

MOOS-BJERRE

De faglige Udvalg for Kontor-, Handels- og Detailhandelsuddannelser

Kortlægning af fremtidige kompetencebehov i relation til den grønne omstilling på erhvervsuddannelserne inden for kontor, handel og detailhandel

- Desk research

Moos-Bjerre A/S i samarbejde med Teknologisk Institut september 2022



TEKNOLOGISK
INSTITUT



Indholdsfortegnelse

Indhold

- 1** Indledning og læsevejledning
- 2** Konklusioner
- 3** Resultater og indsigter fra desk research
- 4** Den grønne omstilling og de merkantile arbejdsfunktioner

Indledning og læsevejledning

Baggrund og formål med undersøgelsen

Den grønne omstilling i private og offentlige virksomheder medfører omstilling af arbejdsopgaver og stiller ny krav til medarbejderkompetencer. De faglige udvalg har på den baggrund igangsat nærværende undersøgelse, der har til formål at identificere kompetencebehov, udfordringer samt mulige løsninger og tilpasninger af de merkantile erhvervsuddannelser i relation til den grønne omstilling.

Undersøgelsen afdækker både virksomhedernes, aktører på hovedforløbsskolerne samt lærestedernes perspektiv, for at få det mest helstøbte og detaljerede billede af, hvilke kompetencer, arbejdsopgaver og jobfunktioner der kan understøtte den grønne omstilling.

I kortlægningen indgår kontor-, handels- og detailhandelsuddannelsen med lige vægt, idet alle uddannelser har fokus på grønne kompetencer.

For alle tre ovennævnte uddannelser afdækkes følgende:

1. Hvilke indsatser virksomheder arbejder med eller forventer at komme til at arbejde med i fremtiden knyttet til den grønne omstilling
2. De erfaringer og udfordringer aktørerne ser i forhold til et større fokus på den grønne omstilling hele vejen igennem erhvervsuddannelsernes hovedforløb. Herunder muligheder og udfordringer.
3. Udfordringer på lærepladserne og muligheder for justeringer og udvikling af de enkelte uddannelser i forhold til et mere konkret forslag til grønt og klimaorienteret indhold, der er rettet mod den grønne omstilling i virksomhederne.

Læsevejledning

Første del af nærværende undersøgelse er en desk research baseret på en gennemgang af rapporter og forskningslitteratur om bæredygtighed ift. arbejdsmarkedet og erhvervsliv i Danmark og internationalt samt kvalitative interviews med eksperter og videnspersoner.

Herefter følger en analyse af, hvordan den grønne omstilling stiller nye krav til centrale funktioner blandt de tre uddannelsesgrupper. Analysen er struktureret efter et tredelt værdikæde-perspektiv, hhv. leverandører, internt i virksomheden samt markedet og salg.

2.0 Konklusioner

Konklusion på desk research og interview

Opsummering

Erhvervsskolerne anerkendes bredt som en nøgleinstitution til at sikre grønne kompetencer til virksomhederne, men hovedvægten har hidtil været på de tekniske uddannelser.

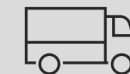
Hvis vi tænker bæredygtighed som noget gradueret; en proces af omstilling, alle virksomheder kan gennemgå, står det klart, at grønne kompetencer ikke er forbeholdt de tekniske uddannelser og jobs. Vi må tværtimod kigge bredt mod samfundet og sikre grønne kompetencer til de stillinger, der findes flest steder i erhvervslivet.

Kontor-, handels- og detailhandelsuddannelsen er helt centrale her, da de merkantile profiler udfører vigtige funktioner i utallige danske virksomheder. En styrkelse af de grønne kompetencer blandt merkantilt uddannede vil derfor kunne mærkes i hele det danske erhvervsliv.

En styrkelse af grønne merkantile kompetencer kan have stor indvirkning på de danske virksomheders evne til at realisere egne og samfundets mål om et mere bæredygtigt erhvervsliv. Desuden er der et kæmpe værdimæssigt potentiale for den enkelte elev, der lykkes med at tilegne sig grønne kompetencer. Et større fokus på reelle grønne kompetencer kan i høj grad give den enkelte elev mening og styrke dennes faglige identitet og stolthed.

Kortlægningen har identificeret en række områder, der vil blive påvirket af den grønne omstilling, og hvor der vil blive stillet nye kompetencekrav til detailhandelshandels-, handels- og kontoruddannede:

I) Leverandører



På leverandørsiden vil den grønne omstilling stille nye krav til kommunikation, logistik, materialer og dokumentation, miljømærkninger og udbud/licitationer. Dette vil primært berøre handels- og kontorområdet



II) Internt i virksomheden

Internt i virksomhederne vil den grønne omstilling have stor indvirkning på grønne regnskaber, kommunikation, logistik og lagerstyring, emballage, ledelse og HR samt administration. Her stilles især nye krav til kontoruddannede.



