETENCER**
- 2 FORMIDLINGS- OG KOMMUNIKATIONSKOMPETENCER**
- 3 TEKNOLOGIFORSTÅELSE**
- 4 UDVIKLINGS- OG IMPLEMENTERINGSKOMPETENCER**

HOVEDOMRÅDER INDEN FOR DIGITALE KOMPETENCER

– OG NOGLE
IKKE-DIGITALE
KOMPETENCER



1 ANVENDELSKOMPETENCER

GRUNDLÆGGENDE IT-KOMPETENCER

- Medarbejdere skal kunne anvende nye og mere komplicerede digitale systemer og platforme til håndtering af regnskab, fakturering, marketing, kundekontakt, lagerstyring, leverandørstyring mv.
- Virksomhederne efterspørger grundlæggende it-kompetencer fremfor specifikke systemkompetencer.
- Nogle virksomheder forventer, at medarbejderne forstår virksomhedens systemer ift. at kunne udnytte mulighederne og forholde sig kritisk til output.

DATAFORSTÅELSE OG DATAANSVARLIGHED

- Medarbejderne skal kunne forstå, analysere og præsentere data.
- Medarbejderne skal kunne arbejde forsvarligt med data og have viden om informationssikkerhed, sikker databehandling og GDPR

“

Anvendelse handler ikke kun om, hvordan man bruger systemerne, men også om, hvordan man får mere ud af dem. Optimeringer kræver, at folk forstår systemerne, og hvilke konsekvenser ændringerne har.

MARKETING SPECIALIST I
MELLEMSTOR E-COMMERCE
VIRKSOMHED

2 FORMIDLINGS- OG KOMMUNIKATIONSKOMPETENCER

DIGITAL TAKT OG TONE

- Medarbejderne skal kunne formulere sig kort og præcist – og aktivt tænke mediet ind i det, de vil kommunikere.

DIGITAL KUNDESERVICE

- Overgangen fra fysisk til online salg stiller stadigt større krav til god, digital kundeservice

DIGITAL KOMMUNIKATION OG MARKEDSFØRING

- Medarbejderne skal kunne kommunikere bredt til eksisterende og potentielle kunder via digitale medier.
- I nogle virksomheder skal medarbejderne kunne medvirke i videoer og lign.

BASALE WEBKOMPETENCER

- I mange jobfunktioner skal medarbejderne have basale webkompetencer – både ift. opsætning, udvikling og opdatering af indhold (tekst, billeder og grafisk design) samt søgemaskineoptimering.

TEKNOLOGIFORMIDLING

- Medarbejderne skal kunne formidle digital teknologi til kollegaer, kunder og samarbejdspartnere med et varierende niveau af digitale kompetencer.

“

Når jeg ansætter konsulenter, lægger jeg vægt på, at de er interesserede i digitale medier – og at de selv bruger apps og sociale medier.

CHEF I ET MINDRE
REKRUTTERINGSBUREAU

“

Der er stort potentiale for at få større værdi ud af systemerne. Hvis medarbejderne både har teknologiforståelse og forståelse for forretningen, arbejdsgangene og den strategiske plan, kan de være et kæmpe asset ift. at flytte virksomheden den rigtige vej

ADM. DIREKTØR I
MINDRE REKRUTTERINGSBUREAU



DIGITALE KOMPETENCEBEHOV

3 TEKNOLOGIFORSTÅELSE

FORSTÅELSE FOR SAMSPIL OG MULIGHEDER

- Medarbejdere med forståelse for digitale teknologier og medier skaber større værdi af virksomhedens systemer, data og kommunikationskanaler.
- Medarbejderne skal have forståelse for samspillet mellem teknologi, mennesker, faglighed og forretning og kunne identificere nye muligheder
- Medarbejderne skal forstå, hvordan teknologi påvirker samarbejde og kommunikation med kunder og samarbejdspartnere

FORSTÅELSE FOR SYSTEMOPBYGNING, -SAMSPIL OG -INTEGRATION

- Medarbejderne skal kunne sammenholde forskellige digitale løsninger og vurdere deres respektive fordele og ulemper op mod hinanden.
- Nogle virksomheder efterspørger, at medarbejderne også har grundlæggende system- og softwareforståelse.

4 UDVIKLINGS- OG IMPLEMENTERINGSKOMPETENCER

BRUGERPERSPEKTIV PÅ SYSTEMOPTIMERING

- Medarbejderne skal kunne levere et stærkt brugerperspektiv på, hvad digitale systemer skal kunne ifm. indkøb, udvikling eller implementering.
- Virksomhederne efterspørger medarbejdere, der kan fungere som superbrugere, og som kan vejlede andre i anvendelsen af nye it-systemer.

INNOVATION OG OPTIMERING

- Nogle virksomheder efterspørger kreativt tænkende medarbejdere, som kan bidrage til innovation og optimering af virksomhedens processer og arbejdsgange.
- Medarbejderne skal være "med på beatet", nysgerrige og kende til nye måder at fx markedsføre sig på.

BASALE PROGRAMMERINGSKOMPETENCER

- Enkelte virksomheder efterspørger basale kodnings- og programmeringskompetencer.



