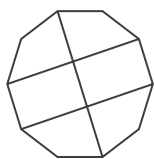


Find vejen frem
VIA Erhverv

VIA University College



VIA Erhverv Analysen 2018

INDHOLD

Indholdsfortegnelse

- 05 Forord ved direktør Konstantin Lassithiotakis
- 06 Om VIA Erhverv Analysen 2018
- 12 First, fast, late or last
- 18 Bæredygtig business
- 24 Den ombejlede arbejdskraft
- 30 Internationale Danmark
- 36 Digitale skills udfordrer
- 42 Den usikre ungdom
- 48 Hybriderne kommer
- 54 Industri 4.0
- 60 Samtalen fortsætter
- 62 Interviewede virksomheder

Forord

Velkommen til VIA Erhverv Analysen 2018.

Analysen er blevet til på baggrund af interviews med de øverste ledelser i flere end 100 danske virksomheder – store som små. Gennem samtalerne har vi fået et værdifuldt indblik i de overvejelser, udfordringer og muligheder, som optager virksomhederne lige nu. Det har vi kogt ned til otte tendenser, som vi håber vil give stof til eftertanke.

VIA's mål er at skabe vækst og arbejdspladser i Danmark og samtidig bidrage med løsninger på de udfordringer, som erhvervslivet og velfærdssamfundet står overfor. Vi prioriterer innovation højt, og vi gør vores ypperste for at uddanne dimittender, der er klar til at løfte opgaverne fra første dag som nyuddannede.

For at nå i mål med vores ambitioner har vi brug for virksomhedernes input. Og derfor skal der lyde en stor tak til alle, som har budt os indenfor og har prioriteret at tale med os.

Vi ved fra de forrige erhvervsanalyser, vi har gennemført, at brancher og virksomheder også har gavn af det, vi når frem til. Sidst, vi sendte en VIA Erhverv Analyse på gaden, var i 2016, og i dag kan vi se de tendenser, som vi spottede dengang, folde

sig ud i fuldt flor. Det bekræfter os i, at vi gør det rigtige, når vi banker på hos de virksomheder, som vi uddanner til. For det gør os i stand til at målrette vores uddannelser, så de rammer virksomhedernes behov bedst muligt. Det er med et godt gammelt udtryk rettidig omhu.

Vi har kigget indenfor hos virksomheder i følgende brancher: Business, byggeri, engineering, design, film og animation, det vil sige alle de brancher i det private erhvervsliv, som VIA Erhverv uddanner til. Vi tror på tværfaglighed, og derfor har vi lagt vægt på at kigge både dybt og bredt på tværs af brancher. Det har gjort os en hel del klogere, og vores håb er, at de otte tendenser og de eftertanker, som vi serverer i slutningen af hvert kapitel, vil gøre det samme hos dig, der læser med.

God læselyst.



A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Konstantin Lassithiotakis'.

Konstantin Lassithiotakis
Direktør
VIA Erhverv

VIA Erhverv Analysen

2018

Lad os få det på plads med det samme. VIA Erhverv Analysen 2018 er ikke en forskningsrapport eller en kvantitativ analyse. Foran dig ligger derimod et koncentrat af de samtaler, vi har haft med flere end 100 virksomheder om de muligheder og udfordringer, der rumsterer lige nu – og så har vi krydret det med de mest centrale tendenser, en masse stof til eftertanke, en hel del (nærgående) spørgsmål, input fra 850 studerende og ikke mindst en dybfølt invitation til jer virksomheder om at fortsætte samtalen.

VIA Erhverv Analysen bliver til i samarbejde med en lang række virksomheder. Jo tættere virksomhederne og VIA er på hinanden, jo mere indsigt får vi nemlig i hinandens verdner, og des bedre muligheder skaber vi for et fælles afsæt til at understøtte erhvervslivet og VIA Erhvervs fornemmeste opgave; at levere viden, ydelser og dimittender, som kan bidrage til Danmarks fremtidige vækst. Og lige præcis derfor er VIA Erhverv Analysen en vital og vigtig del af vores kontinuerlige dialog med de brancher, vi er i konstant og tæt bevægelse med.

Og med det sagt, vil vi indledningsvist begynde med at rette en stor tak til alle de interviewede virksomheder, der tog imod os med stor velvilje, imødekommenhed og ofte også en oprigtig invitation til at komme forbi lidt hyppigere. Det er et budskab, vi har forstået! Tak for jeres tid og for at vise os en udpræget grad af tillid ved at fortælle så meget om jeres erfaringer og overvejelser.

Lad os kridte banen op!

Verden bliver stadig mere kompleks, digitaliseringens anden bølge ruller ind over os, markeder forandres med en hastighed, vi aldrig har set før, og nye opstår henover natten. Det er vores intention at kridte banen op. Tale med virksomhederne om, hvad det er for en arena, de spiller på lige nu og de kommende år. Hvad tænker de andre virksomheder for eksempel om brugen af big data, bæredygtighed, rekruttering af fremtidens medarbejdere og integration af Industri 4.0? Kan man lade sig inspirere af konkurrenterne, og har man endda fat i den lange ende på nogle områder? Når vi stiller udfordrende spørgsmål til virksomhederne, er det for at blive klogere på, hvorfor I vælger den taktik, I gør, og hvordan den virkelige verden ser ud fra jeres (skrive)bord, byggeplads eller produktionsgulv.

OM VIA ERHVERV ANALYSEN

VIA Erhverv Analysen 2018 er bygget op omkring en række tendenser, som i særlig grad har fanget vores opmærksomhed i samtalerne. Der er ikke tale om klare og utvetydige pejlinger for fremtiden. Tendenserne er komplekse og sammenfiltrede områder, som ofte rummer modstridende overvejelser og strategier. Formålet med de otte tendenser er derfor at tydeliggøre kompleksiteten og det sammensurium, som virksomhederne skal navigere og fastlægge fremtidens strategi i.

De otte tendenser er:

First, fast, late or last

Virksomhederne er optaget af, om de er first movers eller fast followers, og de fleste vælger bevidst den afventende strategi, så de kan se, hvordan andre forholder sig til fx digitalisering, big data og industri 4.0.

Bæredygtig business

Bæredygtighed ligger højt i bevidstheden hos virksomhederne, og selv om økonomisk bæredygtighed fylder noget, kommer andre aspekter mere og mere i fokus: menneskelig bæredygtighed, en bæredygtig klode og sporbarhed i produktionskæden.

Den ombejlede arbejdskraft

Virksomheder på tværs af brancher oplever rekrutteringsproblemer i en grad, der udfordrer vækstmulighederne. Problemerne er størst i de virksomheder, der ligger langt fra større byer. I det hele taget spiller geografi en langt større rolle end tidligere. Selv om virksomhederne har skruet op for personalegoder og forsøger at gøre sig attraktive for medarbejderne, er det ikke nok, hvis adressen er forkert.

Internationale Danmark

Det globale mindset har sat sig fast, og langt størstedelen af virksomhederne forventer at blive mere internationale i årene fremover. Udenlandske medarbejdere på lønningslisten bliver reglen snarere end undtagelsen, og flertallet ser internationalt input som et stort plus for udviklingen i virksomheden.

Digitale skills udfordrer

Digitaliseringen ændrer både opgaver og virksomheder i disse år, og det stiller store krav til medarbejderprofilerne. Digitale kompetencer er et must på tværs af stort set alle funktioner i virksomhederne, og kompetencerne skal udvikles konstant, for tempoet er højt.

Den usikre ungdom

Unge medarbejdere er drevet af opgaver, der giver mening. De stiller krav, og de udfordrer cheferne, fordi ungdommen har brug for en ny form for ledelse for at (for)blive motiverede. De har ikke brug for en klassisk chef. De har brug for én, der er mere coach end leder, og som forstår at det, der er udenpå, ikke altid er et udtryk for det, der er indeni.

Hybriderne kommer

Virksomhederne efterspørger generalister med specialistkompetencer. De beder om fleksibilitet og omstillingsparathed, men i virkeligheden har de brug for hybrider, der både har bredde og dybde, og som er parate til udvikling og ikke kun omstilling.

Industri 4.0

Industri 4.0 som begreb fylder langt fra noget hos alle. Men det betyder ikke, at Industri 4.0 er fraværende. Virksomhederne kalder bare deres robotter, højt automatiserede processer og andre fysiske og digitale samskabelser noget andet, der giver mere mening hos dem selv.

OM VIA ERHVERV ANALYSEN

VIA ERHVERV ANALYSENS FORMÅL OG TILBLIVELSE

Formålet med analysen er at afdække den aktuelle status i virksomhederne på tværs af brancher og sikre den kontinuerlige dialog mellem virksomhederne og VIA University College. VIA Erhverv Analysen er funderet på 104 interviews og bygger på kvalitative metoder. Vi er optaget af virksomhedernes egne ord og individuelle tolkninger, og derfor har vi valgt ikke at bruge et spørgeskema med

foruddefinerede svarmuligheder, men ud fra en fast spørgeramme bevidst stillet åbne og nysgerrige spørgsmål for at få en bred indsigt på tværs af brancher. Det har givet os en masse spændende viden, som vi ikke spurgte specifikt til. Samtalerne har givet os et godt afsæt for den videre dialog og indsigt i, hvordan vi som uddannelses- og videninstitution bedst bidrager til vores branchers fortsatte udvikling.

Som noget nyt inddrager analysen i år ikke kun kvalitative interviews men tilføjer også et kvantitativt islæt. Vi har

tilføjet en række kvantitative spørgsmål, som virksomhederne i forbindelse med interviewene har svaret på, og derudover har flere end 850 studerende fra de erhvervsrettede uddannelser svaret på et spørgeskema om deres fremtidige arbejdsliv på tværs af brancher og årgange, som giver mulighed for at lægge nogle interessante vinkler på paradokserne set gennem de studerendes briller. Alle kapitler afrundes derfor med tal fra virksomheder og studerende – foruden en opsummering af tendensen, særligt stof til eftertanke og en lille håndfuld udvalgte citater.



OM VIA ERHVERV ANALYSEN

Analysen bygger på 104 interviews fordelt på disse brancher

VIA FILM & TRANSMEDIA: 8
VIA DESIGN: 19
VIA BUSINESS: 14
VIA BYGGERI: 21
VIA ENGINEERING: 24
VIA ANIMATION WORKSHOP: 18*

Forud for hvert enkelt interview er der lavet desk research for at få mest muligt kendskab til virksomhederne på forhånd. Alle interviews er gennemført ud fra en interviewguide med fokus på fem temaer: Industri 4.0, digitalisering, innovation, bæredygtighed og medarbejdere. Derudover har de enkelte uddannelsesklynger haft mulighed for at spørge ind til to ekstra temaer. Det er på forhånd besluttet, at interviewerne skal være åbne over for det, der rører sig i samtalerne, så vi også indsamler viden om andre temaer, der er relevante for virksomhederne.

Alle interviews og notater er behandlet med fortrolighed og danner i sin helhed grundlag for analysens indhold. Det er kun et udsnit af de interviewede virksomheder, der citeres, og alle steder er det efter aftale med de pågældende personer. Citaterne er placeret, hvor de er

relevante i forhold til analysens indhold, men det skal understreges, at hvert enkelt citat er uddrag af lange interviews og derfor ikke knytter sig direkte til den tekst, de er placeret sammen med.

Interviewene er foretaget af 56 ledere og medarbejdere fra VIA Erhverv, som to og to har gennemført de mange samtaler med interviewpersoner fra virksomhedernes ledelser med undtagelse af interviewene fra VIA Animation, der er foretaget af Oxford Research og også bliver anvendt i rapporten "Analyse af kapaciteten i den digitale visuelle industri" fra 2017. Når vi vælger at sende et væld af VIA-medarbejdere ud i virksomhederne, er det for at sikre, at den værdifulde viden efterfølgende bliver integreret bedst muligt i VIAs organisation og uddannelser – og at udbyttet herfra senere kommer retur til virksomhederne gennem det løbende samarbejde.

Den analyse, du lige nu har i hænderne, er derfor kun ét af resultaterne afledt af de mange virksomhedsinterviews. Vi vil i tiden der kommer fortsætte med at nærstudere de mange gode input om vidensamarbejde, efter- og videreuddannelse og forventningerne til kommende dimittender og deres arbejdsgivere for at blive skarpere på, hvordan vi som uddannelses- og videninstitution kan blive endnu bedre til at udvikle viden, udfordre og inspirere i tæt samspil med virksomhederne. Ledere og undervisere i VIA Erhverv vil i forskellige fora derfor arbejde dedikeret videre med udbyttet af samtalerne i hverdagen.

*Interviewene stammer fra rapporten "Analyse af kapaciteten i den digitale visuelle industri (2017)" og er gennemført af Oxford Research.

OM VIA ERHVERV ANALYSEN

VIA Erhverv

VIA Erhverv samler uddannelses- og videninstitutionen VIA University Colleges privatrettede uddannelser for at skabe vækst og nye løsninger til erhvervslivet. Vi leverer dermed den viden og de dimittender, som skal skabe fremtidens vækst i virksomhederne. Vores uddannelser og viden omfatter business, engineering, byggeri, design, film & transmedia og animation.

Vi uddanner vores studerende i tæt samarbejde med danske og internationale virksomheder og videninstitutioner, så vi konstant har adgang til ny, handlingsrettet viden.

Vores forskning og udvikling foregår på 'produktionsgulvet'. Vi tager udgangspunkt i de behov, vores samarbejdspartnere i erhvervslivet har, så vi kan udvikle og implementere nye løsninger til at skabe vækst og udvikling i virksomhederne. Samtidig giver vi lokale virksomheder en unik mulighed for at samarbejde direkte med flere tusinde studerende om projekt-opgaver, praktikforløb og studiejobs.