III) Markedet og salg

I virksomhedernes markedsrelationer vil den grønne omstilling primært påvirke kunderådgivning, kommunikation, markedsføring, butiksindretning og e-handel. detailhandelsuddannede vil især skulle omstille sig til et grønnere marked her.

3.0 Resultater og indsigter fra desk research

Fase 1: Desk research og interview

Indledning

Den grønne omstilling er nu- og fremtidens store udfordring. Alle berøres af ambitionen om en mere bæredygtig økonomi og et grønnere samfund, der kræver nye løsninger på både gamle og nye problemer.

detailhandel-, handel- og kontorområderne har været en blind vinkel i den politiske og akademiske debat om den grønne omstilling indtil videre. Det er et problem, da det netop er inden for disse merkantile områder, at mange fundamentale valg træffes. Ansatte i detailhandel rådgiver forbrugere og har stor indflydelse på, hvilke produkter ryger over disken. Ansatte i handel står for store dele af samfundets B2B handel og er derfor med til at definere, hvor vigtigt bæredygtighed skal være for virksomhederne. Og ansatte på kontorerne træffer dagligt valg om alle aspekter af virksomhedernes drift, herunder hvordan de udregner og håndterer deres CO2-aftryk.

De tre faggrupper er at finde i utallige danske virksomheder. Derfor er det også kritisk for den grønne omstilling, at de tilknyttede erhvervsuddannelser klæder elever på til en virkelighed, hvor bæredygtighed er en prioritet for både virksomheder og forbrugere.

Læsevejledning

På de følgende sider præsenteres resultaterne fra den desk research og de ekspertinterviews, Teknologisk Institut og Moos-Bjerre har foretaget som en del af første fase af analysen af den grønne omstilling af erhvervsuddannelserne inden for detailhandel, handel og kontor.

Først gennemgås den anvendte metode, hovedbegreberne og den litteratur og forskning, der ligger til grund for analysen. Efterfølgende præsenteres en oversigt over centrale funktioner for detailhandel-, handel- og kontoruddannede, der vil blive påvirket af den grønne omstilling, samt de kompetencekrav, dette medfører.

I litteraturlisten i rapportens appendiks findes bibliografisk information om de kilder, der henvises til.

Metode: Desk research



Desk research

- Studiet er baseret på en gennemgang af rapporter og forskningslitteratur om bæredygtighed ift. arbejdsmarkedet og erhvervsliv i Danmark og internationalt. En litteraturliste kan findes i rapportens appendiks.
- Følgende er eksempler på nogle af de mest anvendte kilder til rapporter om emnet:
 - Cedefop
 - Concito
 - Dansk Industri
 - ILO
- Fokus har været på bæredygtighed, grønne kompetencer og specifikke arbejdsopgaver inden for detailhandel, handel og kontor.
- Der er angivet litteraturhenvisninger i rapporten, hvor et udsagn var hentet fra en specifik kilde eller som inspiration til uddybende læsning. Rapporten bygger dog overordnet på vores fortolkning af litteratur, ekspertinterview og empiri. Hvor der ikke er angivet kilde, skal det derfor betragtes som vores helhedsvurdering og fortolkning på baggrund af den indsamlede viden.

Litteratursøgning

- Relevant litteratur er blevet identificeret på flere måder:
 - ❖ Via søgning i forskningsdatabaser på nøgleord relateret til grøn omstilling, grønne kompetencer, erhvervsskoler, detailhandel, handel og kontor
 - ❖ Via internetsøgninger efter politiske initiativer og lovgivning relateret til grøn omstilling og de merkantile uddannelser i Danmark og de nordiske lande
 - ❖ Via de interviewede forskere og vidensmedarbejdere, der i kraft af deres specialiserede viden har kunnet henvise til de vigtigste og mest interessante studier
 - ❖ Via "snebold"-metoden, hvor referencer fra en enkelt artikel/rapport anvendes til at identificere andre relevante stykker litteratur, hvis referencer igen bruges som springbræt til videre læsning.
 - ❖ Via egne tidligere publikationer, så som REG LAB analysen fra 2021.



