

Digitaliseringens tid

Små företag & digitalisering under covid-19 pandemin

Förord

Digitaliseringen är en generellt teknik precis som elektricitet. Den omvandlar nu stora delar av samhället. Pandemin har påskyndat samhällets digitalisering med årtal. Digitala startups poppar upp som svampar ur marken och de digitala jättarna på Dow Jones har nu mångdubbelt högre värdering än storbolagen från 1900-talet.

Pandemin har också påverkat många små företag, för många innebär pandemin en personlig tragedi. Men ur svårigheterna växer också nya möjligheter. Den här studien försöker fånga berättelser från Stockholmsregionens småföretag; ser de nya möjligheter? vad hindrar dem från att digitalisera? klarar de att digitalisera själva? hur ser de på framtiden? Behöver de stöd och i så fall vad för stöd?

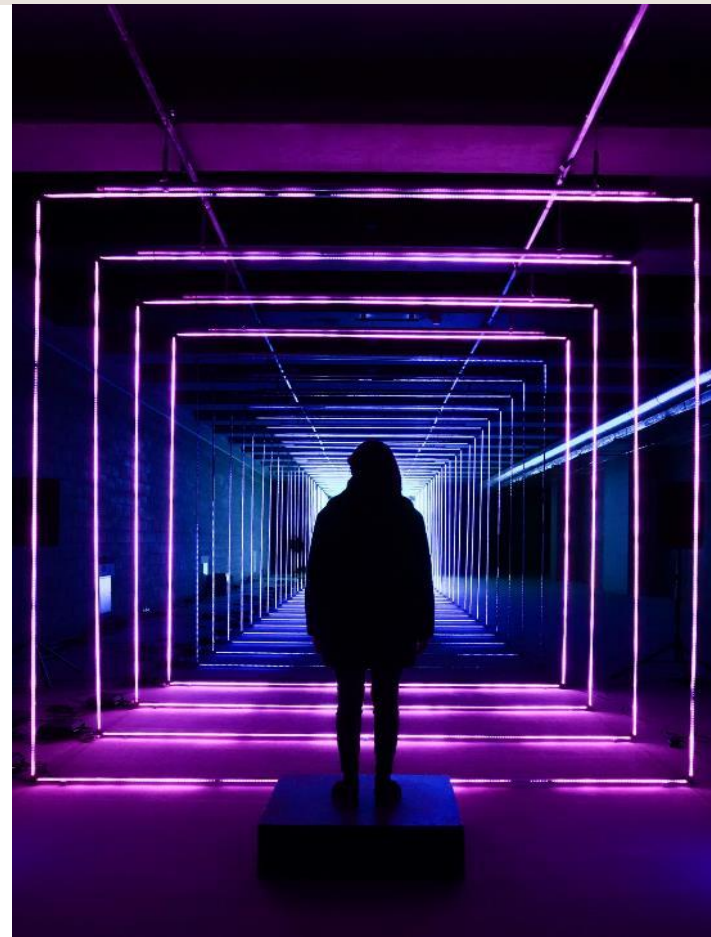
Studien har genomförts av WSP Advisory.

Titel: Digitaliseringens tid: små företag och digitalisering under covid-19-pandemin

Beställare: Region Stockholm

Utförare: WSP Advisory (Daniel Hallencreutz, Niklas Domeij, Jessica Helldén, Joakim Franklin)

Foto: WSP, Pexels.com



Sammanfattning

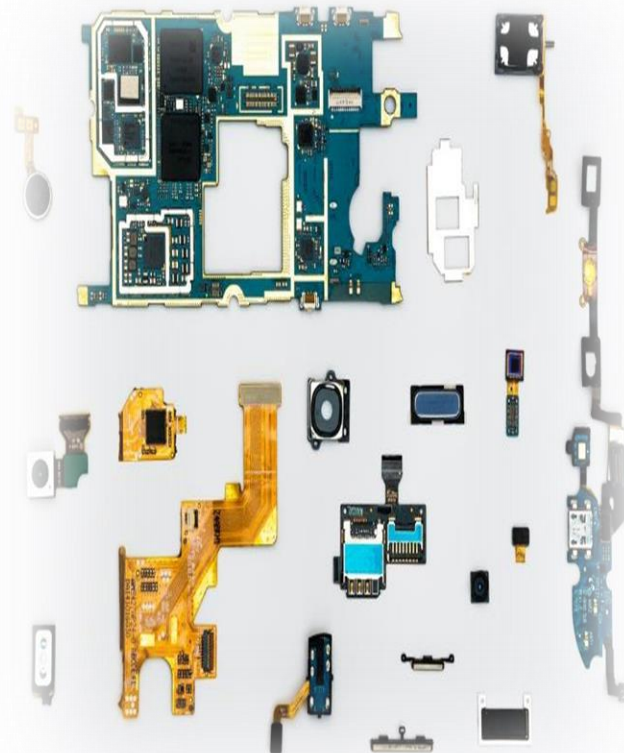
Digitalisering är ett brett fält – denna rapport fokuserar enligt Region Stockholms beställning på digitalisering kopplad till affärsutveckling och produktutveckling. Studien bygger på en sammanställning av befintliga rapporter samt intervjuer med centrala aktörer inom företagsfrämjande som haft arbetat med digitaliseringsfrågor både före och under pandemin. Syftet med denna rapport har varit att visa på exempel på de utmaningar, möjligheter och begränsningar som företagen tampas med. Viktigaste slutsatserna har varit att:

- Att små företag som en mycket heterogen grupp vilket påverkar hur de förhåller sig till digitaliseringen och som avgör hur de har hanterat pandemin. Skillnaden mellan företag är så stor att det är svårt att formulera generella hypoteser om hur företagen digitaliserar i krisen.
- Den digitala mognadsnivån innan krisen har varit helt avgörande för företagen och hur stor påverkan från pandemin, vilket är starkt sammankopplat med bransch.
- Komplexiteten i affärsmodellen är en mycket intressant faktor som är svår att dra generella slutsatser avseende. Möjligheten att digitalisera tjänsten kan snaras vara avhängig om det finns färdiga system för den tjänsten.
- Pandemin har öppnat ögonen för digitaliseringens möjligheter för många bolag – möjlighetsfönstret för insatser är idag mycket större, bredare.



Innehåll

1.	Bakgrund, syfte och metod	6
2.	Pandemins påverkan på digitaliseringen	10
3.	Stödinsatser från främjare under pandemin	17
4.	Sammanfattning av kunskapsläget	22
5.	Exempel från företag från Stockholms län	24
6.	Slutsatser och reflektioner	44
7.	Rekommendationer	47
8.	Referenser	51

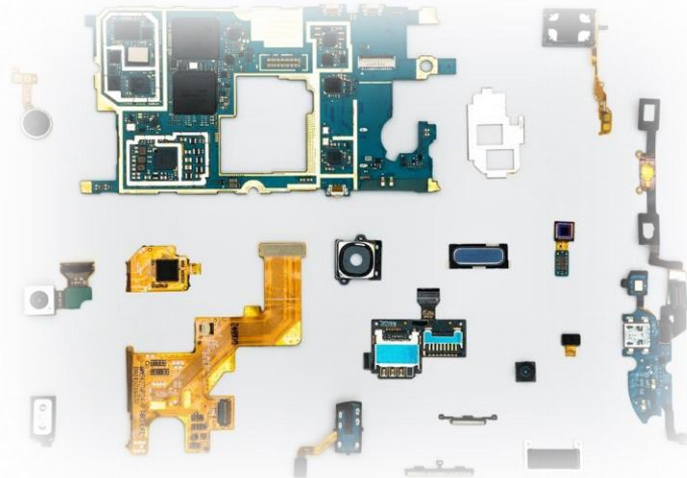


Bakgrund, syfte och metod

Bakgrund

Bakgrunden till denna rapport står att finna i a) Covid-19s generella påverkan på små och medelstora företag i olika branscher i Stockholmsregionen och b) den satsning på regionala digitaliseringskoordinatorer som ska främja användningen av digitala arbetssätt, verktyg och tjänster.

Region Stockholm har ansvaret för digitaliseringskoordinatorrollen i Stockholms län. Mot bakgrund av detta har Region Stockholm beställt ett kunskapsunderlag avseende de små företagens digitalisering under Covid-19-pandemin i Stockholms län. Detta för att utveckla arbetet med att kunna koordinera – och leverera! - insatser syftande till att stärka förutsättningarna för de små företagen att dra fördel av digitaliseringen.