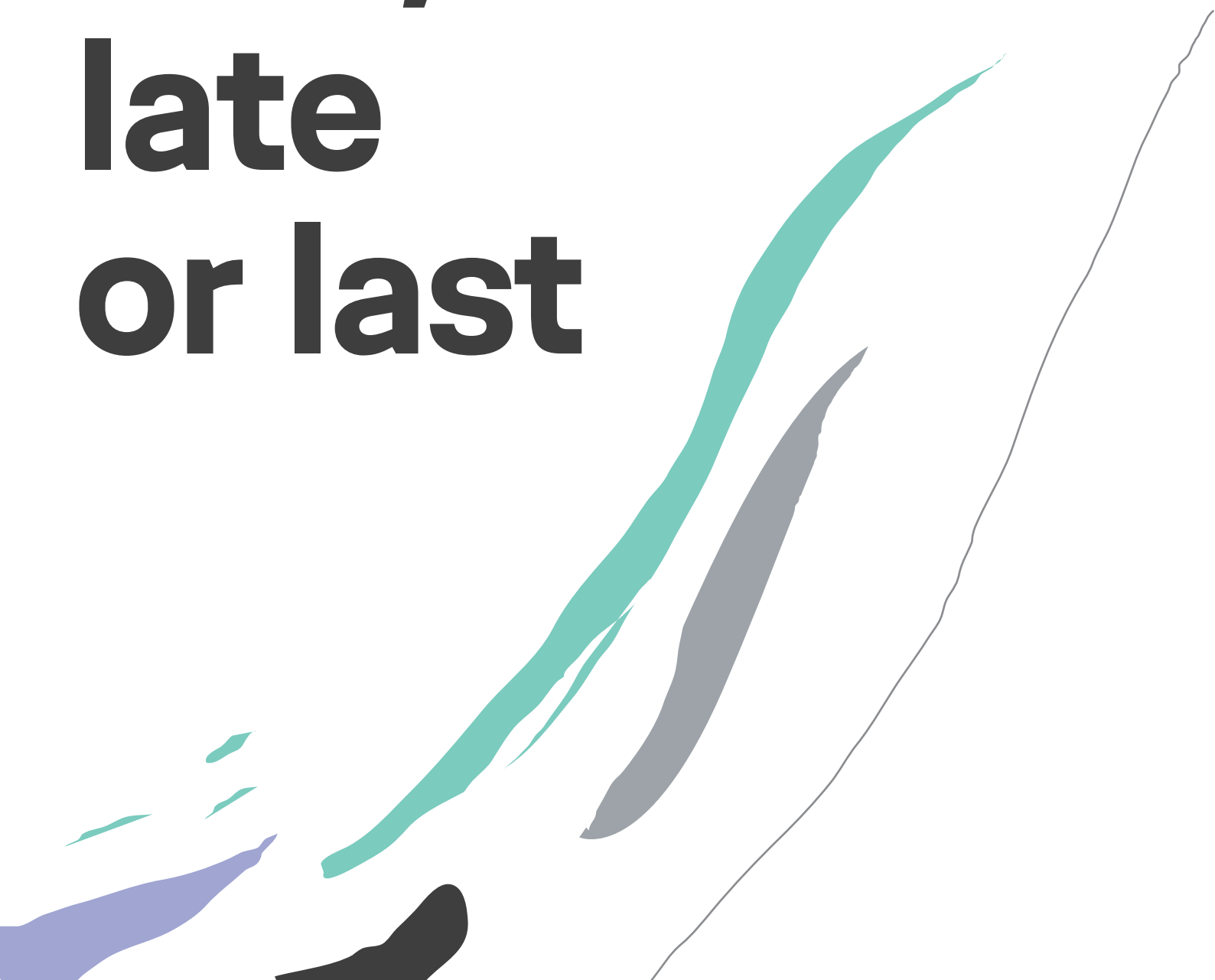
VIA Erhverv forpligter sig til konstant at sikre, at vores viden og uddannelser er gearret til fremtidens krav. Derfor arbejder vi altid på at forbedre vores potentiale gennem udvikling og udforskning af vores fagområder. Forskning og udvikling foregår i faglige miljøer tilknyttet uddannelserne og i vores forsknings- og udviklingscentre.

VIA Erhverv bidrager aktivt til innovation, udvikling og vækst i erhvervslivet. Alle forsknings- og udviklingsaktiviteter sker i samarbejde med de brancher og arbejdspladser, der typisk ansætter vores studerende efter endt uddannelse.

5.500
studerende
450
medarbejdere

FIRST, FAST, LATE OR LAST

First, fast, late or last



FIRST, FAST, LATE OR LAST

Dilemmaet mellem first movers og fast followers er ikke nyt. Alligevel fylder det meget hos virksomhederne. Hvem trækker det længste strå? Er det first movers, der nyder godt af de fordele, der ligger i en naturlig førerposition? Eller fast followers der lægger sig i slipstrømmen på de risikovillige, når kysten (og markedet) er klar og de første børnesygdomme ryddet af vejen?

Det, der er nyt i samtalerne, er derimod, at tid, tempo, acceleration, udvikling og hastighed fylder endnu mere. Også når det kommer til virksomhedernes tanker om movers og followers – og farerne ved at være first, fast, late eller last!

Ich bin ein fast follower

Mange virksomheder ser sig selv som fast followers. Det er helt klart en bevidst strategi og en del af deres identitet. Sondringen kommer på bordet, når vi taler om big data, virtual og augmented reality, sikkerhedsaspekter, industri 4.0, bæredygtighed og meget andet, og når virksomhederne mere

overordnet forholder sig til digitalisering, innovation og forretningsområder.

Der er rigtig mange forklaringer på, hvorfor virksomhederne bevidst lægger sig i slipstrømmen eller er afventende. På tværs af brancher siger virksomhederne:

- Vi følger kundernes krav, og vi rykker ikke på noget, der ikke efterspørges
- Det giver ikke altid et afkast, og det koster på bundlinjen
- Det er lettere for de små virksomheder at rykke hurtigt og agilt
- Det er lettere for de store virksomheder, som har musklerne til det
- Det kan være svært at gennemskue, hvornår vi skal være first movers
- Vi arbejder med sikkerhedskritiske systemer, og der er ikke plads til omfattende fejl
- Vi har ikke lyst til at være first movers. Vi foretrækker at være second movers
- Vi er en konventionel branche, så vi kommer ikke til at være first movers.

Innovatør eller dø!

På tværs af brancher er der dog også en gruppe virksomheder, der lægger sig helt anderledes på banen. De har stort

fokus på at være i konstant udvikling. De innoverer løbende egne processer og produkter, og her handler det om at turde prøve noget nyt, også selv om det koster at være villig til at give det næring nok til, at det kan lykkes.

Tidsaspektet er den helt afgørende præmis og den brændende platform her. Den konstante acceleration og lynhurtige udvikling, der kan ændre markeder og muligheder på et splitsekund. Og i disse virksomheders øjne er innovation, eller hvad vi nu vælger at kalde det, selve fundamentet for overlevelse.

Tempoet er altafgørende, og et af de helt store krav til virksomhederne er at kunne arbejde hurtigt. Ting bliver ikke nødvendigvis bedre af, at de tager lang tid, mener flere virksomheder. De globale virksomheder, der virkelig rykker lige nu, lever i et andet pace. Det betyder, at du skal være på, og tempoet skal være højt, forklarer en designvirksomhed.

Og ikke nok med det. I nogle brancher går udviklingen så stærkt, at kunder og politikere ikke kan følge med eller forstå

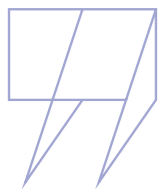
FIRST, FAST, LATE OR LAST

problematikkerne. Den accelererede virkelighed og en stor grad af uforudsigelighed stiller store krav til virksomhedernes fremsynethed, agilitet og ikke mindst medarbejdernes kompetencer.

Er vi alle innovative?

Vi har talt med virksomhederne om innovation. Nogle få gør brug af innovationsrum, innovationsuger, endda innovationsgynger og andet, der kan fremme udviklingen og det innovative mindset. Andre virksomheder mener derimod, at innovation skal integreres i den daglige drift, processer og rutiner for at være ægte innovativt.

Halvdelen af vores omsætning kommer fra produkter og services, der er udviklet inden for de seneste tre år. Innovation er grundlaget for vores vækst. **Hvis vi holder op med at innovere, vil vi ikke være her om ti år.** Det er virkeligheden. Det er en burning platform.



Michael Stubbe
Vice President HR
Kamstrup A/S

Langt de fleste siger direkte, at der skal være plads til at fejle, og at man ikke vil have en nulfejlskultur. Og i flere virksomheder er brugerdrevet innovation og designtænkning også blevet centrale begreber.

Udfordringerne er virksomhederne langt hen ad vejen også enige om. Det kræver ekstra tid og ekstra ressourcer, og det skal ofte findes i eget budget.

Vi har spurgt alle virksomhederne, hvor innovativ kulturen er på en skala fra et til ti. Og tallene viser tydeligt, at de fleste opfatter sig selv som meget innovative. 92 procent af virksomhederne placerer sig i den øverste halvdel af skalaen fra fem til ti, og 56 procent mener faktisk, at de ligger helt i top på otte, ni eller ti.

Derfor kan det også lyde lidt frækt at stille spørgsmålet: Er I mon ligeså innovative, som I tror? Men lad os alligevel vove pelsen. For giver det mening, at de fleste virksomheder betragter sig selv som meget innovative, men på den anden side helst vil lægge sig i slipstrømmen eller gerne venter, til de første spillere på banen har ryddet vejen? Og er der tid til at vente?

Vi bliver aldrig first movers. Vi hopper ikke på det første og bedste inden for digitalisering. **Fordi vi tænker internationalt, kan vi ikke hoppe på det smarteste, fordi det typisk starter i få markeder.** Vi tænker i at skalere internationalt, og det har vi ikke ressourcerne til hver gang, der opstår nyt.



Karen Østergaard
Head of Brand & Concept
BoConcept A/S

FIRST, FAST, LATE OR LAST

Hvad er tendensen?

Virksomhederne er optaget af, om de er first movers eller fast followers, og de fleste vælger bevidst den afventende strategi, så de kan se, hvordan andre forholder sig til fx digitalisering, big data og industri 4.0.

Eftertanke Fast followers ... eller bare late movers

Der er både klare fordele og ulemper, hvad end du befinder dig blandt first movers eller fast followers. Det er der ikke ny viden i. Men vores samtaler med virksomhederne indikerer, at det opskruede tempo, den stigende kompleksitet og risiko for en pludselig disruption af markedet skal tages med i ligningen, når virksomhederne indtager deres position og gearer sig til fremtiden.

Tempo, kompleksitet og uforudsigelighed betyder nemlig, at der i dag kun er et millisekunds forskel på at være first movers og fast followers. Og resten kan man vel ret beset kalde late movers?

Det giver os en anelse uro i maven, for er den store gruppe virksomheder, der ser sig selv som fast followers, egentlig opmærksomme på, at man ikke partout er hurtig, bare fordi man følger efter? At man ikke er i anden bølge, blot fordi man ikke lå i første? Og at et mulehårs forskel i tid kan være fatalt i forhold til relevans, markedsandele, fremtidssikring og overlevelse? Måske er de største risici lige nu for mange virksomheder at forsøge at undgå risici – hvad end det handler om big data, digitalisering, industri 4.0, eller hvad der nu ellers kan ændre verden, som vi kender den.



FIRST, FAST, LATE OR LAST

**Innovation er
det modsatte
af stilstand.
Uden innovation
er du død.**



Christian Trads Hansen, partner/direktør, H2O

Virtual Reality er meget anvendt i Kina. Indenfor 30 minutter kan vi designe et værelse, du kan se, og som du kan dele med andre. Men det kan vi ikke i Danmark endnu. Ikke engang i Europa. Vi har ladet tingene accelerere der, hvor mulighederne er. Det er ikke noget med, at vi lige kan kigge på det en anden dag. Det er nu, det sker.

Carsten Dan Madsen, CEO, Flexa4dreams A/S

Designtænkning og designresearch er velkendte opskrifter på innovation. Det nye er, at virksomhederne nu for alvor fokuserer på hastighed, skalérbarhed og kontinuerlig lancering af nye produkter og services.

Mikal Hallstrup, Global CEO, Designit Denmark A/S

FIRST, FAST, LATE OR LAST

51% af virksomhederne har stort fokus på innovative kompetencer ved nyansættelser.



70% af virksomhederne vurderer, at de i høj grad har en innovativ kultur.



**En hilsen
fra de
studerende
87%**

af de studerende
føler sig overvejende
klar til at arbejde
med innovation.

Bæredygtig Business



For få år siden skulle virksomhederne være miljøvenlige. Det handlede om at sortere affald, drikke af papkrus og skåne naturen for forurening. Nu taler alle om bæredygtighed. Og det er ikke så få ord, der bliver knyttet til dét begreb. For hvad vil det egentlig sige at agere bæredygtigt i en kompleks verden? Og kan det betale sig?

For nogle handler det stadig om papkrus og genbrugscontainere. Men tendensen er, at en del virksomheder ser bæredygtighed i et langt bredere perspektiv. Det er med andre ord ikke længere kun omgivelserne uden for vinduerne, der skal have omsorg. Bæredygtighed handler om at være bæredygtig på mange andre aspekter end kun det økonomiske. Også menneskelig bæredygtighed scorer højt, ligesom bæredygtighed som et markedsføringsredskab også tæller hos mange virksomheder.

For er der noget værre end at havne i en shitstorm på de sociale medier, fordi der ikke er styr på værdikæden? Nej, mener flere af de virksomheder, vi har spurgt. Frygten for dårlig omtale på Facebook viser sig at være selve drivkraften bag de bæredygtige tiltag hos en del virksomheder.

De skal ikke nyde noget af at se kommentarsporet blive sværtet til af vrede forbrugere og idealister, der slynger om sig med sure smileys og grimme ord, fordi der ikke er styr på bagkæden. Det er dermed ikke et valg at være eller ikke være bæredygtig, det er en nødvendighed for at drive forretningen.

Bæredygtig markedsføring

Omvendt har nogle virksomheder – typisk dem med produktion langt væk fra Danmark – bevidst fravalgt at markedsføre sig på bæredygtighed, fordi de frygter dårlig omtale. Når man ikke kan garantere rent mel i posen i hele

værdikæden, er strategien at tie stille, når talen falder på bæredygtighed. Det er ikke fordi, virksomhederne synes, det er ligegyldigt. Men det er for svært eller for dyrt for dem at praktisere bæredygtighed i praksis, og så bliver det pragmatiske valg altså et fravalg.

For andre virksomheder er det ikke frygten for dårlig omtale, der driver værket, men snarere glæden ved god omtale. Flere mener, der er en markedsføringsmæssig gevinst i at profilere sig som en bæredygtig virksomhed og arbejdsplads på de sociale medier. At vise i video og billeder, hvordan virksomheden gør en aktiv indsats for at mindske madspild i kantinen, støtter vandprojekter i Afrika eller navigerer efter FN's verdensmål er bevidste tilvalg. Om det giver penge på bundlinjen, vender vi tilbage til. Men det giver helt sikkert en god følelse, og det bliver brugt som et middel til både at fastholde og tiltrække medarbejdere.