Metode: Kvalitative ekspertinterview

Kvalitative ekspertinterview

- Forskere og vidensmedarbejdere med teoretisk og empirisk kendskab til feltet er blevet interviewet i perioden fra d. 9. maj til d. 27. juni.
- Interviewpersoner er identificeret via søgninger på danske universiteters forskerdatabaser, via publikationer, projekter og initiativer. Hertil er Teknologisk Instituts, Moos-Bjerres og styregruppens respektive netværk blevet aktiveret.
- Alle interview har været semistrukturerede, dvs. baseret på forudbestemte tematikker, men med plads til at udfolde det særligt interessante ved hvert interview. Interviewformen sikrer en god kombination af tematisk stringens og frihed til, at interviewer og interviewperson kan fordybe sig i netop de temaer, interviewpersonen bringer på banen og har en særlig viden om.

Anvendelse af interview

- Der er efter aftale med interviewpersonerne ikke angivet referencer til individuelle interview i rapporten her, så specifikke udsagn kan ikke tilbageføres til interviewpersoner. Dette sikrer interviewpersonerne en vis mængde anonymitet, og skaber derved et friere rum for kritiske synspunkter.
- De udførte ekspertinterview har informeret rapporten på følgende vis:
 - ❖ De har hjulpet med at kortlægge de emner, virksomheder kommer til at beskæftige sig med i fremtiden inden for de tre områder.
 - ❖ De har givet nuanceret indblik i mere specifikke problemstillinger inden for hvert af de tre områder.
 - ❖ De har givet mulighed for at efterprøve hypoteser samt udsagn fra litteraturen og interviewpersoner på andre interviewpersoner. Igennem denne form for triangulering af udsagn har ekspertinterview fungeret som en slags validering af desk researchen som helhed.
 - ❖ De har hjulpet med at identificere andre eksperter og ny relevant litteratur til studiet.

Interviewpersoner



Lars Esbjerg

- Lektor på AU v. Institut for Virksomhedsledelse
- Fødevarerdetailhandel; Samarbejde mellem detailhandelskæder og leverandører; detailhandlens egne mærker

Stine Sund Hald

- Chefkonsulent i Danske Erhvervsskoler og -gymnasier og projektleder for aktiviteter omhandlende bæredygtighed og verdensmål
- Fokus: Bæredygtighed på erhvervsskolerne i dag

Sara Petrycer Hansen

- Seniorkonsulent hos Concito, bl.a. for initiativet "Danmark som grøn vindnation"
- Fokus: Den grønne omstillings indvirkning på beskæftigelse i Danmark og internationalt.

Lise Lyngfelt Molander

- Sektionschef på Teknologisk Institut v. Miljø og ressourcer, byggeri og anlæg
- Cirkulær Økonomi og byggebranchen

Kristin B. Munkgaard

- Professor MSO på SDU og leder af SDU Business School
- Bæredygtighed og markeder; Relationer og netværk mellem virksomheder; Innovation; Forretningsstrategi og networking; Bæredygtig forretningsudvikling

Mette Gyde Møller

- Chef for Innovation & Bæredygtig Forretningsudvikling hos Dansk Industri
- Fokus: Virksomhedernes grønne omstilling, bl.a. ift. grønne regnskaber

Søren Voxsted

- Lektor på SDU v. Institut for Marketing & Management
- Grønne kompetencer i SMVer

Kristoffer Nilas Tarp

- Director and Head of Sustainability Practice hos NTT DATA Business Solutions Nordics
- Medforfatter til bogen "Forretning for fremtiden: Succes med Verdensmålene"
- Fokus: Bæredygtighed i SMVer og kernekompetencer heri

Steffen Max Høgh

- CEO for rådgivningsvirksomheden Bæredygtig Business, tidl. Sustainability Director ved HOLMRIS B8
- Forfatter til bogen "Bæredygtig Business"
- Fokus: Cirkulære forretningsmodeller, genbrug i virksomhedsindkøb og udregning af CO2-aftryk på indkøb

Trine Ringkjær Skafte

- Konsulent i DI
- En del af DI's kemi-team
- Fokus: miljøpolitik og cirkulær økonomi

Ulrich Bang

- Markedschef for Klima, Energi og Miljø i Dansk erhverv
- Fokus: den grønne omstillings indvirkning på Dansk Erhverv

Maria Bøge Blenstrup

- Elevformand for Landssammenslutningen af Handelsskoleelever
- Fokus: ændring af handelsuddannelserne, så de passer til eleverne og samfundet

Jacob Kjeldsen

- Branchedirektør i DI med ansvar for handel
- Fokus: Bæredygtighed i virksomheder og særligt SMVer

Tina Lind Larsen

- Faglig konsulent i HK Handel
- Arrangerer kurset Grøn Forandringsagent for HKs medlemmer
- Fokus: Virksomheders grønne omstilling, bl.a. ift. forandring gennem adfærd og nudging



Definition: Bæredygtighed

Tre gængse bæredygtigheds aspekter

Begrebet "bæredygtighed" anvendes bredt til at beskrive forvaltning af alle slags ressourcer på en måde, der ikke kompromitterer fremtiden (Hajia & Kashani 2021).