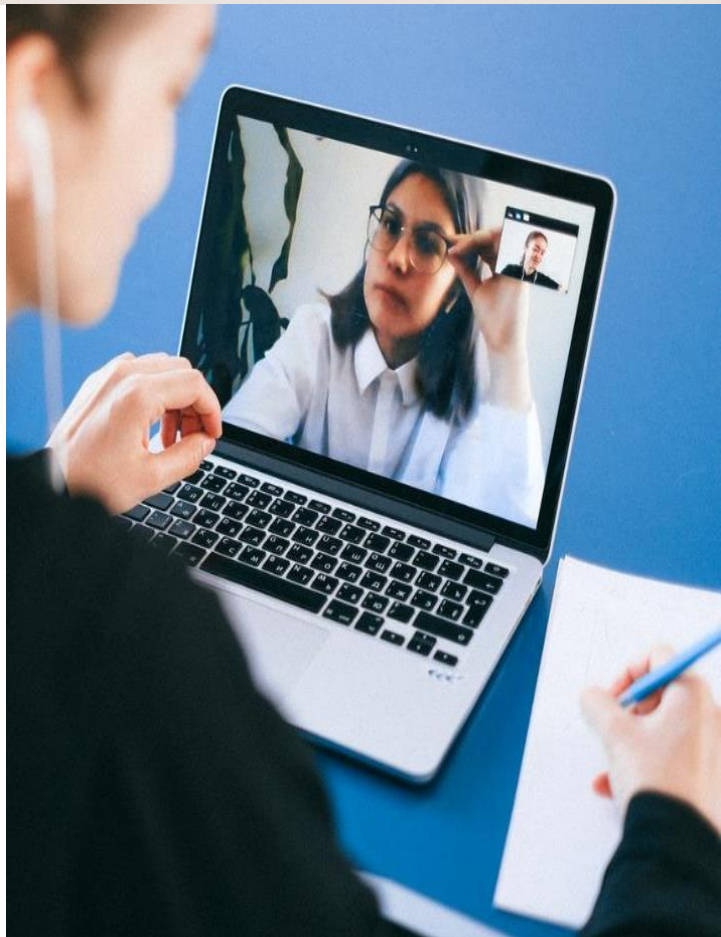
Syfte och metod

Syftet med denna studie är att visa på exempel på de utmaningar, möjligheter och begränsningar som pandemin inneburit för företag i olika branscher samt också visa på digitaliseringens möjligheter när det gäller att hantera dessa utmaningar.

Studien bygger på sammanställning av befintliga rapporter och semi-strukturerade intervjuer med olika aktörer som arbetar med företagsfrämjande regionalt och nationellt. Antalet rapporter om småföretag och digitalisering under pandemin är begränsat men bland annat Entreprenörskapsforums rapport - Syftet med intervjuerna är att skapa en översiktlig bild av småföretagens situation och fånga upp exempel på digitalisering av affärsmodeller. Totalt har även elva tjänstepersoner som arbetar med företagsfrämjande i offentlig, privat eller akademisk sektor intervjuats.

Rapportens andra del bygger på intervjuer med företagare. Här är fokus på exempel som belyser större mönster. WSP har kontaktat 58 företag via telefon varav 28 har intervjuats, där 18 varit av intresse och en längre intervju genomförts. Företagen ligger inom Stockholms län och har högst 50 anställda. Mångfalden i urvalet beskrivs senare i rapporten.

För att göra rapporten lättare för läsaren att ta till sig beskrivs kunskapssammanställningen tematiskt. Därmed vävs information från både intervjuer och befintliga rapporter samman till en komplett beskrivning. I kapitlet inkluderar vi vidare en generell beskrivning av digitalisering i små företag och de stödinsatser som finns tillgängliga. I det avslutande kapitlet presenterar vi våra slutsatser och rekommendationer.