BÆREDYGTIG BUSINESS

Det er både større og mindre virksomheder, der har den tilgang. Men det er værd at notere sig, at den ikke kan forveksles med ideologi. Der er et klart og bevidst mål med at bruge bæredygtighed i markedsføringen.

Anderledes forholder det sig i de få virksomheder, der tilkendegiver, at de gerne betaler en økonomisk pris for at give plads til deres ægte og dybtføjte ideologier. Det er mindre virksomheder, der ikke er bange for at sige fra over for kunder, som de finder uetiske i den ene eller anden sammenhæng.

Vores produkter kan slukke for al elektronik, så det sparer strøm. Men det er faktisk ikke noget, kunderne efterspørger. I Skandinavien fylder det måske en del, men i Asien og Afrika er de ligeglade.



Michael Jarl Christensen
Co-owner & CSO
Neets

De virksomheder er altså ikke til salg for easy money og bedre bundlinje. Der er ikke mange af dem, men de er der.

Vil du selv betale for bæredygtighed?

Til gengæld må langt størstedelen af virksomhederne på tværs af størrelser, brancher og holdninger erkende, at det er svært at tjene penge på bæredygtighed. Selv dem, der profilerer sig ihærdigt på det bæredygtige, har svært ved at hente udgiften hjem igen.

Nogle få tjener penge – blandt andre dem, der for år tilbage måtte betale for at komme af med deres restaffald. I dag tjener de penge på at sælge det til genbrug. Men hovedparten af virksomhederne, som altså lever af at sælge produkter og tjenesteydelser til dig og mig, må spejle langt efter gevinsten.

Vi vil ikke betale ekstra for bæredygtighed, når vi som private forbrugere bygger huse, køber tøj, maler vægge, eller hvad vi nu ellers foretager os. Det samme gælder, når virksomhederne handler med hinanden. Og ikke mindst når det offentlige køber varer og tjenesteydelser. Kun ganske få af analysens deltagende virksomheder er fra fødevareresektoren, og

de har medvind i form af den økologiske og veganske bølge, der skyller hen over de vestlige lande i øjeblikket. Men at den er skyllet ind over andre brancher, kan vi altså ikke konstatere.

Det store spørgsmål er, om det ændrer sig med de kommende generationer. Hele 89 procent af de studerende, vi har talt med i forbindelse med analysen, tilkendegiver, at det betyder noget for dem, om virksomheden er bæredygtig. De studerende har et nuanceret syn på bæredygtighed, fordi det er en integreret del af deres uddannelser. Så måske bliver bæredygtighed et endnu vigtigere parameter fremover – både på de arbejdspladser, hvor de unge lander, men også i deres private prioriteringer.

At arbejde med bæredygtighed gør, at vi kan drive forretning. Det er et krav, og hvis vi ikke vil være med, kan vi lige så godt lukke ned.



Michael Alstrup
Managing Director CEO
JBS Textile Group A/S

BÆREDYGTIG BUSINESS

Hvad er tendensen?

Bæredygtighed ligger højt i bevidstheden hos virksomhederne, og selv om økonomisk bæredygtighed fylder noget, kommer andre aspekter mere og mere i fokus: Menneskelig bæredygtighed, en bæredygtig klode og sporbarhed i produktionskæden.

Eftertanke

Bæredygtighed er kommet for at blive

Vi mangler stadig at knække koden til, hvordan det for alvor bliver noget, som virksomhederne kan tjene penge på. Hvis det altså er meningen, at bæredygtighed skal gå i plus? Skal bæredygtighed være en udgiftspost på linje med kontormøbler, kantinedrift og kaffeautomater til glæde for arbejdsmiljøet? Eller må det i virkeligheden gerne koste lidt at redde verden? Spørgsmålet er, om tendensen bliver mere klar, når nutidens studerende kommer ud på arbejdspladserne som fulgyldige medarbejdere. De unge prioriterer bæredygtighed højt og har via deres uddannelser en nuanceret forståelse af begrebet. Giver arbejdspladserne mon plads til ny viden og nye tanker?

63 procent af de adspurgte virksomheder vurderer, at de er meget bæredygtige – men kun 48 procent tilkendegiver, at de kender FN's verdensmål. Er det udtryk for, at FN er for langt væk? Er det de danske virksomheder, der forsømmer at hæve blikket og skue ud over egen matrikel for at blive klogere på, hvordan store tanker måske kan skabe små mirakler et eller andet sted i cradle-to-cradle-kredsløbet? Eller er det bare fordi, mange virksomheder har arbejdet med bæredygtighed længere tid end FN og derfor ikke har behov for verdensmålene som motivation?

Sidst, men ikke mindst: Hvis bæredygtighed skal bevare sin værdi som markedsføringsredskab, skal der vel ske en eller anden form for fremdrift. Den samme historie kan jo ikke sælges igen og igen. Så er markedsføring i virkeligheden drivkraften, der i sidste ende redder verden?

BÆREDYGTIG BUSINESS

Vores grundregel er, at i morgen skal være bedre end i dag.



Jens Poulsen, ejer og CEO, DK Company A/S

Vi har en fairtrade-kollektion, og det er foreløbig nok ikke vores bedste business, men der er jo mange andre grunde end økonomi til at vælge bæredygtighed.

Allan Voldby Høgføldt, Supply Chain Director, Kentaur A/S

Vi kan ikke købe fairtrade-kameraer, og man bruger altså strøm, når man filmer. Men vi bruger ikke vores overskud på at købe en Lamborghini. Og vi gider heller ikke lave noget for Marias Casino, som skaber ludomaner i Danmark.

Thor Hampus Bank, direktør, GotFat Productions ApS

BÆREDYGTIG BUSINESS

63% af virksomhederne vurderer, at de er meget bæredygtige.



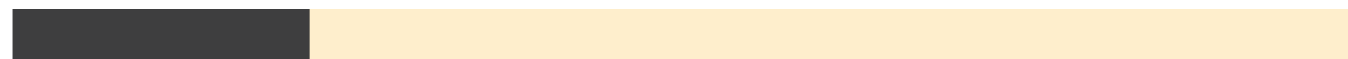
48% af virksomhederne kender FN's verdensmål.



33% af virksomhederne, der kender FN's verdensmål, har direkte eller indirekte aftryk af verdensmålene i deres strategiske arbejde.



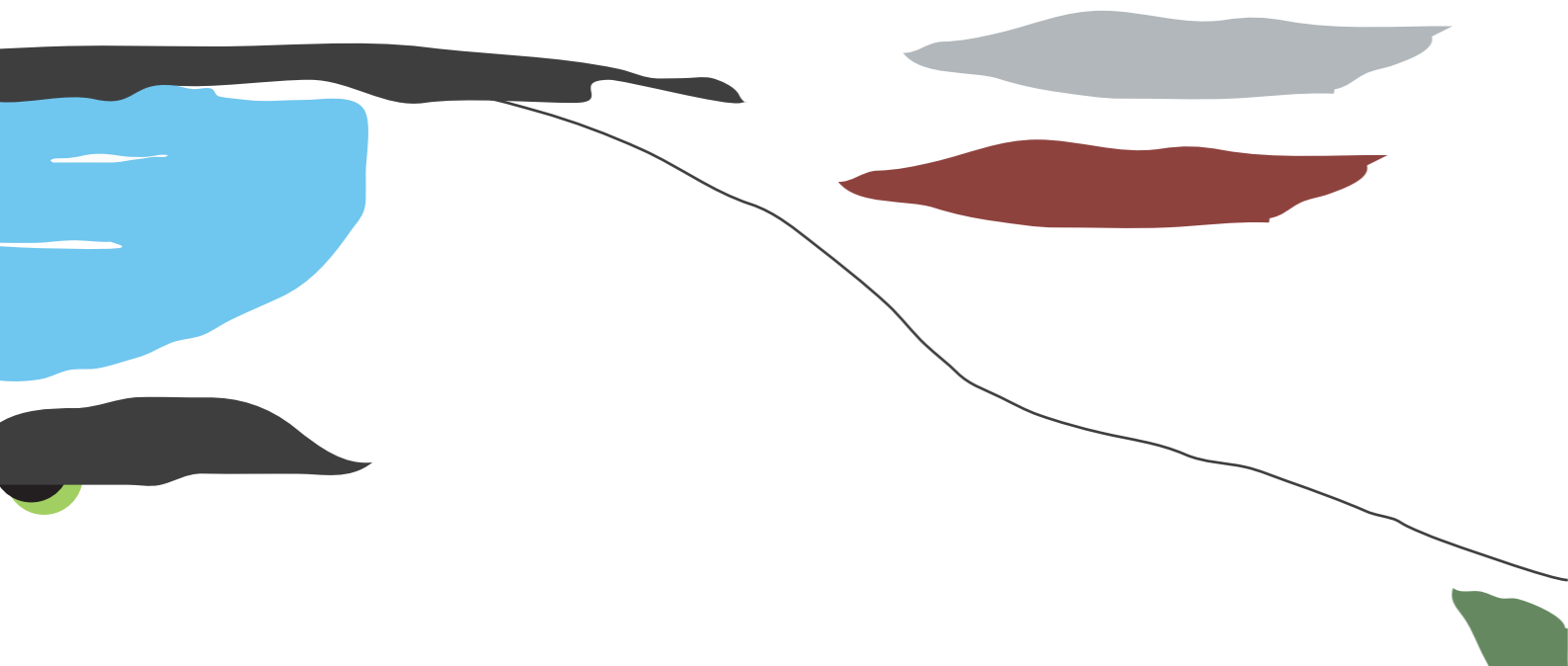
22% af de studerende kender ikke FN's verdensmål.



En hilsen fra de studerende

89% af de studerende synes, det betyder noget, at virksomheden er bæredygtig. I de studerendes øjne er de fem vigtigste områder: At virksomheden arbejder med at skabe bedre kvalitet i arbejdet, har fokus på miljø, sikrer gode arbejdsvilkår, genanvender ressourcer, og at virksomheden inspirerer kunderne til at vælge bæredygtige løsninger.

Den ombejlede arbejdskraft



For få år siden kunne vi mærke en begyndende bekymring i virksomhederne, når talen faldt på rekruttering. Nu er bekymringen erstattet af en klokkeklar og ubehagelig konstatering. Mange virksomheder mangler kvalificeret arbejdskraft lige nu og her, og det bliver kun værre i morgen. Og jo længere væk fra de store byer, virksomhederne bor – jo værre er problemet.

Opkøb af virksomheder handler i dag ikke blot om at få fingrene i andres kundekartotek men i stigende grad også om at skaffe sig nye medarbejdere og sikre virksomheden de rigtige kompetencer.

Med fuld damp på arbejdsmarkedet og den højeste beskæftigelse siden finanskrisen rullede ind over landet for ti år siden, er rekruttering blevet en af de største udfordringer for væksten på den korte bane. Rekrutteringsproblemer præger alle brancher – ikke kun ingeniørerne, men også business, byggeri,

design og den visuelle industri. Og noget tyder på, at selv i landets næststørste by Aarhus, er der problemer med at rekruttere og fastholde de rigtige medarbejdere.

Frihed eller fredagsrundstykker?

Kvalitetsmad i kantinen, fri adgang til fitness, fredagsarrangementer, frisør i huset, massage og alle mulige andre personalegoder er noget af det, virksomhederne tilbyder for at tiltrække og fastholde den nødvendige arbejdskraft.

Men meget peger på, at der skal helt andre ting på bordet for at gøre sig til for talenterne i dag. I stedet for de klassiske personalegoder lokker nogle virksomheder med stærke tilbud om efteruddannelse og har stort fokus på at give medarbejderne nye udfordringer, så de føler, deres kompetencer bliver mødt.

Der er også fokus på at tilgodese medarbejdernes stigende behov for frihed. Nogle virksomheder tilbyder for eksempel fleksible arbejdstider, flere hjemmearbejdsdage og barnets tredje og fjerde sygedag. Men det giver udfordringer at

tilbyde den form for frihed og fleksibilitet, siger flere. For når medarbejderne ikke er med til fredagsrundstykker, og hjemmearbejdsdagene er hyppige, går en stor del af den information tabt, der ikke flyder i det digitale, men fysiske arbejdsrum.

På trods af store frihedsgrader og fleksibilitet i mange varianter oplever virksomhederne, at det ikke altid er nok til at tiltrække og holde på medarbejderne. Den globale vandring mod storbyerne betyder, at medarbejdere ofte trækker i håndbremsen, så snart de bliver bedt om at bevæge sig vest for Silkeborg.

Derudover oplever flere virksomheder, at medarbejderne ikke kun stiller med ret store krav om frihed og fleksibilitet. De forlanger også ordnede arbejdsforhold, faglig frihed og ingen overarbejde. I det hele taget er de mere optaget af, hvad de kan få, end hvad de kan give – mener flere virksomheder.

Redder vi verden?

De fleste virksomheder er helt klar over, at begrebet meningsfuldhed er blevet et af de vigtigste parametre, når de yngre (og mulig-

DEN OMBEJLEDE ARBEJDSKRAFT

vis også ældre) medarbejdere skal vurdere og vælge arbejdsplads. Det skal være meningsfuldt – motiverende, udfordrende og udviklende på det personlige plan, men det skal også give mening i det helt store billede. Og her taler vi altså på verdensplan.

Det kræver en særlig professionel holistisk og empatisk ledelsesstil, som taler ind i medarbejdernes måde at tænke på. Derfor melder flere virksomheder, at de har valgt at slå den årlige mus ihjel og i stedet har indført indført fx kvartalsvise 'people and culture'-snakke eller mere hyppige 'en-til-en'-samtaler, hvor de fokuserer på trivsel og faglig udvikling. Lederne tjekker på den måde jævnligt ind hos deres medarbejdere for at sikre, at der bliver uddelt anerkendelse og sparring, uden at det sker i et klassisk og formelt chef-til-medarbejder-forum.

Du skal ikke bestemme over mig!