Se f.eks. EUs "grønne pagt" (EU, "Den europæiske grønne pagt").

Der er oftest tre hensyn, der kan betragtes som hierarkisk inddelte:

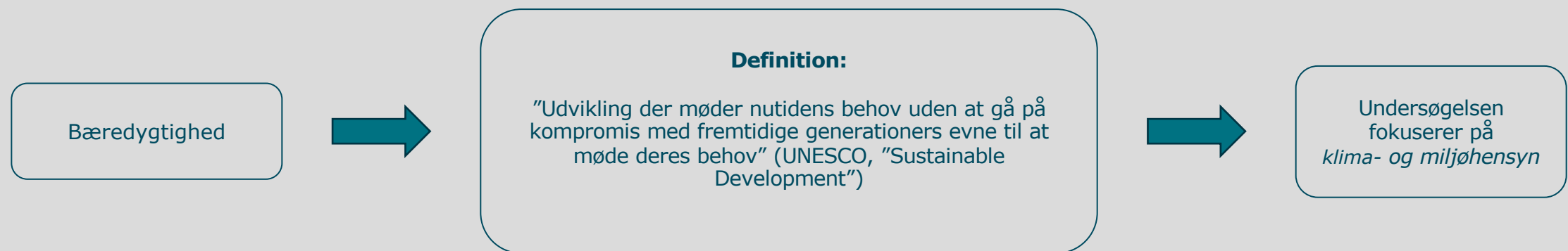
1. Klimahensyn
2. Miljøhensyn
3. Sociale og økonomiske hensyn

Klima- og miljø udvælges særskilt

Den sociale dimension kan genfindes i ILOs definition af "grønne jobs" (UNEP 2008; ILO 2016).

Begrebsmæssigt er denne sammenkobling af grønne og sociale hensyn dog problematisk. Det er ikke logisk, hvorfor et job som eksempelvis vindmølle-opsætter skulle ophøre med at være grønt, blot fordi den ansatte har dårlige løn- eller ferieforhold.

I denne analyse, holder vi derfor de to områder adskilte, og vi fokuserer udelukkende på klima- og miljøhensyn, når vi taler om bæredygtighed.





Definition: Det "grønne"

Det grønne afgrænses til metoden og ikke jobtypen

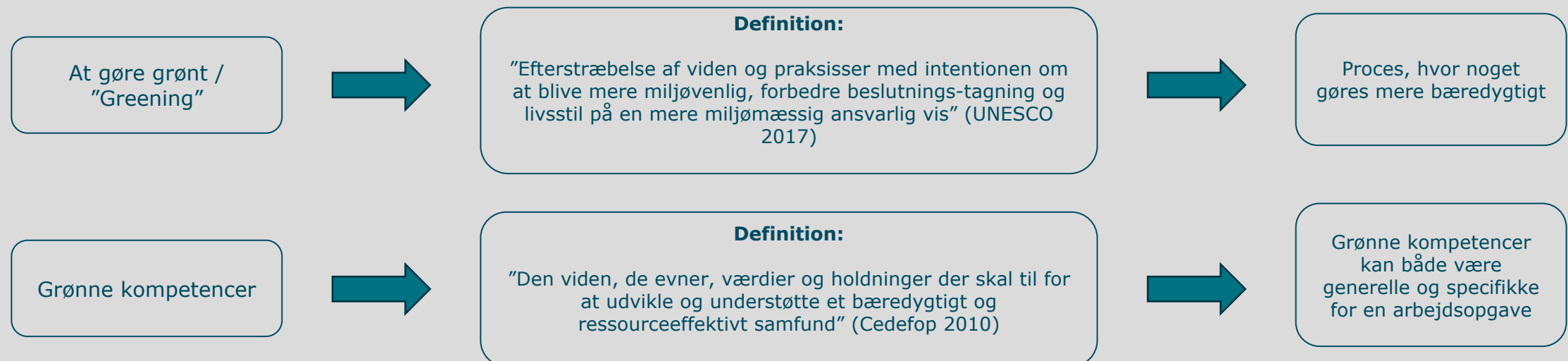
I denne undersøgelse arbejdes med bæredygtighed ud fra en forståelse af, at enhver arbejdsopgave kan løses på mere eller mindre bæredygtig vis. Bæredygtighed er ikke begrænset til en særlig type "grønne" jobs eller en specifik "grøn" sektor.