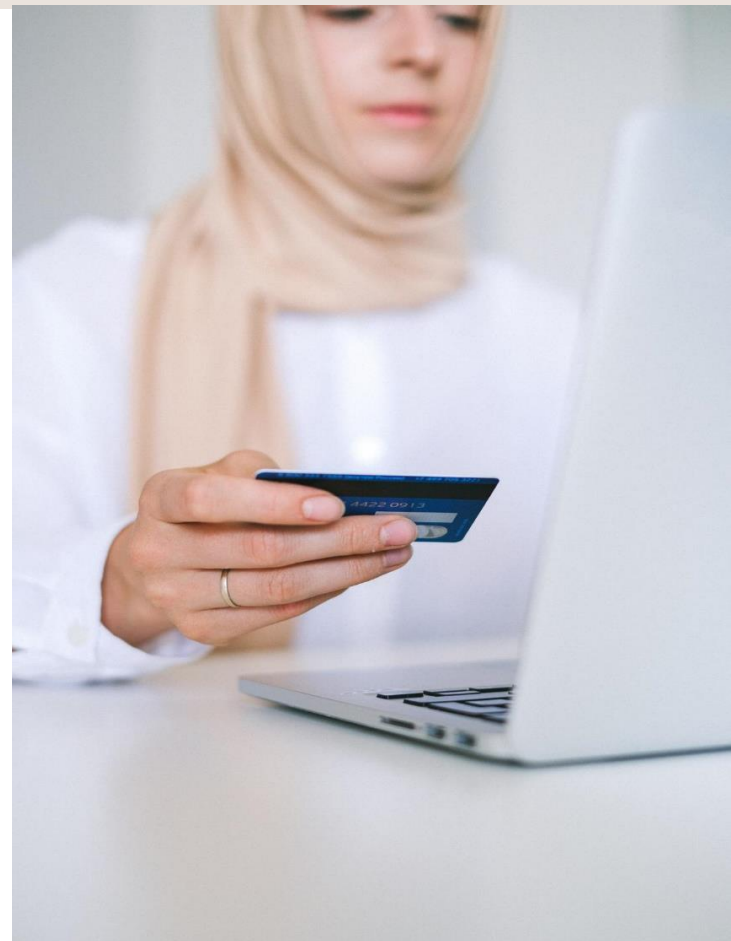


Vad menar vi med digitalisering?

Digitalisering har flera olika betydelser. I denna rapports kontext betyder digitalisering genomgripande verksamhetsomvandling i ett företag i samband med ökad användning av modern informationsteknologi. Syftet kan vara att ersätta pappersblanketter, att automatisera manuella rutiner, att rationalisera bort administrativa arbetsuppgifter, distributionsled.

Denna verksamhets- eller processdigitalisering innefattar även i det lilla företaget ändrade arbetsmetoder, organisationsprocesser, affärsmodeller etc. I rapporten definieras digitalisering med andra ord som olika former av arbetsmetoder för att utveckla en verksamhet med stöd av digitala hjälpmedel.

Även enkla former av digitalisering – exempelvis kontakt med kunder genom sociala medier eller hemsida – är intressant eftersom en sådan förändring har potential att bidra till bättre lönsamhet hos företaget, exempelvis genom att bidra till att sänka kostnader; bidra till utvecklingen av nya produktionsprocesser eller bidra till utveckling av nya affärsområden.



Digitalisering i små företag

Att införa helt nya affärsmodeller är ofta sammankopplat med nystartade företag (start ups) som försöker konkurrera ut befintliga tjänster med en digital tjänst. Det kallas för disruptiv digitalisering. Det normala för befintliga små företag är snarare små gradvisa steg av digitalisering av befintliga processer snarare än av hela affärsmodeller. Digitalisering av interna processer och marknadsföring är vanligt.

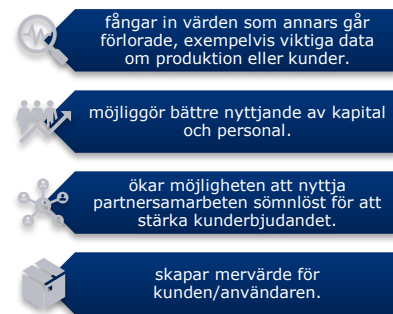
För små företag kan det vara ett för stort steg att implementera ett stort digitaliseringsprojekt i verksamheten. Då är en möjlighet att börja någonstans i verksamheten med en mindre förändring. Den förändringen kan i sin tur leda att företaget upptäcker en ny möjlighet. Ett exempel kan vara att sätta en sensor på en maskin hos ett tillverkande företag. Det kan leda till idéer om användning av ny mjukvara för att registrera data, som i sin tur kan leda till att fler sensorer installeras, vilket i sin tur kan leda till att upptäckten det går att styra processen digitalt på distans.

Samtidigt finns enstaka exempel på hur digitalt mogna små företag ser möjligheter att erbjuda helt nya typer av tjänster och affärsmodeller. Exempelvis kan digitalisering av produktionsmaskin innebära att den kan levereras som en tjänst i stället för en produkt. Det möjliggör mervärde för kunden, effektivare arbetsprocesser och nya betalningsmodeller som skapar stabila och förutsägbara intäkter. Tyvärr är dock få företag nära en sådan utveckling idag (Parida, Sjödin, & Reim, 2020).

En traditionell affärsmodell beskriver ett företag och hur det arbetar för att skapa värde. En affärsmodell är också ett sätt att beskriva och definiera en struktur för värdeskapandet av organisationens utbud, specificera intäktflöden, uppskatta kostnadsströmmar, tydliggöra företagets position på marknaden samt för att formulera en konkurrenskraftig strategi för företagets konkurrenskraft och fortlevnad (Chesbrough, 2010).

Digitala affärsmodeller fokuserar dock också på nyckelaspekter inom området digitalisering – självfallet - och för att generera värde för inte bara för företaget utan också för kunden. En digital affärsmodell representerar strategier och tillvägagångssätt för att skapa en mer digital upplevelse för konsumenten.