Der er i mange af virksomhederne en oplevelse af, at medarbejdere med stor passion også kræver stor medindflydelse på snart sagt alle forhold på arbejdspladsen. Nogle taler endda om, at gen-

nemslagskraften og beslutningskraften er flyttet fra lederen til medarbejderen. Samtidig ligger det formelle ansvar stadig hos lederen, og det kan skabe et solidt krydspres. Hvor chefen tidligere stod med det fulde mandat på alle fronter, er lederen i dag snarere en wingman, der skal sørge for, at medarbejderen har det godt, føler opbakning og oplever det rette match mellem kompetencer og opgaver. Det betyder blandt andet, at virksomheder i dag bruger betydelige summer på at videreuddanne lederne – i erkendelse af, at en medarbejder på 55 år og én på 25 ofte kræver vidt forskellige ledelsesstile.

Hvis lederen lægger sig i selen og giver de ombejlede medarbejdere alt det, de kræver, betyder det så, at de bliver hængende i virksomhederne? Næh, det er der ingen garanti for. Mange medarbejdere opererer med en tidshorizont på tre til fem år, så skal der ske noget nyt. Og det er måske ikke så tosset for virksomhederne, for nye dynamikker har det med at opstå i halen på forstyrrelser, og alt andet lige er det jo netop forstyrrende, når en medarbejder stempler ud, og en ny stempler ind.

De generationer, vi har nu, har altid haft medvind på cykelstien. De har aldrig skullet kæmpe for et job eller fået nej til noget. **Selvfølgelig vil de hellere redde verden end at få en ny bil.** Hvis de ville have en bil, havde de jo fået en. Næh, redde verden, det er en udfordring.



Michael Stubbe
Vice President HR
Kamstrup A/S

Vi har en del ingeniører fra Aarhus-området, så dels for at skabe større nærhed til flere store kunder og dels **for at begrænse transporttid har vi etableret et engineeringkontor i det nordlige Aarhus.**



Morten Mørkholt
Engineering Director
Nissens A/S

DEN OMBEJLEDE ARBEJDSKRAFT

Hvad er tendensen?

Virksomheder på tværs af brancher oplever rekrutteringsproblemer i en grad, der udfordrer vækstmulighederne. Problemerne er størst i de virksomheder, der ligger langt fra større byer. I det hele taget spiller geografi en langt større rolle end tidligere. Selv om virksomhederne har skruet op for personalegoder og forsøger at gøre sig attraktive for medarbejderne, er det ikke nok, hvis adressen er forkert.

Eftertanke

Farvel til fitnesskort og goddag til fleksible arbejdsfællesskaber

Når mange medarbejdere hverken vil flytte eller pendle, bliver frihedsgraden og fleksibiliteten i virksomhederne afgørende for, om de kan tiltrække kvalificeret og tilstrækkelig arbejdskraft. Og når tre ud af fire studerende allerede har startet, eller overvejer at starte egen virksomhed, er det en generation af frie fugle, der er på vej ud på arbejdsmarkedet. Hvis frihed, fleksibilitet og freelance er blevet det nye sort, er tiden mon så løbet fra arbejdsfællesskabet i virksomhederne og rundstykkekultur om fredagen?

Når de studerende beskriver en attraktiv arbejdsplads, er det vigtigste for dem – udover geografien - gode kolleger. Herefter følger et godt arbejdsmiljø. Løn og karrieremuligheder fylder mindre, selv om der selvfølgelig er forskelle på tværs af brancher. Kunne virksomhederne mon bruge det som alternativt værktøj til at tiltrække og fastholde talenter fra de største byer, når nu geografien er svær at ændre på? Måske ved at Herning-virksomheden køber fem skriveborde på havnen i Aarhus og på den måde etablerer et mere fleksibelt arbejdsfællesskab, hvor medarbejdere med hjemadresse i Aarhus kan mødes og sammen arbejde ude-hjemme? Eller er virksomhederne nødt til at acceptere, at fremtiden tilhører freelanceren og den flydende arbejdsstyrke, hvis de vil have bemandet de tomme pladser?

DEN OMBEJLEDE ARBEJDSKRAFT

Jeg er kæmpe
modstander
af flosklen erfaring.
Jeg er tilhænger af
personligheder.



Anders Hedegaard Petersen CEO, Gabriel A/S

Vi har ikke brug for nørder. Dem køber vi os til.

Christian Udby Olesen, adm. direktør, Arwos

Alle mødes en time om ugen og diskuterer faglige problemstillinger, vi tager medarbejderne med på Northside Festival hvert år, og vi har et "Future Days"-program, hvor medarbejderne frit disponerer over nogle dage til fordybelse, ny viden eller afprøve nyt tech.

Kristian Bang Nørgaard, CEO, Funday Factory

DEN OMBEJLEDE ARBEJDSKRAFT

65% af virksomhederne har stor forventning om at ansætte nyuddannede medarbejdere de kommende år.



75% af de studerende har startet eller vil måske starte egen virksomhed.



Hvad gør en arbejdsplads attraktiv for de studerende?

1. Gode kolleger
2. Godt arbejdsmiljø
3. Løn

En hilsen fra de studerende

De studerendes forventninger til en kommende arbejdsgiver er i prioriteret rækkefølge: At arbejdsgiveren motiverer til, at man gør sit bedste, godt arbejdsmiljø, behandler én med respekt, god dialog med ledelse og kolleger og et godt læringsmiljø. De forhold, som de studerende har lavest forventninger til, er: Personalegoder, overholdelse af overenskomster, ligestilling, diversitet i opgaver og sociale rettigheder.

Inter- nationale Danmark



Rundt omkring på kloden bor der ifølge FN 7,6 mia. mennesker. 0,08 procent, altså 0,8 promille, af dem er danske. Set i det lys er det måske ikke så mærkeligt, at danske virksomheder i stor udstrækning retter blikket ud over Danmarks grænser. Derude bor nærmest uanede mængder af potentielle kunder, og er det svært at finde den rette arbejdskraft i Danmark, ja så befinder den rigtige mand eller kvinde sig sikkert et sted derude.

Godt 20 procent af de virksomheder, som vi har talt med, betegner sig selv som internationale. Der er dem, der giver sig selv et rent 10-tal på skalaen fra et til ti. I alt vurderer 60 procent, at de ligger i den øverste halvdel. Resten placerer sig mellem et og fem på skalaen. Men samlet set fortæller fire ud af fem virksomheder os, at de forventer at blive mere internationale i løbet af de kommende fem år. Til gengæld har kun lidt under halvdelen forholdt sig til FN's verdensmål. Er det mon udtryk for, at

målene er for overordnede og ikke giver mening for mange i den daglige drift, eller har virksomhederne bare ikke taget dem ind og givet dem mening i deres egen kontekst?

Uomtvisteligt er det dog, at det globale betyder noget for virksomhederne. Det gjorde det også i 2016, da vi sidste gang gennemførte VIA Erhverv Analysen. Men hvor ordet globalisering dengang var topscorer i alle interviews, er billedet i dag mere nuanceret. For hvad vil det egentlig sige at være global?

Welcome to our world

For nogle virksomheder rykker globaliseringen ind i kraft af udenlandske medarbejdere. Det bliver i flere brancher stadigt sværere at rekruttere, og derfor skeler en del til kandidater med andre pas end det danske. Og det giver anledning til overvejelser.

Særligt det sproglige fylder noget. For skal nye kolleger fra andre lande kunne tale dansk, eller er det ok at begå sig på engelsk? Svaret er ikke entydigt. I

virksomheder, der placerer sig højt på skalaen over forståelse af at være international, er det ikke et must at mestre dansk. Det er måske snarere en fordel at have medarbejdere med andre modersmål end det danske, fordi kunder og forretningsforbindelser heller ikke altid er på dansk grund.

Andre siger tydeligt, at det er et krav, at udenlandske medarbejdere skal lære dansk – specielt hvis de har kontakt til danske kunder, men også i sociale situationer foretrækker virksomhederne, at der bliver talt dansk. Enten skal de nyansatte kunne det, når de begynder på arbejdspladsen, eller også skal der ligge en klar aftale om, hvornår de danske gloser er på plads.

Til gengæld er der bred enighed om, at det bidrager positivt til virksomhedskulturen at få udenlandske medarbejdere på lønningslisten. For hey – der er en verden uden for, og er det tænkeligt, at den har mindst lige så meget eller måske endda endnu mere at byde på end lille Danmark? Ja, det mener i hvert fald

INTERNATIONALE DANMARK

flere af virksomhederne. At Danmark, der fylder så lidt på globussen, skulle være så heldig at have de allerdygtigste medarbejdere i verden, er nok ikke realistisk, lyder det.

Nyt syn udefra

Mange oplever det derfor som sundt at få input udefra. De giver udtryk for, at det netop er de udenlandske medarbejdere, der anskuer tingene på nye måder og kommer med uventede ideer. Udenlandske medarbejdere udvider horisonten og nuancerer det kulturelle mindset hos deres danske kolleger, og hele 87 procent af de adspurgte virksomheder svarer ja til, at de forventer at ansætte flere udenlandske medarbejdere fremover.

Men der er også panderynker over den måde, verden smelter sammen på. Umiddelbart virker det smart og godt, når danske virksomheder køber selskaber op i andre lande. Vækstpotentialet pynter på nationaløkonomien, og Danmark som brand får et pust i den rigtige retning. Men hvad så, når store amerikanske og

kinesiske koncerner ruller sig ud og foretager masseopkøb – også i Danmark? Hvad sker der med os, hvis nationalskatte som Lego, Mærsk eller Vestas bliver opslugt af den store verden? Bliver Danmark så endnu mindre i the big picture, lyder spekulationerne.

Produktionen rykker tættere på

Hos nogle af de virksomheder, der i dag har hele eller dele af deres produktion i udlandet, melder der sig også nye tanker i øjeblikket. Nogle vil fortsat lægge fremstillingen af deres produkter i Kina eller andre steder i Asien, mens andre overvejer nye strategier - for der er langt til Asien. Så er Østeuropa måske alligevel mere attraktiv end Fjernøsten, kan man spørge?

Ja, det kan godt være tilfældet, mener nogle virksomheder. Selv om lønningerne i EU's lavtlønslande er højere end i Asien, kan der være god økonomi i at vælge den løsning, fordi det giver mulighed for at agere mere agilt over for kunderne. Kommandovejene – og afstanden på landevejene – er ikke helt så lange, og det kan

der være god forretning i, når det handler om at handle hurtigt og holde på kunderne. Også på klimaregnskabet virker det fornuftigt ikke at fragte varer den halve verden rundt, hvis det kan undgås. Og med bæredygtighed som et af tidens vigtige markedsføringsparametre vil en produktion tættere på ganske givet være et plus for nogle virksomheder.

De skal kunne tale dansk – især hvis de skal tale med kunderne. Ellers kan der indgås en aftale om, at **danskkundskaberne bliver tilegnet hurtigst muligt efter ansættelsen.**



Christian Udby Olesen
Adm. direktør
Arwos



INTERNATIONALE DANMARK

Hvad er tendensen?

Det globale mindset har sat sig fast, og langt størstedelen af virksomhederne forventer at blive mere internationale i årene fremover. Udenlandske medarbejdere på lønningslisten bliver reglen snarere end undtagelsen, og flertallet ser internationalt input som et stort plus for udviklingen i virksomheden.

Eftertanke Verden er kompleks

Der er store spørgsmål på bordet, når den offentlige debat handler om Danmark og udlandet. Kan en virksomhed blive for international? Kan den blive for dansk? Risikerer det ene eller det andet at koste på bundlinjen både økonomisk og kulturelt i den sidste ende?


I en kompleks verden er der ingen entydige svar. Men det er et faktum, at det globale og det lokale smelter mere sammen end nogensinde til én stor international verden.

Spørgsmålet er, om det i virkeligheden er op til den enkelte virksomhed at bestemme over grænserne. Der er talrige eksempler på, at virksomheder og vilkår udenfor Danmark tvinger os til at lukke op for både nye metoder, nye produkter og nye måder at se tingene på. Det er ikke kun EU, der disker op med GDPR, Patentedomstolen og andre regulativer, der har indflydelse på den daglige business. Virksomheder udenfor Danmark får gode ideer, der disrupter markeder fra det ene øjeblik til det næste, og danske virksomheder, der troede sig sikre på deres position, må konstatere, at kunder er en troløs størrelse.

Med de positive briller på er vækstpotentialet på verdensplan uendeligt stort, hvis produktet er det rigtige, og virksomheden er gearet til at realisere gevinsterne. Så det vigtigste spørgsmål lyder vel sådan: Hvad er du villig til at ofre for at høste den gevinst, du drømmer om?

INTERNATIONALE DANMARK

Engelsk er ok professionelt, men fx ved snak i kantinen skal der dansk ind over. De skal passe ind i kulturen.



Kim Peter Foged, Head of ATM Systems, Inero Air Traffic Solutions A/S

Vi har udenlandske medarbejdere. Det er spændende at få nogle ind, der ser anderledes på tingene og kommer op med det uventede. Ofte fordi de har en anden kultur med i bagagen. Det er også sundt, at vi taler på engelsk.

Hans Thyge Raunkjær, ejer, Hans Thyge & Co

Fremtidens medarbejdere skal være mere internationaliserede og mere globale. Vi har brug for at sende dem ud i verden.

Michael Alstrup, Managing Director CEO, JBS Textile Group A/S

INTERNATIONALE DANMARK

87% af virksomhederne forventer at ansætte udenlandske medarbejdere fremover.



60% af virksomhederne betragter sig selv som meget internationale.



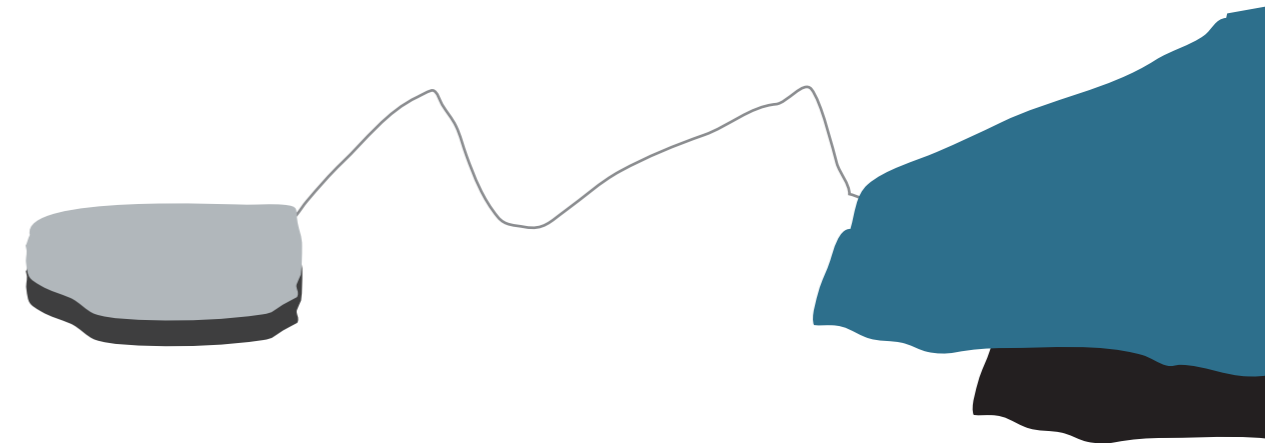
81% af virksomhederne forventer at blive mere internationale de næste fem år.