Af den grund arbejder vi mindre med begrebet "grønne jobs" (se f.eks. Concito 2021), da det antager, at det er enten eller - enten er et job grønt, eller også er det ikke. Den måde at kategorisere jobs er ikke nyttig til at analysere, hvordan virksomheder kan gøres grønnere.

Det grønne overskrider sektorer og er gradueret

Den samme problematik gør sig gældende, når "grønne kompetencer" ("green skills") defineres som de evner, der anvendes af grønne virksomheder eller i den grønne sektor. Her bider definitionen næsten sig selv i halen (Østergaard 2021, 6).

Vores tilgang til grøn bæredygtighed som noget, der kan være mere eller mindre af, følger tilgangen i størstedelen af forskningslitteraturen, og den sikrer, at analysens fund bliver relevante for arbejdet med at styrke uddannelserne inden for detailhandel,- handel- og kontoruddannede.



Grønne kompetencebehov i de danske virksomheder

REG LAB: Den grønne omstillingstrappe

Teknologisk Institut kortlagde i 2021 danske virksomheders grønne omstilling (REG LAB 2021). Trappetrinene var defineret af, hvor langt virksomhederne var med grønne strategiske tiltag, deres kendskab til miljøbelastning, et grønt forretningsfokus, grønne aktiviteter etc.

Blandt 510 SMVer blev 20 pct. identificeret som "passive", 39 pct. som værende på trin 2 og 3, 37 pct. på trin 4 og 5, og 4 pct. som "omstillende virksomheder".

Virksomheders forskellige kompetencebehov

Des mere omstillet en virksomhed er, des mere afhængig er den af samarbejdspartnere, så som leverandører, for at kunne fortsætte sin omstilling (REG LAB 2021, 10). Dette er vigtig viden for studiet her, da især handel- og kontoruddannede i SMVer ofte vil varetage store dele af kontakten med eksterne partnere

Center for Cirkulær Økonomi og BDU demonstrerede i 2022 et betydeligt kompetencegab imellem de eksisterende grønne kompetencer og fremtidens behov blandt virksomhederne (HAKL 2022). Blandt SMVerne er det de mest omstillede virksomheder, der udtrykte det største behov for nye kompetencer i forbindelse med den grønne omstilling (REG LAB 2021, 14).



Delkonklusion

Dette betyder samlet set, at virksomhedernes behov for grønne kompetencer er stort i dag og kun vil vokse i takt med samfundets grønne omstilling, da mere omstillede virksomheder kræver flere grønne kompetencer.

Erhvervsskolerne og den grønne omstilling

Merkantile erhvervsuddannelser har et uudnyttet potentiale

Erhvervsskolerne regnes allerede for en central brik i den grønne omstilling, i Danmark og internationalt (Cedefop 2021). Regeringen vil have flere unge til at tage en erhvervsuddannelse og har bebudet oprettelsen af tre nye klimaerhvervsskoler, "der skal være verdens bedste inden for grøn omstilling" (Finansministeriet 2021, 7).

Men når ministeren skal eksemplificere erhvervsskolernes bidrag til den grønne omstilling, nævner hun udelukkende de teknisk faglærte (Børne- og Undervisningsministeriet 2021). De ikke-tekniske uddannelser træder i baggrunden.

Det er mærkværdigt, for ifølge Erhvervsministeriet er de faglærte, der beskæftiger sig med grøn eksport, "især uddannede inden for retningerne kontoruddannede, elektrikere, smede, industri-teknikere og detailhandlen." (Erhvervsministeriet, 2021, 29).

18/09/2021 KL. 18:00 | FOR ABONNENTER

Faglærte er nøglen til at nå klimamål

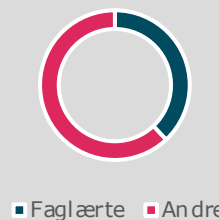
Faglærte arbejdere er en central brik i Danmarks grønne ambitioner, og regeringen ser erhvervsuddannelserne som en løftestang for den grønne omstilling.

Særlig detailhandelsområdet kan få stor betydning

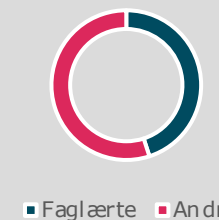
Erhvervsuddannelserne står allerede stærkt inden for det, Concito kalder den "grønne del" af det danske erhvervsliv. De er altså til stede i de virksomheder, der skubber på den grønne dagsorden.