En framgångsrik digital affärsmodell...



En digital affärsmodell har därför något förenklat tre ytterligare organisatoriska förmågor som inte ingår i den traditionella affärsmodellen: innehåll ("content"), kund upplevelse ("customer experience") och plattformar ("platforms"). Content ser till vad som konsumeras, exempelvis produkter eller tjänster, och information om dem. Customer experience talar om hur kundupplevelsen är paketerad och hur erfarenheten kan inkludera kundsynpunkter, kompetens för välgrundat beslutsfattande och rekommendationer. Plattformar tillgodoser information om hur leverans sker och exempelvis en beskrivning av affärsprocesser, kunddata, teknisk lösning etc. (Sathanathan, 2017).

Pandemins påverkan på digitaliseringen

Pandemin slår men på olika sätt

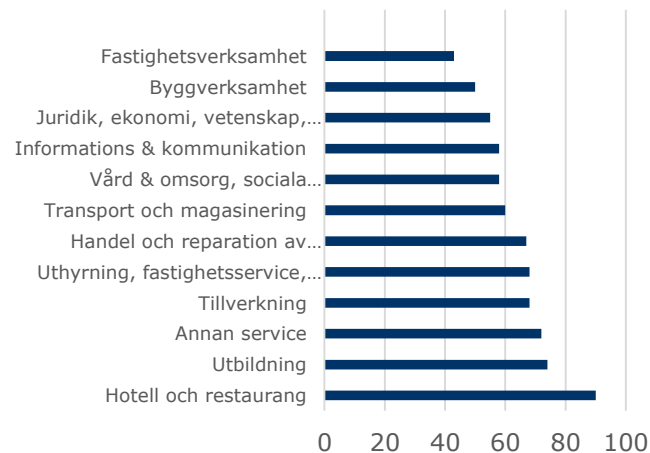
Alla företag har i någon utsträckning behövt göra anpassningar, åtminstone för att minska risken för smitta på arbetsplatsen och hantera sjukskrivningar. Denna uppgift ska inte undervärderas, för små företag kan rekrytering och övriga HR-frågor vara den mest omfattande delen av arbetet till vardags. Därför kan även ett industriföretag vars efterfrågan inte påverkats ändå tvingats lägga stora resurser på att hantera pandemin.

Den tydligaste direkta effekten har drabbat företag som varit beroende av kundkontakt, till exempel serviceföretag eller butiker. Pandemin har minskat då minskat efterfrågan och i vissa fall helt omöjliggjort affärsmodellen. Vissa företag påverkas också indirekt av pandemin. Exempelvis uppstod initiala problem för tillverkande och importerande företag när pandemin började sprida sig i Kina.

Företagens på landsbygden påverkas både mer och mindre. Begränsningar i resande, turism och besöksnäring är ett hårt slag mot små företag på landsbygden generellt, samtidigt som hemester blev mer aktuellt under sommaren. Möjligheterna att arbeta på distans ökar landsbygdsföretagens chanser att delta på mer likvärdiga villkor, under förutsättning att bredband finns tillgängligt. Hantverksföretag är vanliga i de glesare delarna av Stockholms län och efterfrågan på hantverksarbeten har inte påverkats mindre av pandemin, ibland även positivt.

Utifrån beskrivningen som de intervjuade ger kan företagen delas in i tre kategorier utifrån hur efterfrågan på deras varor eller tjänster har påverkats under pandemin. De som inte har påverkats nämnvärt, de som påverkats kraftigt och de som haft ökad efterfrågan. Företag i den sista kategorin är i regel ovanligt. Endast cirka tio procent av företagen enligt Entreprenörsskapsforums enkät.

Pandemins påverkan på olika SME per bransch



■ Andel som uppger negativ ekonomisk påverkan

Digitalisering, åter på dagordningen

I krisens inledande skede prioriterade många företag kärnverksamheten och akuta åtgärder för att kunna upprätthålla verksamheten. Därför avstannade strategiskt arbete som exempelvis pågående digitaliseringsarbete.

Därefter skiljer agerandet beroende på hur branschen påverkats. De som inte digitaliserat har tvingats överväga digitala affärsmodeller, de som haft planera på digitalisering har skakat liv i planeringen, de som varit digitala har vädrat morgonluft och stärkt sina positioner.

En till tröskel som nämns i intervjuerna är att många företag har tvingats övergå till digitala möten internt vilket väckt tankar. I kombination med att digitalisering också diskuteras mera i media och elektrifieringen som samtidigt påverkar fordonsindustrin upptäcker små producerande bolag digitalisering som koncept. Det har i sin tur väckt tankar på digitalisering av andra arbetsprocesser.