En hilsen fra de studerende

72% af de danske og internationale studerende vil gerne arbejde i Danmark. Samtidig siger **56** procent af de studerende, at de gerne vil arbejde i et internationalt miljø.

Digitale skills udfordrer



Vi har digitale strategier for vores online tilstedeværelse, ringbindene er afskaffet, iPads er flyttet ud på byggepladsen, og uhæmmede mængder af mails har erstattet en stor del af vores samtaler, møder og formentlig også den sidste telefax. Digitaliseringen er blevet en selvfølgelig del af hverdagen hos mange virksomheder. Men bedst som vi troede, vi vidste, hvad digitalisering er for en størrelse, og hvad den kræver af os, ruller digitaliseringens anden bølge ind over os.

Big data, industri 4.0, IoT og omnichannel er blot nogle af de buzzwords, som virksomhederne nu har travlt med at afkode. Og det er nødvendigt, for den digitale udvikling ændrer både opgaverne og kravene til medarbejderne.

Vi samler, men bruger det ikke
Samtalerne tyder på, at der flere steder er lidt for langt mellem de medarbejdere, der forstår sig på big data.

Big data handler i al sin enkelhed om talknuseri i krydsfeltet mellem matematik, statistik og kode. At kunne indsamle, håndtere og udnytte komplekse og enorme datasæt med rå computerkraft for at blive klogere på, hvilke processer der fungerer godt, og hvilke der fungerer knap så godt. Hvor i butikken pengene strømmer ind. Hvor de sættes til. Og hvad kunderne efterspørger i dag – men i lige så høj grad i morgen. Det kræver digitale kompetencer på højt niveau at følge med, og kompetencerne skal vedligeholdes – og det er angiveligt svært for flertallet af virksomhederne.

Mange af dem indsamler data. I rigelige mængder. Men rigtig mange fortæller, at de faktisk slet ikke bruger dem – i hvert fald ikke endnu. Eller også anvender de data, men formår ikke at gøre det i en større målestok. Blandt andet fordi de synes, det er tidskrævende, giver et uklart og broget billede eller simpelthen er for svært – fordi ingen i virksomheden i virkeligheden forstår sig nok på digitaliseringen og big data.

Flere små virksomheder giver udtryk for, at det må være lettere for de store og datatunge virksomheder at anvende data. Omvendt mener nogle af de store, at det må være mere ligetil i de små og knap så datarige virksomheder.

Samtalerne afslører mange forklaringer på, hvorfor en hel del virksomheder ikke er længere med brugen af data endnu. Det åbne spørgsmål er derfor, hvornår virksomhederne får hul på de store datamængder? Og der kan som bekendt være langt fra tanke (eller tale) til handling. Som den amerikanske professor Dan Ariely på kreativ vis udtrykker:

"Big data is like teenage sex: everyone talks about it, nobody really knows how to do it, everyone thinks everyone else is doing it, so everyone claims they are doing it."

Er data klogere end kunder?

De virksomheder, der er i gang med at kigge dybt i datamængderne, bruger ofte den nye viden på at blive klogere på

DIGITALE SKILLS UDFORDRER

kunderne. Hvor er de lige nu? Hvad efterspørger de? Og hvor er de på vej hen? Forstår du ikke dine kunders behov, kan du være sikker på, at der inden længe er andre virksomheder, der holder dem kært i hånden. Derfor giver det god mening at bruge datamængderne til at kortlægge brugerrejser, indhente viden om kundeadfærd og -behov og ikke mindst lade dataene afspejle sig i produktudviklingen.

Og måske er dataene netop genvejen til at præsentere løsninger, som kunderne ikke selv kan få øje på. Flere virksomheder mener, at det ofte er bedre ikke at spørge kunderne, hvad de vil have, for det kræver en høj grad af faglig ekspertise at tænke på tværs af nye muligheder, digital disruption og vanetænkning. Og måske er virksomhederne klogere end kunderne, hvis de tager de indsamlede data i brug?

Det svære ægteskab mellem fysisk og online

Begrebet omnichannel er oppe at vende ganske ofte, når vi taler med virksomheder inden for business og design. Fokus er på den svære integration mellem det fysiske og det online købsrum, nu hvor den massive invasion af onlinebutikker alligevel ikke har taget livet af alle de fysiske.

Medarbejdere, der formår at bygge bro mellem begge salgskanaler, er derfor i høj kurs i de virksomheder, der er optaget af, hvordan den digitale og fysiske tilstedeværelse kan blive et lykkeligt ægteskab til glæde for kunder og bundlinje.

Det er tid til at retænke den fysiske butik og se på, hvilket formål den skal have i fremtiden. Vi ser en tendens til, at butikker går i retning af rene show-rooms, men er det det rigtige – eller skal vi skabe endnu mere inspirerende butikker, der både kan give kunderne oplevelser samt mulighed for at cocreate produkter?



Henriette Ekholm

Country Communication & Interior Design Manager
IKEA Danmark A/S

Flere virksomheder giver udtryk for, at det er svært at finde nogle med de kompetencer, da mange typisk er specialiseret i én af retningerne. Og det er ikke kun retail, der savner omnichannel-kompetencer. Det er i det hele taget en kompetence, der i bred forstand er efterspurgt.

Digitalisering er ikke et valg

Det digitale mindset er blevet vigtigere end nogensinde, fordi vi ikke længere bare kan aflevere opgaver med et digitalt islæt til en IT-afdeling, kommunikations-

medarbejderen eller andre, der varetager de opgaver, vi over tid har digitaliseret. Digitaliseringen påvirker hele forretningsforståelsen, alle afkroge af værdikæden og stort set alle medarbejdere – fra top til bund. Vi er digitaliseringen, kan man vel nærmest konkludere, og selv om den digitale udvikling får skyld for meget – fra stress epidemien til butiksdød – er virksomhederne enige om, at dataene og evnerne til at håndtere dem til glæde for væksten ikke er et valg men en nødvendighed fremover.

Som business designer skal du kunne forstå forretningsmodeller, nye teknologier og markedsstrategier. Prøv fx at forklare hvad Amazon, Apple eller Alibaba egentlig går ud på, og hvad forskellen er.



Mikal Hallstrup

Global CEO
Designit Denmark A/S

DIGITALE SKILLS UDFORDRER

Hvad er tendensen?

Digitaliseringen ændrer både opgaver og virksomheder i disse år, og det stiller store krav til medarbejderprofilerne. Digitale kompetencer er et must på tværs af stort set alle funktioner i virksomhederne, og kompetencerne skal udvikles konstant, for tempoet er højt.

Eftertanke Digital omstilling gennem kulturel transformation

Lige meget om fødselsåret siger digital indfødt eller immigrant, er der skyhøje digitale krav til fremtidens medarbejdere. Men det er der også til virksomhederne. Kluge hoveder taler om, at den digitalisering, vi nu er vidne til, skal ses som en kulturel omvæltning frem for en teknologisk. At det ikke længere er nok at sætte strøm til analoge processer, men det snarere er virksomhedernes kultur, deres organisationsopbygning og ledelsesmetoder, der har brug for digital højspænding.

For er medarbejdernes digitale mindset noget værd, hvis ikke virksomhederne er gearet til at understøtte dem? Det er en stor opgave at transformere noget så rodfæstet som virksomhedernes kultur, organisationsopbygning og ledelsesstil, og det kræver handling fra toppen at nå dertil.

Digitaliseringens udfordringer er enorme, og hastigheden, hvormed forandringerne sker, er nok en af de allerstørste. Og så har virksomhederne ikke engang talt særlig meget om cybersikkerhed, databrud eller persondataforordningen GDPR. Måske er det, fordi vi ikke har spurgt specifikt, måske har I bare tjek på det, eller føles det mon som en by i Rusland? På den anden side, og med optimistens briller på, hvis udfordringerne med digitalisering er så store, er mulighederne det jo heldigvis også.

DIGITALE SKILLS UDFORDRER

Digitaliseringen gør, at vi hele tiden frygter hackerangreb. Vi er totalt afhængige af, at det fungerer.



Michael Alstrup, Managing Director CEO, JBS Textile Group A/S

Big data betyder muligheder. Ved at se på de indsamlede data kan vi tilbyde nye ydelser, der giver mere værdi for kunderne.

Uffe Stæhr, Materials Product Line Manager, Grundfos A/S

Vi har brug for digitalt indfødte. Nogen som bare forstår det digitale og sociale. Og det gør 'de voksne' bare ikke på samme måde som de digitalt indfødte.

Johanne Bagge, redaktionschef, Danmarks Radio

DIGITALE SKILLS UDFORDRER

64% af virksomhederne siger, de bruger big data.



93% af virksomhederne har behov for nye digitale kompetencer. 74 procent endda i stor grad.



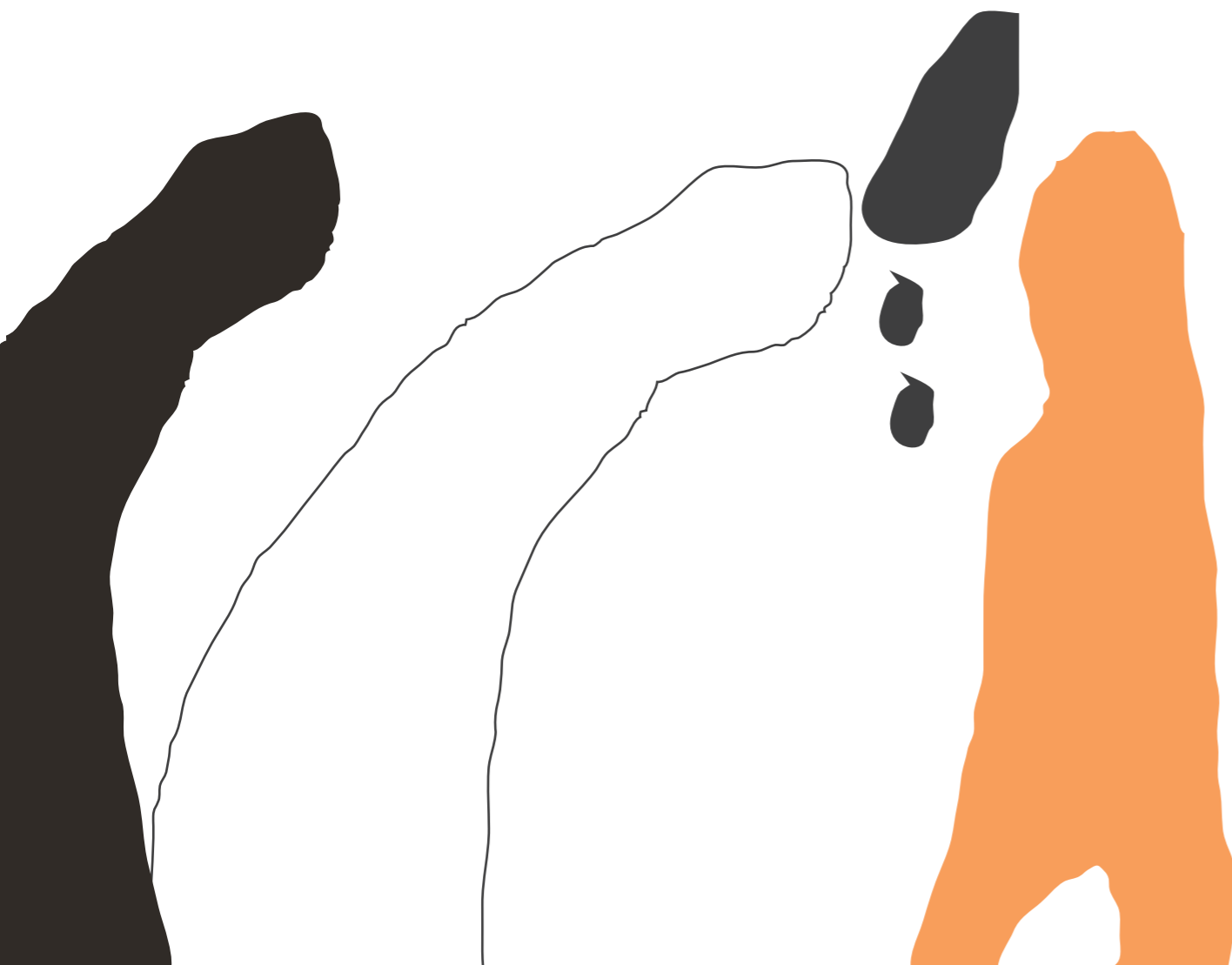
85% af de studerende føler sig nogenlunde klar til at arbejde digitalt.



En hilsen fra de studerende

De fleste studerende ønsker at arbejde i et univers, der har en lige fordeling mellem det fysiske og digitale – med en hældning mod det digitale. Det er kun **17** procent af de studerende, der føler sig godt klædt på til at arbejde med big data. **28** procent af de studerende føler sig slet ikke parat til at arbejde med big data.

Den usikre ungdom



Ungdommen har altid været lidt besværlig. Det vil mange forældre og lærere gennem tiden formentlig nikke bekræftende til. Og det tyder på, at de har selskab af mange virksomheder, der heller ikke synes, det er lige sjovt at byde op til dans med de unge.

De unge ved ikke, hvad det indebærer at have et job. De vil arbejde fire dage om ugen og have fuld løn og kun selvvalgt ansvar. Og de tror, de skal være direktører med det samme. Sådan lyder nogle af de skudsmål, som virksomhederne giver de unge med på vejen.