Alligevel er detailhandel det område, der har fået mindst politisk opmærksomhed, når det kommer til den grønne omstilling, ifølge et studie af 32 landes politikker, strategier og planer relateret til grønne jobs, foretaget af ILO (2019, 92). Praktikere på området har desuden stort fokus på dannelseselementet ift. grøn omstilling. På samme måde som demokratiforståelse er en fundamental del af skolegangen i Danmark, skal vi i højere grad fokusere på at give eleverne en grundlæggende grøn forståelse og terminologi.

Hele det danske erhvervsliv



Den "grønne" del af arbejdsmarkedet



Delkonklusion

detailhandel-, handel- og kontorområderne udgør altså blinde vinkler i den grønne omstilling – til trods for deres fremtrædende roller i grønnere virksomheder og det generelle fokus på erhvervsskolerne.

4.0 Den grønne omstilling og de merkantile arbejdsfunktioner

Virksomhederne og den grønne omstilling

Læsevejledning

I det følgende fokuserer vi på, hvordan den grønne omstilling stiller nye krav til centrale funktioner blandt de tre uddannelsesgrupper.

Kompetencebehovene struktureres ud fra et tredelt værdikædeperspektiv. Selvom ikke alle aspekter fra den sidste del af værdikæden (markedet og salg) er relevante i offentlige organisationer, kan tilgangen skabe overblik over de opgaver og udfordringer, virksomheder står overfor.

Kortlægningen er inddelt som følger:

- 1) Leverandører
- 2) Internt i virksomheden
- 3) Markedet og salg

Vi vil løbende fremhæve, hvilke(n) af de tre uddannelser et givent tema knytter sig mest til, men der kan være betydeligt overlap, da ansatte ofte løser mange forskellige typer funktioner, især i SMVer.

På samme måde kan der være overlap mellem de forskellige funktioner. Eksempelvis er grønne regnskaber vigtige elementer i både leverandørrelationer og i virksomhedernes interne forhold.

Som i resten af rapporten angives kilder i det følgende, når et udsagn trækker direkte på noget litteratur. Ellers er fremstillingen vores fortolkning og kondensering af den indhentede viden.

Grøn omstilling på merkantile arbejdsfunktioner

I. Leverandører



II. Internt i virksomheden.



III. Markedet og salg



I. Leverandører (1)



Kommunikation og påvirkning

Det kan kræve proaktiv kommunikation fra aftagervirksomheder at få leverandører til at udbyde bæredygtige varer. Studier viser, at des mere direkte en indkøber involverer sig med leverandøren, des mere sandsynligt er det, at leverandørens adfærd påvirkes i en mere bæredygtig retning (Hamner 2006). Indkøbere kan altså spille en nøglerolle i at støtte en grøn omstilling af leverandørkæden.

Kompetencebehov:

- At kunne kommunikere grønne behov til leverandører og sælge en business case for at udbyde grønnere produkter



handel,
kontor

Logistik og spedition

Indkøb af varer indebærer oftest transport, og denne kan i sig selv udgøre en betydelig klimabelastning. Indkøbere afvejer allerede pris- og tidshensyn ved valg af transportform. I fremtiden vil klimabelastning indgå i dette regnestykke. Denne kan betyde en større omlægning fra hurtigere og klimabelastende transportformer til langsommere men grønnere måder (der potentielt også er billigere).

Kompetencebehov:

- At vurdere klimabelastning såvel som pris- og tidshensyn ved forskellige transportformer



detailhan
del,
handel,
kontor



I. Leverandører (2)

Materialer og dokumentation

Dokumentation vil i fremtiden være et kerneelement ved indkøb. Miljøkrav til virksomheder knytter sig særligt til materialer. Kendskab til materialer er både vigtigt for virksomhedens egen drift, men især også når virksomheden er underleverandør i store projekter, der skal leve op til miljøstandarder. Det kan især være aktuelt ved internationale kunder, der er pålagt andre restriktioner end de danske.

Kompetencebehov:

- At kunne identificere og efterspørge de rigtige informationer og dokumentationer fra materialeleverandører



handel,
kontor

Miljømærkninger

Der stilles stadig højere krav til bæredygtigheden af de produkter, der købes af virksomheder. I en jungle af komplekse og modstridende informationer fra leverandører er miljømærkninger den enkleste måde for indkøberen at vurdere en vares klimabelastning. Ved at orientere sig i relevante miljømærkninger kan indkøbere både sikre og dokumentere grønnere indkøb.