Flera av främjarna berättar att det varit betydligt lättare att nå fram till företagen med erbjudanden om stöd till digitalisering än tidigare. En intervjuad uppger att det var väldigt svårt att förklara värdet för företag år 2016 då *Digilyftet* skulle genomföras. Företagen förstod inte vad främjarna menade och det var svårt att förklara nyttan i deras verksamhet. Nu är det märkbart lättare. Om man får vara efterklok så skulle automationslyftet och digilyftet bytt plats i tid.

“Digilyftet var feltajmat 2016, företagen förstod varken innebörden av digitalisering eller nyttan, efter pandemin är det mycket lättare.”

Främjandeinsatser på distans

De flesta intervjuade aktörer som arbetat med pågående fysiska utbildningar/seminarier för företag övergick relativt snart till att erbjuda samma tjänster digitalt. Efter detta ökade intresset från företagens sida och det upplevdes som lättare att rekrytera deltagande företag än innan pandemin. De intervjuade främjarna tolkar detta som ett tecken på att intresset för digitalisering generellt sett ökade under pandemin.

Men ett kanske viktigare skäl till att det har varit lättare att rekrytera företag är att tidsåtgången för att delta minskat drastiskt när utbildningarna/seminarierna blivit digitala. Att avvara en anställd under en halvdag men som fortfarande finns på arbetsplatsen resten av dagen underlättar för företagen.

Stöd att kunna sälja via internet är det vanligaste behovet som främst givit sig i uttryck hos företag som säljer produkter, både till privatkunder och företagskunder. Behovet har ofta varit en hemsida som möjliggör digitala beställningar. Nästa nivå av digitalisering är ofta kundhanteringssystem. Detta gäller även för företag som påverkats positivt och dragit slutsatsen att det behövs för att kunna hantera ökad efterfrågan. En annan intervjuad uppger också att det i vissa avseenden funnits en ökad efterfrågan på IT-konsulter för att förbättra och nyttja befintliga system bättre.



WSP har intervjuat följande aktörer:

- Rise
- Företagarna
- KTH Lean centrum
- Södertälje Science Park
- MITC, Mälardalens högskola
- Omega
- Teknikföretagen
- Företaget Cedeo



Digitalisering av affärsmodeller



Enligt entreprenörskapsforum enkätundersökningens är det endast tre procent som ser ett behov att ändra hela affärsmodellen genom digitalisering efter pandemin. Denna bild bekräftas av intervjuer med såväl främjare som företagare. Undantaget är kategorin där den tidigare affärsmodellen har omöjliggjorts.

Såväl intervjuerna som de föreliggande rapporterna pekar på att dessa företagare inte tänkt i termer av att "ändra affärsmodell". I stället har det handlat om att *överleva* eller *övervintra*. Exempelvis har företagen har fokuserat på att söka offentligt stöd, stöd från kunder i form av försäljning av presentkort, crowdfunding, ombokningar i stället för avbokningar.

Överlevnadstaktikerna har ibland övergått i förändringar av affärsmodellen där hemkörning och onlineförsäljning dominerar. Även andra enkla åtgärder som betalning med betaltjänsten Swish, att försöka byta kundgrupp eller gå från fysiska kundmöten till digitala kundmöten. (Lidingö Näringsliv, 2020) (Wernberg, 2020). De digitala affärsmodellerna för företag som drabbats hårt kan vara komplement, men kan vanligtvis inte ersätta den ordinarie affärsmodellen.

Digitala affärsmodeller under pandemin



Ett företag som levererar specialiserade utbildningar började genomföra utbildningar digitalt. Detta öppnade ny marknad för att sälja företagets utbildningar till utländska företag.

Ett underhållsföretag som lagar trasiga maskiner ville minska kundkontakt. Kunden får skicka in detaljerade uppgifter digitalt om felet inklusive bilder. Det gör att reparatören i förväg kan analysera felet, beställa delar och sedan begränsa kontakten till ett besök hos kunden då problemet avhjälpes.



En konferensanläggning har samarbetat med företag som arbetar med digital produktion och ställt om till att stå värd för digitala seminarier. Man har också hyrt ut rum som kontor för distansarbete.