Udtrykket 'curlingbørn' blev brugt første gang i 1999, og med lidt talgymnastik kan vi regne ud, at det er netop curlingbørnene, der er på vej ud på arbejdsmarkedet nu. Men betyder det, at de forventer, at alle forhindringer er ryddet af vejen for dem, og at de kan stille op med krav om det ene og det andet fra første

dag som ansat? Eller er vi i virkeligheden vidne til endnu en dyb generationskløft?

Det skal give mening at gå på arbejde

Ifølge virksomhederne mangler en stor del af de unge den helt grundlæggende forståelse af, hvad det vil sige at være på en arbejdsplads. At man skal komme til tiden – hvis der vel at mærke er faste arbejdstider. At man godt kan gå på arbejde, selv om man har en off day med lidt ondt i halsen. Og at frihed er noget, der følger med ansvar. Med andre ord er de unge rigtig gode til at gå i skole – men de skal først til at lære at gå på arbejde, når de er ankommet.

Virksomhederne oplever også, at det ikke er hvad som helst, de unge vil arbejde med. For det skal give mening at gå på arbejde. At løse en opgave, der ikke har et tydeligt endemål eller giver mening, er absolut ikke noget, der er attraktivt for den unge generation. Ungdommen forventer, at der er et formål med det, de

gør. De vil allerhelst gøre noget godt, og kan de komme til at redde verden, så er det klart at foretrække.

Det skal altså være spændende at gå på arbejde, og det stiller nogle særlige krav til cheferne rundt om i virksomhederne. Meningsbaseret ledelse er derfor et begreb, der dukker op i samtalerne, og det gør det, fordi det ifølge virksomhederne er det eneste, der virker over for de unge. At stille an med ordre er ikke noget, der fremmer motivationen hos de nyuddannede medarbejdere.

Hvor godt kender du de unge?

Er motivationen i top, arbejder de unge til gengæld gerne både hårdt og længe. De er børn af fordoblingstankegangen, så højt tempo og centrifugalkraft er ikke noget, der skræmmer dem. Måske af den grund er karriereplaner heller ikke noget, som virksomhederne oplever, at de unge kommer stikkende med. De er her nu – men de vil ikke love, at de også er her

DEN USIKRE UNGDOM

i morgen. Der kunne jo dukke et bedre tilbud op, og måske er festen inde hos naboen simpelthen bare sjovere.

Alt i alt er det altså lidt op ad bakke med de unge, lyder det til. I hvert fald, hvis virksomhederne holder fast i minderne fra dengang, de selv trådte ind på deres første arbejdsplads. Men der er også nogle, der er lidt mere åbne over for de nye generationer. Nogle fortæller, at de tager til foredrag om unge for at blive klogere på deres krav og måder at tænke og fungere på. Andre erkender med smil på læben, at der nok altid har været udfordringer med de unge – det synes de gamle grækere vist også.

Er de unge nu også så slemme?

Men summa summarum er, at virksomhederne har brug for de unge. Frem mod 2030 falder antallet af unge mellem 19 og 29 år, og der bliver endnu større kamp

om arbejdskraften. Spørgsmålet er derfor, om det er klogt af virksomhederne at skælde ud over de unge generationer. Eller om det er bedre at lytte til det, de unge selv siger?

Når man beder dem udpege de største udfordringer, er billedet temmelig anderledes end det, virksomhederne tegner. De unge udtrykker en stor grad af bekymring og er slet ikke så selvsikre, som cheferne rundt omkring tror. 75 procent af de godt 850 unge, der har givet deres holdninger til kende i VIA Erhverv Analysen, fortæller, at de er bekymrede for, om de kan udføre de forventede opgaver. 67 procent er bange for, om de kan leve op til virksomhedernes forventninger og løfte det forventede ansvar. Og næsten halvdelen er nervøse for, hvordan de skal håndtere skiftet fra at være studerende til at være én, der går på arbejde.

Når en ny, ung medarbejder møder ind på første arbejdsdag, er det altså ikke nødvendigvis en lille direktør, der står der, selv om det ser sådan ud. Det kan også være en uerfaren, usikker og samvittighedsfuld ny medarbejder, der bare gerne vil gøre det godt.

De, der har været på uddannelsesinstitutionerne i mange år, er rigtigt gode til at gå i skole. Men nu skal de lære at gå på arbejde og producere og levere. Der går lidt tid, før de ikke længere synes, at klokken otte er midt om natten.



Michael Stubbe
Vice President HR
Kamstrup A/S

DEN USIKRE UNGDOM

Hvad er tendensen?

Unge medarbejdere er drevet af opgaver, der giver mening. De stiller krav, og de udfordrer cheferne, fordi ungdommen har brug for en ny form for ledelse for at (for)blive motiverede. De har ikke brug for en klassisk chef. De har brug for én, der er mere coach end leder, og som forstår at det, der er udenpå, ikke altid er et udtryk for det, der er indeni.

Eftertanke Fantastiske usikre ungdom

Det er ikke så lidt skæld ud, de unge får med på vejen i samtalerne med virksomhederne. Men spørgsmålet er, om det står så slemt til med den kommende generation, som det lyder til? Eller om det snarere er udtryk for, at virksomhederne ikke helt forstår den måde, de unge lever og oplever verden på. Altså en klassisk generationskløft.

Når virksomhederne siger, at de unge tror, de skal være direktører fra dag ét, står det i skærende kontrast til de 75 procent unge, der indrømmer, at de er bange for, om de kan udføre de opgaver, der venter forude. Kan det hænge sammen med, at unge er vokset op under en stærk performance-kultur, hvor Photoshop og Instagram er alle mands øje, og hvor selvsikkerhed på mange måder har været et krav? Altså en tid, hvor det ydre siger ét, men det indre noget andet?

Har de virksomheder, der erkender, at hver generation har sine kendetegn, en pointe? At ungdommen alle dage har været forbandet, men at det er der, vi alle begynder, og at det hele nok skal blive godt til sidst? Og måske rigtigt, rigtigt godt, hvis vi møder dem med samme forventnings glæde og empati, som de unge også selv har indeni.

DEN USIKRE UNGDOM

Vi bliver svært udfordret på en generation, der tænker anderledes. Vi får nogle, der ikke er 8-16-mennesker.



Lone Wessel, teaterdirektør, Horsens Ny Teater A/S

Fremtidens medarbejdere forventer, at der er et formål med det, de laver.

Lasse Henriksen, ejer, Webcollective

De skal lande i den virkelige verden. De kommer tit med stor selvtillid, som de ofte taber i starten, og så skal vi være med til at bygge dem op. De tror, de kan det hele.

Henrik Hansen, Managing Director, LauRie A/S

DEN USIKRE UNGDOM

65% af virksomhederne har store forventninger om at ansætte nyuddannede medarbejdere de kommende år.



9% af de studerende føler sig helt klar til at gå til deres chef, hvis de har en idé til nye måder at gøre tingene i virksomheden på.



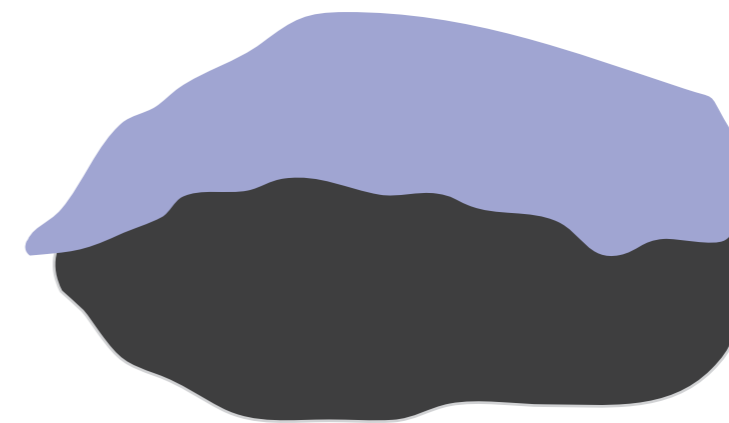
11% af de studerende tilkendegiver, at personalegoder er et af de fem mest attraktive elementer ved at arbejde i en given virksomhed.



En hilsen fra de studerende

Når de studerende skal vurdere, hvad de fem største udfordringer er i forhold til det første job, er det bekymringer for, om de kan leve op til virksomhedens forventninger, der indtager både første, anden og tredjepladsen på en liste ud af 27 mulige udfordringer. **75** procent af de unge er blandt andet bekymrede for, om de kan udføre de forventede opgaver.

Hybriderne kommer



Fleksible og omstillingsparate medarbejdere er i høj kurs hos virksomheder. Sådan har det været længe. Men meget peger på, at fleksibiliteten rykker op i anden potens i disse år. For det er ikke længere nok at være fleksibel inden for fx et specifikt fagligt område. Det skal være over hele linjen. Når virksomhederne tegner fremtidens medarbejder, er det på mange måder en moderne udgave af Pippi Langstrømpe, der træder frem: Hun/han skal turde gå ukendte veje, have det rette mindset og være udviklingsparat. Dybere, bredere og på nye måder. Kort sagt skal den kommende medarbejder være en hybrid.

Behovet for faglige kompetencer og et højere videnniveau er konstant stigende, og en stor del af virksomhederne fortæller, at kommende medarbejdere skal være dygtigere og dygtigere. Der er behov for generalister med specialistviden, som skal udvikle faglige kompetencer og kunne

navigere i kompleksitet i et stadigt stigende tempo, og ja, så må de altså gerne være dygtigere end både chefen og kollegerne. Og så skal de være udprægede teamplayers.

Flere virksomheder siger klart og tydeligt, at de ikke gider soloryttere. At være sin egen enmandshær, der ikke videndeler med kollegerne og i det hele taget har nok i sig selv, er alt andet end attraktivt. Fremtidens medarbejder skal ville samarbejdet og samskabelsen.

Mindsettet er altafgørende

Det rigtige mindset er en term, der bliver brugt igen og igen. Men hvad er det rigtige mindset? Altså ud over fleksibilitet, som går igen hos langt størstedelen af de virksomheder, vi har talt med.

Det er blandt andet at være modig og måske ligefrem rebelsk i løbet af arbejdsdagen. At turde betræde nyt land og (hurtigt) vurdere, hvilken vej stien skal gå – og have modet til at træffe beslutningen og sige den højt. Virksomhederne vil have eventyrlystne medarbejdere med

masser energi og ild i øjnene, der begiver sig afsted, ud i uforudseligt terræn. Og så skal de have innovativt drive, passion, nysgerrighed og ryggrad til at stå imod i blæsevej, men samtidig være samarbejdsvillige og bøjelige – ikke at forveksle med føjelige.

Når virksomheder efterspørger menneskelige hybrider, hænger det naturligvis sammen med, at den verden, som virksomhederne i dag skal eksistere i og vokse fra, er kompleks. Det skaber komplekse arbejdsbetingelser, og det vil naturligvis smitte af på medarbejderskaren.

Ofte hyrer virksomhederne lidt i blinde, når de ansætter nye medarbejdere, for opgaverne og kravene i mange jobfunktioner ændrer sig – hvis ikke fra dag til dag, så i nogle brancher og virksomheder fra kvartal til kvartal. Derfor er det i dag simpelthen nemmere at ansætte til processer end til funktioner. Og så bliver de menneskelige faktorer oftere tungen på vægtskålen. Med andre ord: Det, du ikke mestrer, kan du lære, hvis du har det

HYBRIDERNE KOMMER

Engang skulle vi alle være T-shaped – en slags specialist med generalist ovenpå. Vi opererer med noget, vi kalder X-shaped eller cross-shaped: **En slags hybrid, som går ud på, at vi alle har mange kompetencer og talenter, og at nye ideer opstår i krydset imellem dem.** Og vi vil gerne have, at krydset i X'et skal være flytbart eller ligge flere steder.



Mikal Hallstrup
Global CEO
Designit Denmark A/S

rigtige mindset. Omvendt kan du ikke lære det, du skal for at følge med, hvis dit mindset er forkert.

Hybriden er en stærk mutant

Virksomhederne skal være i stand til at tiltrække og spotte potentielle medarbejdere, der kan forløse flest mulige af ovenstående forventninger. Og det er en svær opgave. For mens de unge og nyuddannede udfordrer, fordi de ofte bliver opfattet som enten lidt for smarte eller deciderede dovne rundt om i virksomhederne, har de erfarne medarbejdere udfordringer med at vise villighed til at lære nyt. Her er det åbne mindset ind imellem knap så åbent, og det kan for en medarbejder med mange års erfaring være svært at forstå, at høj faglighed i bagagen ikke kan stå alene som kompetence. Også de skal lære hybridens egen-skaber.

En hybrid er skabt af nye kombinationer. Et afkom af parrede arter, der ofte er stærkere og i større vækst end sit ophav. Hvis man bliver i Pippi-metaforen, kan der være en pointe i at kigge ned – til hendes fodtøj. Det er ikke Gore-Tex-letvægts-vandrestøvler, hun har på fødderne. Et par slidte, ualmindeligt lange snøresko af læder er, hvad hun er udstyret med. Uden snilde, selvtillid og styrke, ville hun formentlig ikke været kommet særlig langt ud over stepperne med det fodtøj.

Pippi-medarbejderen – eller hybrid, som vi altså har valgt at døbe fremtidens medarbejder – ligner Pippi indeni. Men udenpå har hun fået en overhaling. Fodtøjet er skiftet ud med Converse eller sneakers med høj eller lav hæl, og hun tropper op i det look, der matcher dagens udfordringer – selv om nogen nok vil mene, at det slet ikke matcher. Og så har hun selvfølgelig en robotabe på skulderen, der hvisker hende små trådløse tips i øret. Velkommen til, siger vi bare.

Overordnet set er der brug for medarbejdere, der kan det hele. Noget så selvmodsigende som generalister med specialistviden.



Rasmus Ladefoged
Programchef
Metronome
Productions A/S

HYBRIDERNE KOMMER

Hvad er tendensen?

Virksomhederne efterspørger generalister med specialistkompetencer. De beder om fleksibilitet og omstillingsparathed, men i virkeligheden har de brug for hybrider, der har både bredde og dybde, og som er parate til udvikling og ikke kun omstilling.

Eftertanke

Fleksibilitet er ikke nok

Mange virksomheder skriver i deres stillingsopslag, at deres kommende medarbejder skal være fleksibel. Men er det nok at satse på fleksibilitet? Isoleret set er det jo ikke fleksibilitet alene, der skaber innovative løsninger, disrupter arbejdsgange og stiller spørgsmål til det bestående. En fleksibel medarbejder, der er villig til at arbejde over, rette til og rette ind eller bøje og bøje af, er jo ikke nødvendigvis den, der har de kvaliteter, som i sidste ende udvikler virksomheden. Så måske er det tid til at genoverveje formuleringerne i jobopslagene.