Kompetencebehov:

- At kende til betydningen af gængse miljømærkninger samt specifikke mærkninger relateret til eget fagområde



detailhan-
del,
handel,
kontor

Udbud og licitationer

Virksomheder efterspørger prioritering af bæredygtighed i offentlige indkøb (DI 2020). Fremtiden vil derfor formentlig se større efterspørgsel på kompetencer til at udforme udbud og tilbud, der inddrager grønne hensyn og stiller krav til materialer o.l., både i det private og i det offentlige.

Kompetencebehov:

- At kunne identificere relevante miljømærkninger eller produktspecifikationer, der kan formidles i et udbud eller et tilbud



handel,
kontor



II. Internt i virksomheden (1)

Grønne regnskaber

Grønne regnskaber – dvs. fortegnelser af virksomhedernes direkte og indirekte miljøbelastning – vil være en kerneopgave i regnskabsområdet i fremtiden. Mange virksomheder ved i dag ikke, hvordan disse udarbejdes, og opgaven udliciteres derfor ofte. I takt med at behovet vokser, vil flere virksomheder flytte denne kompetence in-house og efterspørge kompetencer heri.



kontor

Kompetencebehov:

- At kunne udregne virksomheders miljøbelastning og udarbejde grønne regnskaber herover
- At besidde en grundlæggende forståelse for omfanget og konsekvensen af virksomhedens Co2-aftryk

Kommunikation

Grønne elementer af en virksomheds strategi skal kommunikeres til de ansatte. God kommunikation kan øge motivationen for grøn omstilling blandt medarbejderne og dermed spille en vigtig rolle for processen. Dårlig kommunikation kan skabe modvilje mod strategien og ledelsen. I SMVer spiller kontorpersonalet ofte en vigtig rolle i denne interne kommunikation.



kontor

Kompetencebehov:

- At kunne formidle viden om bæredygtighed og motivere andre til at understøtte grønne initiativer

Logistik og lagerstyring

Intern transport af varer og personer udgør en vigtig del af virksomheders miljøbelastning. Tilgangen til lagring af varer vil også blive påvirket af den grønne omstilling. Her vil virksomheder skulle finde den rette balance mellem at begrænse antallet af lagrede varer for at minimere spild (green-lean (Balfour 2020)) og at købe stort ind og oplagre for derved at begrænse transportudledning.



handel,
kontor

Kompetencebehov:

- At kunne vurdere tids-, økonomi- og bæredygtighedshensyn ved forskellige transportformer og -praksisser samt ved forskellige strategier for lagerstyring
- At kunne identificere og implementere konkrete måder at gøre logistik- og lagerstyring mere bæredygtig



II. Internt i virksomheden (2)

Emballage

Fire hensyn vil være centrale ift. emballage: 1) at begrænse mængden af emballage, 2) at emballagen produceres af materialer med mindst mulig klimabelastning, 3) at emballagen kan genanvendes og er nem at affaldssortere og 4) at informationen på emballagen er let gennemskuelig, så forbrugeren har de bedste forudsætninger for at træffe bæredygtige valg (se Sancu et al 2021).

Kompetencebehov:

- At kunne identificere og vurdere klimabelastning ved forskellige emballageløsninger



detailhan-
del,
kontor

Ledelse og HR

Ledere skal kunne udarbejde business cases for grønne investeringer og tiltag. Der vil også skulle indtænkes bæredygtighed i virksomhedens interne incitamentsstrukturer, så medarbejdere belønnes for at træffe bæredygtige valg og sælge bæredygtige produkter. I takt med øget efterspørgsel på grønne kompetencer opstår også et afledt behov for grønne rekrutteringskompetencer.

Kompetencebehov:

- At kunne lede grøn innovation og udforme cirkulære forretningsmodeller
- At kunne identificere og tiltrække nye medarbejdere med grønne kompetencer til virksomheden



detailhan-
del,
handel,
kontor

Administration og drift

Grøn omstilling handler også om dagligdagspraksisser, der skal forankres på den enkelte arbejdsplads og på kontorerne. Det være sig affaldssortering, praksis om reparation af udstyr, energi- og materialebesparende adfærd, indkøb af brugt udstyr m.v. Kontoransatte vil spille en nøglerolle i, at grønne arbejdspladspolitikker og tiltag bliver udformet og implementeret på hensigtsmæssig vis.