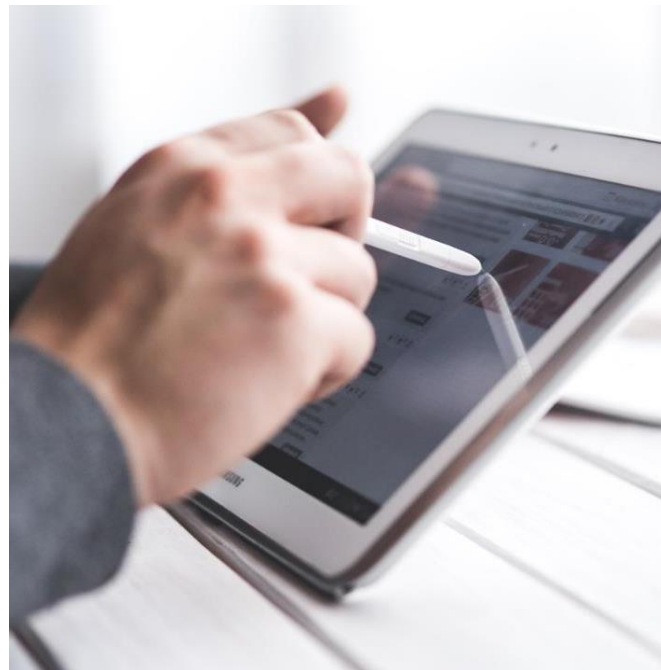
Från pärmen till paddan

De intervjuade främjarna tror att utvecklingen av affärsmodellerna kommer att bestå hos huvuddelen av företagen även efter pandemin, i flera fall som komplement till den ordinarie verksamheten. Företag som påbörjat försäljning online kommer sannolikt att fortsätta. De steg som tas för att digitalisera interna processer eller delar av affärsmodeller som breddar marknaden, sänker kostnaderna eller förbättrar produkten kommer sannolikt att leva kvar.

De intervjuade främjarna uppger att pandemin snabbat på en omställning, men de medger också att det fortfarande är en förhållandevis liten grupp företag som påbörjat den resan. I Entreprenörskapsforums rapport är det fortfarande 44 procent som anger att de inte ser något framtida förändringsbehov.

Bilden som framträder av befintliga små företag är att digitaliseringen överlag går långsamt. Vi identifierar huvudsakligen fyra skäl, brist på resurser, brist på kunskap, brist på initiativ och inspiration samt att verksamheter som går bra inte upplever ett behov.

Pärmen står sig fortfarande stark hos småföretagen, ett första steg för många är att gå från pärm till padda med bokföringen. Ett nästa steg är att komplettera med försäljning digitalt eller att kunna marknadsföra sig digitalt för att nå nya kundgrupper. Ytterligare en nivå upp kommer digitala affärssystem och först i nästa skede i utvecklingen kommer de digitala affärsmodellerna.



Besöksnäringen i Stockholm



Besöksnäringen har drabbats mycket hårt av pandemin, både på grund av utebliven turism och nationella restriktioner. Beläggningen på hotellen i Stockholm sjönk under helåret 2020 med 57 procent. Antalet utländska gästnätter minskade med 82 procent i april när aktiviteten var som lägst. Hotell och restaurang är också den bransch som haft högst andel permitterad personal i Sverige. Den direkta turismnäringen så som resebyråer, kryssningar, arrangerade bussresor och liknande drabbades extra hårt där verksamheten i princip ställdes in helt.

Därtill har besöksnäringen påverkats negativt av under den senare delen av pandemin då mer restriktiva åtgärder riktats mot alkoholförsäljning och utökade begräsningar för restauranger som är en del i besöksnäringens ekosystem.

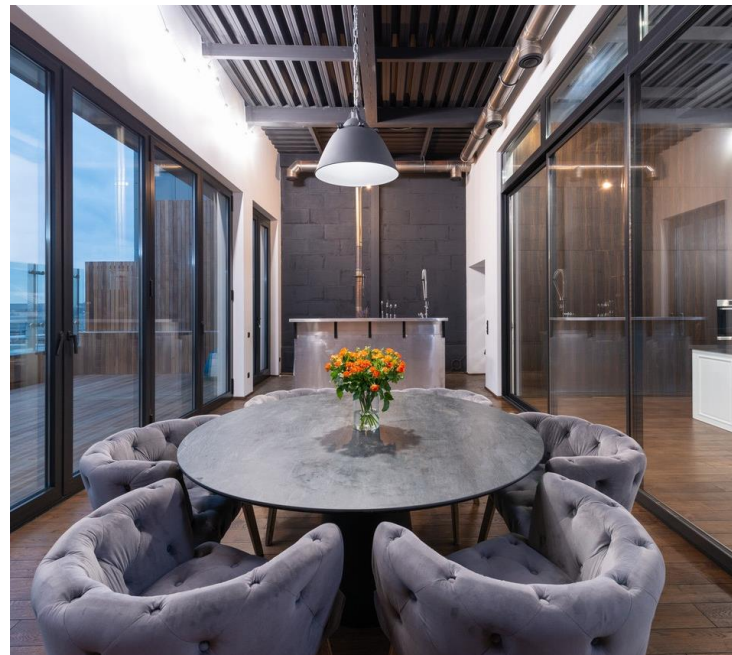
Delar av besöksnäringen hade en positiv utveckling under sommaren 2020, vilket tillskrivs svenskarnas ökade hemester. Detta föll dock inte Stockholm till del i samma utsträckning då Stockholm har en högre andel internationella turister.