Og nu vi er ved udvikling, så er det måske også tid til at overveje, om virksomhederne er udviklingsparate nok til fremtidens medarbejder. Hybrider er ikke typer, der går efter Dronningens fortjenstmedalje eller gulduret i jubilæumsgave. De bliver hængende så længe, det giver mening, og hvis der dukker spændende udfordringer op andre steder, ja så kan de meget vel være videre. Derfor er det måske på tide, at virksomhederne ikke kun stiller krav til omstillingsparathed og fleksibilitet hos medarbejderne, men også retter blikket indad. Som en virksomhed formulerer det: Det er jo totalt umoderne at spørge, hvilke forventninger vi har til medarbejderne. I dag handler det om, hvilke forventninger medarbejderne har til os.



HYBRIDERNE KOMMER

Vi skal have nogle Pippi-medarbejdere der siger: Det har jeg ikke prøvet før, så det kan jeg sikkert godt finde ud af.



Jens Bruun Skifter, salgsdirektør, Norleg A/S

De skal være holistiske, nysgerrige og i stand til at tage beslutninger. Silotænkning er forbudt.

Morten Nagel, Supply Chain Director, Borg Automotive

Fremtidens medarbejder skal tænke og agere som iværksættere. Ikke mindst de studerende skal trænes i at være rebelske startupperne med en ukuelig tro på, at de kan forandre og forbedre verden. Det er dem, der skal løse problemer på nye og bedre måder, som vi ikke troede var mulige.

Mikal Hallstrup, Global CEO, Designit Denmark A/S

HYBRIDERNE KOMMER

51% af virksomhederne har stort fokus på innovative kompetencer, når de ansætter nye medarbejdere.



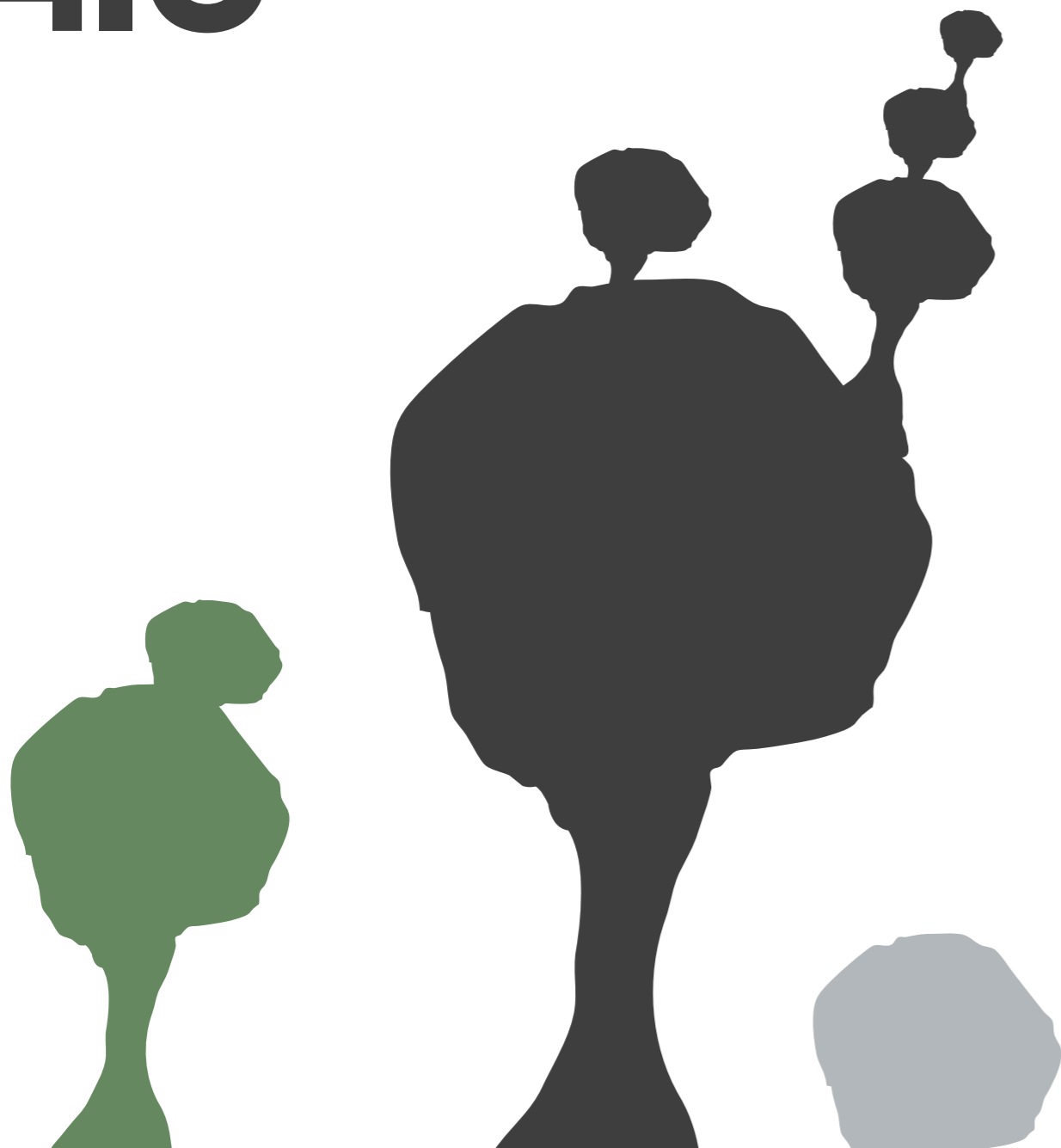
1% af de studerende vurderer, at disruptive ideer er blandt arbejdsgivernes fem vigtigste forventninger til dem.



En hilsen fra de studerende

Når de studerende reflekterer over, hvad arbejdsgiverne mon forventer af dem, mener de fleste, at det i prioriteret rækkefølge er: At have opgaverne klar til tiden, gode kommunikationsevner, være aktiv i virksomheden, punktlighed og være passioneret og seriøs omkring arbejdet. Og ret tankevækkende er bundplaceringerne på listen: At dele ideer, feedback, interkulturelle kompetencer, disruptive ideer og på sidstepladsen kommer høje karakterer.

Industri 4.0



Den fjerde industrielle bølge strømmer ind over os. Industri 4.0. Hvis vi ser på den bevågenhed, som Industri 4.0 får fra interesseorganisationer og politisk hold, bruser bølgerne, og vi bør finde de helt store sejle frem. Men oplever virksomhederne også, at de står over for et stormvarsel?

Nej, ikke dem alle sammen i hvert fald. En mindre gruppe kender slet ikke begrebet, mens flertallet forholder sig ret distanceret til det. Op imod halvdelen tilkendegiver, at de kun i lav grad lader Industri 4.0 få indflydelse på udviklingen af deres produkter eller ydelser. Og de virksomheder, der forholder sig aktivt til Industri 4.0, gør det vidt forskelligt. Så invitationen til den fjerde industrielle bølges navnedag er altså ikke nået hele vejen rundt.

Spørgsmålet er, om det skyldes uvidenhed eller bevidste beslutninger, at så mange kun trækker på skulderen, når de bliver konfronteret med Industri 4.0. Er det fordi, virksomhederne ikke har et klart billede

af, hvad begrebet dækker over? Eller er det fordi, de i virkeligheden har masser af Industri 4.0 inden for dørene, men kalder det noget andet?

Et nødvendigt valg

Når virksomhederne i samtalerne beskriver deres produktionsprocesser, bliver det tydeligt, at flere har inviteret højteknologi i form af digitalisering og automation indenfor. Egentlige robotter er der tilsyneladende længere imellem – eller også bliver robotter bare ikke kaldt robotter mere. Men der er gang i både selvtestende materiel, virtual reality og kunstig intelligens derude, så meget tyder på, at Industri 4.0 fylder mere, end virksomhederne umiddelbart giver udtryk for.

Nogle af de virksomheder, der lader Industri 4.0 få indflydelse, fortæller, hvordan ydelser og produkter ved hjælp af fx kunstig intelligens kan skabe kortere afstand mellem producent og slutbruger. At kunderne med et enkelt klik kan bestille den vare, som de i øvrigt selv lige har designet, og at visionen er, at det skal være den samme oplevelse at besøge

deres internetbutik, som når kunderne træder ind i den fysiske butik. Det er de samme virksomheder, som kalder Industri 4.0 for en game changer og noget, de er nødt til at forholde sig til, hvis de også vil være her i morgen. Og for hvem Industri 4.0 rimer på dør-til-dør-levering af produkter med droner, 3D-printede organer og hjemmepleje-robotter. Og det er kun begyndelsen.

Op på surfboardet

De virksomheder, der i højere grad har taget Industri 4.0 til sig – uanset hvad de har valgt at kalde barnet – er kendetegnede ved, at de har en klar mission med det. De står eller har stået i situationer, der kalder på nye måder at gøre tingene på, og så er der for alvor kommet skred i udviklingen.

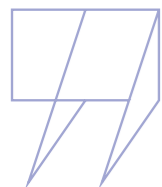
For nogle er det en simpel nødvendighed i et konkurrencepræget marked. Konkurrenterne er i gang, og så er der ingen vej udenom selv at hoppe med på bølgen. Eller være den, der springer på surfboardet først og rider med på den første bølge – foran de andre.

INDUSTRI 4.0

Hos andre er det forholdet mellem kunden og produktet, der har været den afgørende faktor. Flere fortæller, at de har flyttet produktionen fra Asien til Østeuropa for at øge gennemsigtigheden og dermed troværdigheden over for kunderne. Selv den mest højteknologiske produktion har brug for bemanning, og det er dyrere i Østeuropa end i Kina eller Vietnam. Men jo flere maskiner, jo billigere bliver det.

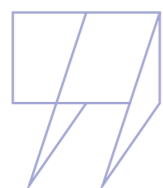
Andre har valgt at satse på Industri 4.0 som et svar på det tempo, der ligger i tiden. Udviklingen både i produkter og i produktionen går stærkt, og det kræver omstilling i både hovedet og produktionsapparatet med kortere og kortere frekvens. Og alt tyder på, at det er nemmere og hurtigere at guide en automatiseret produktion ind på en ny vej, end det er at genne både et dag- og et nathold samme vej.

"Industri 4.0 er noget, der er kommet for at blive, og det er en del af fremtiden. **Vi har holdt en Industri 4.0-uge, hvor vi inviterede kunder og foredragsholdere, og vi har nedsat en gruppe, der er dedikeret til at arbejde med Industri 4.0.**



Frank Søb
Head of Mechanics
DIS (Dansk Ingeniør-
Service A/S)

Industri 4.0 er for mig også et synonym for hastighed. Hastighed i implementeringen og i forretningsudviklingen. Det får stigende betydning for os som organisation, fordi **vi skal være i stand til at reagere hurtigere og hurtigere.**



Morten Bundgaard
CEO
mp Denmark A/S



INDUSTRI 4.0

Hvad er tendensen?

Industri 4.0 som begreb fylder langt fra noget hos alle. Men det betyder ikke, at Industri 4.0 er fraværende. Virksomhederne kalder bare deres robotter, højt automatiserede processer og andre fysiske og digitale samskabelser noget andet, der giver mere mening hos dem selv.

Eftertanke


Tripper du i startboksen?

Det er svært at forestille sig, at alt det, som Industri 4.0 dækker over – Internet of Things, robotter, selvtestende maskiner, kunstig intelligens, virtual og augmented reality og alt andet, der smelter sammen i den digitale og fysiske verden – skulle forsvinde igen som dug for solen. Vi tør godt slå fast, at udviklingen er kommet for at blive, og at den kun griber endnu mere om sig.

Men spørgsmålet er, om virksomhederne er klar til at hoppe med ombord. Meget tyder på, at det kræver en frådende konkurrent i nakken eller solide økonomiske gevinster, før der for alvor bliver trykket på startknappen. Tendensen trækker tråde til first movers eller fast followers. Måske er det også her en god idé at tænke over, hvilken position det er sjovest at have.



INDUSTRI 4.0



Måske er Industri 4.0 det, der gør, at vi rent faktisk kan have en produktion i Østeuropa?

Karen Østergaard, Head of Brand & Concept, Bo Concept A/S

Industri 4.0. Er det ikke bare et nyt smart ord for det, der sker hele tiden?

Michael Alstrup, Managing Director CEO, JBS Textile Group A/S

Vi er i gang med at automatisere vores processer. Og 4.0 er der, hvor processen begynder at blive intelligent og selvudviklende.

Morten Enggaard, udviklingschef, Eitwin A/S

INDUSTRI 4.0

65% af virksomhederne vurderer, at industri 4.0 har meget lidt eller slet ingen indflydelse på deres produkter eller ydelser.



9% af de studerende kender ikke eller kun meget lidt til industri 4.0.



En hilsen fra de studerende

De studerende føler sig ret godt klædt på til at arbejde digitalt. Men når de bliver spurgt om, hvor godt de føler sig klædt på til at arbejde med big data på en skala fra et til ti, er det kun otte procent, der giver sig selv otte, ni eller ti. Og kun syv procent mener, at de ligger på otte, ni eller ti, når de vurderer deres eget kendskab til industri 4.0.

SAMTALEN FORTSÆTTER ...

Samtalen fortsætter ...

Vi har været vidt omkring i 2018-udgaven af VIA Erhverv Analysen. Oppe i helikopterperspektivet og nede i detaljerne. Det har givet os en solid viden om de enkelte brancher, som vi har været på besøg i, men endnu vigtigere har det bekræftet os i, at mange af de udfordringer, som virksomhederne står med, er mere tværfaglige end branchespecifikke.

Når fremtidens medarbejder skal lokkes til i en tid med mangel på arbejdskraft, er der ikke den store forskel på, om man er HR-chef i en ingeniørvirksomhed eller på en møbelfabrik. Og besværlighederne med at finde ud af, hvad big data egentlig kan bruges til, er også universelle.