Kompetencebehov:

- Anerkendelse af nyuddannede elever som potentielle forandringsagenter
- At kunne identificere og implementere konkrete måder at gøre arbejdspladsen og -gangen mere bæredygtig



kontor



III. Markedet og salg (1)

Kunderådgivning

For mange forbrugere er butiksekspedienten den primære rådgiver, når der skal foretages indkøb, og flere detailhandelskæder har i de senere år lagt mere vægt på betjeningsdiske frem for selvbetjening. Dynamikken er den samme for virksomhedskunder, der rådfører sig med deres leverandører. Sælgernes opgave er her at rådgive og oplyse om klimabelastningen ved forskellige varer og services, herunder hvordan produkter anvendes bæredygtigt og vedligeholdes, uden at kunden oplever det som moraliserende.



detailhan
del,
handel

Kompetencebehov:

- At kunne kommunikere sagligt om bæredygtighed til en kunde uden at virke moraliserende eller politisk
- At have forståelse for varers miljømærkninger, energiforbrug og materialer

Kommunikation

I de kommende år vil vi opleve mere og mere bevidste forbrugere, som i højere grad forventer at blive orienteret om virksomheders overvejelser om til- og fravalg. Dette stiller krav til, at virksomhederne i højere grad skal afsætte ressourcer til at kommunikere om og desuden stå på mål for overvejelser om fremstilling, indkøb, produktion etc. – Det er f.eks. ikke længere nok at være dygtig til at afsætte jeans. Man skal også kunne redegøre for, hvor og hvordan de er fremstillet.



detailhan
del,
handel,
kontor

Kompetencebehov:

- At kunne formidle virksomhedens til- og fravalg ift. produktion såvel og arbejdsgange udadtil

Markedsføring

Forbrugerne er optaget af bæredygtighed, og det påvirker virksomhedernes markedsføring. PR skal på én gang fremhæve grønne initiativer samt undgå at kunne beskyldes for *greenwashing* – en risiko der er særligt stor i dag, hvor meget PR foregår online med mulighed for hurtig spredning og kritisk respons. B2B-leverandører skal fremhæve de positive konsekvenser af grønne køb for kundevirksomheder, der får mulighed for at brande sig selv på deres grønne indkøb. De skal kort sagt sælge den grønne historie.



detailhan
del,
handel,
kontor

Kompetencebehov:

- At have kendskab til et "grønt vokabular", så grønne tiltag kan fremhæves uden risiko for negative bagslag
- At kunne sælge grønne produkter på deres værdimæssige kvaliteter frem for mere klimabelastende alternativer



III. Markedet og salg (2)

Butiksindretning

Butikker vil i fremtiden skulle indrettes, så kunder får nemmere ved at identificere bæredygtige valg, eksempelvis ved tydeligere skiltning. Dette kan potentielt indebære større omorganiseringer af butikker efter bæredygtighed frem for blot produkttype og evt. varemærke og priskategori. Derudover vil nudging i fremtiden blive anvendt til at øge salget af bæredygtige produkter ved at henlede kunders opmærksomhed på grønnere produkter via butikkens indretning.

Kompetencebehov:

- At kunne organisere varer i en butik efter bæredygtighed, så bæredygtige produkter nyder størst opmærksomhed fra kunder



detailhan
del

E-handel

I 2020 var danskerne det folkefærd i EU, der handlede mest på nettet (DI 2021), og bæredygtighedsovervejelserne fra de fysiske butikker genfindes på de online salgsplatform. Med e-handel følger en række bæredygtighedsproblematikker omhandlende retur-systemer, fragtformer for forsendelser og emballage. E-handel rummer også en række muligheder for nudging imod bæredygtige valg. Hjemmesider kan markedsføre produkter på bæredygtighed, fremhæve miljømærkninger, tilbyde klimakompensation og give kunden mulighed for at vælge grønnere leveringsformer. Hjemmesider kan endda vælge at gøre de bæredygtige valg til udgangspunktet, som kunden så evt. selv skal fravælge, hvis denne eksempelvis ikke ønsker at klimakompensere.

Kompetencebehov:

- At kunne organisere og promovere varer online, så kunden nemt kan vurdere produktets bæredygtighed, f.eks. via mærkninger
- At kunne vurdere forskellige muligheder for grøn nudging på hjemmesider, der opmuntrer kunder til mere bæredygtige valg



Handel,
detailhan
del

Kontakt

Rapporten er udarbejdet af Moos-Bjerre A/S
Telefon: **3311 1101**
Vartov, Farvergade 27L, 1463 København K
2022

Henvendelser angående rapporten kan rettes til:
Michael Moos-Bjerre
Telefon: **2624 6806**
e-mail: **michael@moos-bjerre.dk**