Det er selvfølgelig ikke HK'erne, der udvikler, men de er med til at fortælle, hvordan det skal være, så det er brugbart for dem.

SALGSLEDER I MINDRE HANDELSVIRKSOMHED

5 PERSONLIGE KOMPETENCER

NYSGERRIGHED OG ÅBENHED

- Virksomhederne rekrutterer i højere grad ud fra særlige personlige kompetencer end ud fra specifikke digitale kompetencer.
- Medarbejderne skal være forandringsvillige, nysgerrige, have udsyn og have lyst til at bidrage til udviklingen af virksomhedens digitale løsninger.

RELATIONELLE KOMPETENCER

- Den menneskelige kontakt vigtig – medarbejderne skal være tillidsvækkende, empatiske, rummelige og tålmodige i mødet med kunder og samarbejdspartnere.
- Stærke relationelle kompetencer er vigtige.

SELVSTÆNDIGHED OG STRUKTUR

- Virksomhederne stiller større krav til, at deres medarbejdere kan arbejde selvstændigt og skabe struktur i deres arbejdsdag.

“

Det allervigtigste er, at de er undersøgende og ser muligheder. At deres tilgang er: ”Det har jeg ikke prøvet før, men det vil jeg gerne finde ud af.

ADM. DIREKTØR I MINDRE
HANDELSVIRKSOMHED



⑥ FAGLIGE OG FORRETNINGS- MÆSSIGE KOMPETENCER

KRITISK SANS OG FAGLIGT FUNDAMENT

- Digitaliseringen medfører øgede krav til medarbejdernes faglige opgaveforståelse og deres forståelse af forretningsgangene og eventuelle produkter.
- Medarbejderne skal kunne forholde sig kritisk til output og resultater fra systemer og automatiserede løsninger
- Medarbejderne skal kunne foretage de beslutninger, som systemet eller automatiserede løsninger ikke kan overtage, fordi situationen er for kompleks eller afvigende fra det normale billede.

FORRETNINGSKENDSKAB

- Medarbejdere, der skal være med til at anskaffe, udvikle eller optimere virksomhedens it-løsninger, skal have en faglig forståelse for virksomheden og forretningen.

UDDANNELSES- BEHOV OG KOMPETENCE- UDVIKLING

HVAD KAN GRUNDUDDANNELSEN LØFTE?

DEN DIGITALE FORSTÅELSE SKAL VÆRE PÅ PLADS FRA START

- Virksomhederne efterspørger, at den grundlæggende it-forståelse og de basale it-færdigheder er på plads, allerede når eleverne starter i virksomhederne.
 - På grunduddannelserne forudsættes det typisk, at eleverne har tilegnet sig disse færdigheder, inden de starter på uddannelsen.
-

DE ANVENDELSES-ORIENTEREDE KOMPETENCER ER I FOKUS

- Digitale kompetencer er i et vist omfang skrevet ind som den del af uddannelserne – primært med fokus på anvendelseskompetencer.
 - Oplæringen i specifikke systemer sker typisk som sidemandsoplæring ude i virksomhederne.
-

ELEVERNES DIGITALE UDVIKLING ER AFHÆNGIG AF UDDANNELSES- OG PRAKTIKSTED

- Stor variation i, hvilke digitale kompetencer eleverne har mulighed for at tillære sig under deres uddannelse.
 - Variationen forstærkes i praktikken, hvor elevernes muligheder for at arbejde med digitalisering afhænger af praktikvirksomhedens digitale "modenhed".
-

UDDANNELSERNE KAN SKUBBE PÅ VIRKSOMHEDERNES DIGITALE UDVIKLING

- Uddannelserne oplever, at de kan være med til at skubbe til den digitale udvikling i virksomhederne ved at give eleverne de kompetencer, virksomhederne efterspørger.
-

HVORDAN HÅNDTERER VIRKSOMHEDERNE KOMPETENCEUDVIKLING?

Kompetenceudviklingen i virksomhederne er kendetegnet ved:

- #1 INTERN KOMPETENCEUDVIKLING VIA SIDEMANDSOPLÆRING ELLER E-LÆRING**
- #2 EKSTERN KOMPETENCEUDVIKLING VIA E-LÆRING**
- #3 ÉN TILGANG TIL KOMPETENCEUDVIKLING**
- #4 FOKUS PÅ ANVENDELSESKOMPETENCER**

“

Vi leder tit efter andre virksomheder, vi kan lade os inspirere af med andre måder at gøre det på. Men generelt er det meget de samme tiltag, virksomhederne benytter sig af.

HR-SPECIALIST MED
ANSVAR FOR ELEVER
I STØRRE INGENIØR OG
PRODUKTIONSVIRKSOMHED

NÆSTE SKRIDT I DIGITALISERINGEN: **UDFORDRINGER OG DILEMMAER**



Hvem har ansvaret for at sikre elever og medarbejderes grundlæggende it-kompetencer?



Hvordan sikrer man kompetenceudvikling inden for nye digitale kompetenceområder?



Hvordan understøtter man nye indsigter på et højere abstraktionsniveau, når kompetenceudvikling primært sker gennem korte kurser?