De otte tendenser, vi har fundet frem til gennem de mange samtaler, er ikke kun et spejl af det, der rører sig i virksomhederne. Det er også et spejl af den tid, vi lever i, og her er der igen gennemgående træk på tværs af fag. Alle virksomheder bliver påvirket af de nye medier, der disrupter den måde, vi kommunikerer og omgås hinanden på, og af digitaliseringsens rasende fart, der sender virksomheder og medarbejdere til tælling, hvis de ikke følger med udviklingen.

Med al den nye viden, vi er blevet beriget med, er det nu vores opgave at få den til at flyde ind gennem både små sprækker og store åbninger - til vores uddannelser, forskningsmiljøer og efter- og videreuddannelsesaktiviteter. Vi skal omsætte de budskaber, I har givet os, så de kommer retur til jer i form af topmotiverede og dygtige dimittender, på de kurser I efterspørger hos EVU, VIAs efter- og videreuddannelsesbutik, der ikke kun er Danmarks største men Nordens største kursusudbyder, og vi skal bruge det i

de flere end 20 forskningscentre, vi har indenfor den private og offentlige arena. Har du læst med hele vejen, er du blevet præsenteret for de otte gennemgående tendenser, som vi har trukket ud af samtalerne. Bevæger vi os op på den helt store klinge - og det gør vi nu - kan vi sammendrage alt det, vi har analyseret i følgende seks punkter:

Vide verden

Vi blander os med hinanden på tværs af landegrænser som aldrig før. Ni ud af ti virksomheder forventer at ansætte udenlandsk arbejdskraft i de kommende år, og flere og flere taler engelsk på arbejdspladserne. Globaliseringen taler ingen om længere - den er blevet en naturlig del af os. Og vi noterer os, at virksomhederne siger, de gerne vil have udenlandsk arbejdskraft.

Farvel fejlfinder

Fejl kan flytte bjerge. Sådan kan man nærmest konkludere, når man nærlæser de mange samtaler, hvor snakken falder på den moderne arbejdskultur. Fejl er lig med udvikling, og ingen chef med respekt for sig selv (eller medarbejderne) dyrker den gammeldags nulfejlskultur. Det hænger efter alt at dømmes sammen med den kompleksitet, der på mange måder gennemsyrrer den verden, som virksomhederne skal agere i. Når tingene

SAMTALEN FORTSÆTTER ...

bliver komplekse, er der ofte flere gode løsninger på problemerne. Det kræver lyst til at eksperimentere, og med det følger naturligvis risikoen for at fejle. Det er ok - og det bliver endnu mere ok de kommende år. I VIA bliver alle studerende på alle uddannelser fra 2019 undervist i entreprenørskab. Det skal fremme deres lyst til at lege med løsninger og ikke mindst lære dem at holde fast i modet til at udfordre jer - virksomhederne - hvis de kan se et bedre alternativ til det, I allerede gør.

Leve digitaliseringen

Kan nogen forestille sig en virksomhed, der ikke er digital - på den ene eller anden måde? Det er svært, og det bliver endnu sværere fremover. Digitaliseringen trumfer alt og forstyrrer både her og der. Se bare, hvordan Netflix har vendt op og ned på tv-branchen i hele verden. Virksomheder samler i øjeblikket big data til sig, men de har svært ved at finde ud af, hvad de mange lagrede oplysninger skal bruges til. Det løser sig indenfor de næste par år. Indsamlingen vil blive mere selektiv, og dataene vil blive et strategisk udviklingsredskab for virksomhederne. Ikke alle VIAs studerende siger, at de føler sig klædt på til at håndtere digitaliseringen. Det gør vi noget ved. VIA udvikler nye, digitale læringsformer, og

vi skruer generelt op for digitaliseringen indenfor vores egne mure.

Nyuddannet igen

På det moderne arbejdsmarked er der ikke brug for færdiguddannede medarbejdere. En medarbejder, der er færdig med at uddanne sig, er en færdig medarbejder. Og det samme gælder for den sags skyld chefen. Alle skal have konstant fokus på kompetenceudvikling, for det, der var brugbart sidste år, er med stor sandsynlighed overhalet af noget, der kræver nye metoder, processer, evner eller teknikker næste år. Spændende efteruddannelse er et trækplaster, når der skal lokkes nye medarbejdere til. De vil stadig gerne have et stykke gratis frugt i løbet af arbejdsdagen, men det er ikke den slags småtterier, der lokker moderne medarbejdere til. Gennem samtalerne med virksomhederne har vi fået nogle fine hints til, hvilken form for efteruddannelse VIA skal skrue op for. Vi ved godt, at ledelse er i høj kurs - og vi lover at komme med endnu mere af det fremover.

Hurtigere, hurtigere

Accelerationen er enorm i disse år. På stort set alle områder. Og lige nu er der ikke noget i samtalerne, der tyder på, at nogen har tænkt sig at skrue ned for tempoet. Refleksionerne handler mere om, hvordan man finder sig til rette i en

hverdag, der er så omskiftelig og uforudsigelig, fordi planer kun kræver en sms, et tweet eller en mail for at ændre markant på den virkelighed, der var aktuel, da arbejdsdagen begyndte. Sagen er den, at accelerationen nok er kommet for at blive. Nu er det op til virksomhederne og VIA som uddannelses- og videninstitution sammen at finde de løsninger, der kan understøtte udviklingen og passe på mennesker og miljø på samme tid.

Allround bæredygtig

Bæredygtighed er på alles læber. Både dem, der har en bevidst bæredygtighedsstrategi, dem der endnu ikke har og dem, der flyver under radaren, fordi de skammer sig en lille smule over ikke at have helt rene linjer i værdikæden. At kloden har åndenød er der enighed om, og alle er nysgerrige på løsninger, der virker. Det er vi også i VIA. Forskere herfra har opfundet en klimavej, der opsuger regnvand, som efterfølgende varmer en børnehaven op, og vi er førende indenfor regnvand og resilience. VIAs nuværende studerende vægter bæredygtighed som et af de allerhøjeste parametre, når de skal vælge, hvor de vil arbejde. Der er med andre ord god grund til at holde gryden i kog, så vi sammen kan om ikke redde verden, så i det mindste prøve.

Tak for 104 inspirerende samtaler.

INTERVIEWEDE VIRKSOMHEDER

Interviewede virksomheder

INTERVIEWEDE VIRKSOMHEDER

A-Film	Anders Mastrup	Adm. Direktør
Almbjerg A/S	Allan Almbjerg	Direktion
Arcon Sunmark	Ole Dalby	Adm. Direktør
Arkitema A/S	Ulrik Dybro	Produktionsdirektør
ARWOS	Christian Udby Olesen	Adm. Direktør
BoConcept A/S	Karen Østergaard	Head of Brand & Concept
BORG Automotive	Morten Nagel	Supply Chain Director
CASA A/S	Morten Langhoff Jensen	Projektchef
Chost VFX	Phillip Prah	COO
COWI A/S	David Cuquerella Albert	Vice President
Creuna	Mikkel Olesen	Client Director
Danish Crown	Allan Christiansen	Senior Director, Leadership & Talent Development
Danmarks Radio	Johanne Bagge	Redaktionschef
Dansk Boligbyg A/S	Anton Nørgaard	Adm. Direktør
DIS (Dansk IngeniørService A/S)	Michael Gadeberg	Direktør
DIS (Dansk IngeniørService A/S)	Frank Søe	Head of Mechanics
Dansk Miljø Rådgivning	Claus Gammelmark Therkildsen	Afdelingsleder
DELUCA FILM	Morten Rasmussen	Ejer
DesignIt	Michael Hallstrup	Global CEO
DK Company A/S	Jens Poulsen	Ejer, CEO
Dokumentarkompagniet	Lars Høj	Producer
Dreyer Arkitekter	Ole Drejer	Arkitekt
Egetæpper A/S	Jens Laier	Costumer Relations Manager
Electronic A/S	Johan Hasseris	Manager
Eltwin A/S	Morten Enggaard	Udviklingschef
FAF	René Høyer Jørgensen	Sekretariatschef
Fjernvarme Horsens A/S	Lars Illum Stachelhaus	Forsyningschef
Flashbulb games	Rune Dittmer	Adm. Direktør
Flexa4dreams A/S	Carsten Dan Madsen	CEO
Frandsen Retail A/S	Pernille Frandsen	Product Manager
Friis og Moltke Aps	Mogens Husted Kristensen	Tegnstuechef / Partner
Friis og Moltke Aps	Jens Bauer Andersen	BIM Manager
Funday Factory	Kristian Bang Nørgaard	CEO
Gabriel	Anders Hedegaard Petersen	CEO
Goodwill Film	Jesper Quistgaard	Ejer
GotFat Productions A/S	Thor Hampus Bank	Direktør

INTERVIEWEDE VIRKSOMHEDER

Grundfos A/S	Uffe Stæhr	Line Manager SQ/SQE
Gråkjær	Claus Navntoft	Produktionsdirektør
H2O	Christian Trads Hansen	Partner/Direktør
Hans Thyge & Co	Hans Thyge Raunkjær	Ejer
Hatting-KS	Per Nyby Pedersen	Direktør
Horsens Ny Teater	Lone Wessel	Teaterdirektør
Horsens Ny Teater	Christian Nielsen	Markedsføring
Ikea Danmark A/S	Henriette Ekholm	Country Communication
Ingeniørgruppen Vestjylland	Thomas Lausen	Bygningsingeniør, medejer
Insero Air Traffic Solutions A/S	Kim Peter Foged	Head of ATM Systems
JA Film	Anders Berthelsen	Direktør
JBS Textile Group A/S	Michael Alstrup	Managing Director CEO
JCN Bolig A/S	Benny Maagaard	Teknisk direktør
Kamstrup A/S	Michael Stubbe	Vice President HR
Karup Partners A/S	Svend Christensen	Creative Director
Karup Partners A/S	Anders Stampe	Owner CEO
Kentaur A/S	Allan Voldby Høgfeldt	Supply Chain Director
Kopenhagen Fur	Jesper Uggerhøj	CEO
KPF Arkitekter	Morten Bluhm	Tegnestueleder / Afdelingsleder
Kvadrat	Mette Bendix	Ejer
LauRie A/S	Henrik Hansen	Managing Director
Lemminkäinen A/S	Peter Snog Nielsen	Afdelingsleder
Lemvig Vand og Spildevand A/S	Lars Nørgaard Holmegaard	Adm. Direktør
Linjen	Jens Ole Laursen	Partner og direktør
Linjen	Simon Christophersen	Partner
Mangor & Nagel A/S	Jakob Bringshøj Andersen	Teknisk direktør / Partner / Afdelingschef Roskilde
Mayday Film	Rene Szczyrbak	Adm. Direktør
Metronome Productions A/S	Rasmus Ladefoged	Programchef
Miso Film	Christian Potalivo	Producer
Mjølner Informatics A/S	Martin Lyngsøe Rea	Head of Delivery
Mongomery A/S	Heine Jakobsen	Partner
MP Denmark A/S	Morten Bundgaard	CEO
MT Højgaard A/S	Lars Ørvad Nielsen	Afdelingsdirektør
NAGA	Allan Petersen	Direktør, ejer
NCC Danmark A/S	Søren Andersen	Områdedirektør
Neets	Michael Jarl Christensen	Co-owner og CSO

INTERVIEWEDE VIRKSOMHEDER

Niras	Kåre Tinning	Afdelingsleder
Nissens A/S	Morten Mørkholdt	Engineering Director
NN07	Tommy Holte	CEO
Nordisk Film TV	Lau Rabjerg-Eriksen	Adm. Direktør
Norleg A/S	Jens Bruun Skifter	Salgsdirektør
Northern Greens	Casper Harding Sørensen	Co-owner
Nørlum	Claus Toksvig	Partner, producer
Oluf Jørgensen	Carsten Schrøder	Rådgivende ingeniør, partner
Ommen og Møller	Christian Kothe Møller	Medejer
Per Aarsleff A/S	Anders Nygaard Madsen	HR-konsulent
Pressalit	Line Rask	HR specialist
Rains Aps	Daniel Brix Hassekager	Grundlægger, Business Development
Red Rental	Malte Udsen	Adm. Direktør
Rønslev Aps	Kasper Rønslev Nielsen	Indehaver / Direktør
Salling Group	Jette Christiansen	Indkøbsdirektør
Skanderborg Forsyning	Christina Søndergaard	Chef
Spectralink Europe A/S	Kian Thusgaard Larsen	Softwareudvikler
Spectralink Europe A/S	Jesper Kehlet Bangsholt	Softwareudvikler
Stenhøj A/S	Hans Lomholt	Produktionschef
STV	Jens Villebro	Producer
Sybo Games	Mathias Gredal Nørvig	Adm. Direktør
Søren Andersen Arkitekter	Niels Chr. Andersen	Aktitekt / Indehaver
Søren Jensen Rådgivende Ingeniørfirma A/S	Jesper Meldgaard Jensen	Forretningsleder / COO
Tagarno A/S	Kristian Ehrenreich	R&D Manager
Terma A/S	Jan D. Johansen	Senior Director
Triax A/S	Tommy Juhl Pedersen	Projekt Manager
TV2	Katrine Aadal Andersen	Souschef
Vandcenter Syd	Gerda Hald	Vicedirektør
Vattenfall A/S	Bruno Kjær Madsen	Softwareudvikler
Vejdirektoratet Skanderborg	Michael Aakjer Nielsen	Afdelingsleder
Velux	Frank M. Garbelman	HR Partner
Velux	Lone Utzon	Director HR
Webcollective	Lasse Henriksen	Ejer
Wil Film	Erik Wilstrup	CEO & Executive Producer
Zentropa	Louise Vesth	Producer
Årstiderne Arkitekter	Bo Boi	Bygningskonstruktør / teamleder

KOLOFON

VIA Erhverv Analysen 2018 er udgivet af
VIA Erhverv, VIA University College

Interviewene er gennemført af ledere og
medarbejdere i VIA Erhverv.

Projektleder:

Louise Skjoldager Sørensen
VIA Erhverv

Tekst:

Vivian Andersen Voldgaard
Sara Mielcke
Sisse Engsig Karlsson
Kommunikation & Internationalisering

Layout:

Jytte Stoustrup
Kommunikation & Internationalisering

Korrektur:

Birthe Marianne Agerlund
VIA Erhverv

Produktion:

Rosendahls

Oplag:

2000

Produceret og udgivet i foråret 2018

VIA Erhverv
VIA University College
Hedeager 2
DK - 8200 Aarhus N
T: +45 87 55 40 11
E: erhverv@via.dk
VIA.dk