Digitalisering inom besöksnäringen

Inom besöksnäringen varierar digitaliseringsgraden kraftigt. Hotellen har mer eller mindre tvingats att digitalisera på grund av framväxten av digitala bokningstjänster. Det finns en förväntan från kunderna att mycket kan lösas digitalt. I princip går ett hotellbesök att genomföra utan personlig service. Även om hotellen kunnat erbjuda covid-19-säkra besök har de påverkats indirekt av lägre resande, både privat och affärsresande. Våra intervjuer visar att även framtiden är osäker då affärsresandet väntas vara fortsatt lågt tack vare distansmöten.

Exempelvis skidanläggningar har sedan tidigare en hög grad av digitalisering, både för bokning, service och i själva aktiviteterna. Eftersom aktiviteterna sker utomhus har de varit möjliga att fortsätta. Nöjesparker har gjort ansatser för att digitalisera verksamheten på ett covid-19-säkert sätt men smittskyddsregler har försvårat att ha verksamheten öppen. I restaurangbranschen går digitaliseringen långsammare. Det finns en större uppsjö av digitala hjälpmedel för att organisera verksamheten men själva restaurangbesöket anses bygga på det personliga mötet, även om undantag finns. Inom restaurangbranschen har hemleverans av mat växt, vilket ofta gjorts via tredjepartsappar. I våra intervjuer framkommer att kan ses som positivt för att det är smidigt och ger nya möjligheter, men negativt för att restaurangen tappar kontakten med kunden och tredje part tar en signifikant del av intäkten från försäljningen.

Under pandemin har företag inom turism- och besöksnäringen gjort försök att digitalisera upplevelser, exempelvis digitala besök eller ökad närvaro i sociala medier. Våra intervjuer visar dock på att detta främst är ett sätt upprätthålla relation till kunder och inte kan ersätta de ordinarie affärsmodellerna. Genom den typen av marknadsföring de eftersträvar de än bättre startposition när pandemireglerna väl lyfts.



Stödinsatser från främjare under pandemin

Från motvilja till medvilja

Den allmänna bilden är att intresset är större hos små företag för stödinsatser men från en mycket låg nivå. Normalläget tycks vara att företagen aktivt måste rekryteras och i många fall är rätt motvilliga att delta i utbildningar, seminarier, kurser eller coaching om hur verksamheten kan digitaliseras. Sedan pandemins intåg har responsen varit bättre och det har varit lättare att locka företag till olika digitaliseringsstöd.

En ytterligare bild som framkommer är att det är stor skillnad på företag som tidigare övervägt eller smått börjat en digitaliseringsresa och de som inte alls digitaliserat. Flera av de intervjuade uppger att de som redan på börjat en resa eller övervägt det nu accelererar eller går från plan till handling och därmed efterfrågar stöd.

Trots det delar samtliga intervjuade bilden av att det finns en mycket stor grupp företag som inte har påbörjat någon digitaliseringsresa. Utmaningen är bristen på kännedom om vad digitalisering är och att det finns stöd att få. Situationen kan beskrivas som att kapaciteten digitaliseringsstöd är betydligt lägre än efterfrågan men efterfrågan begränsas av bristande kännedom. Pandemin skapar ett möjlighetens fönster att rekrytera företag till utbildningar och coachningsinsatser då företagen är med mottagliga för förändring.

“Pandemin ökar skillnaderna mellan de företag som påbörjat en digitaliseringsresa och de som inte har det, de drar ifrån snabbt.”

Inspiration, projekt och långsiktighet

Flertalet av de intervjuade har arbetat med stödinsatser som pågick även innan pandemin. Insatserna har i regel fortsatt efter förändrad planering och genomförs numera på distans. Vissa intervjuade ser det som en nackdel och skulle gärna återgå till fysiska seminarier. Motiveringen är att företag behöver känna sig inspirerade av intressanta berättelser och har stor nytta av att träffa andra företagare för att jämföra erfarenheter. Ett nätverk kan vara ett viktigt redskap för företagen att själva fortsätta digitaliseringsarbetet efter genomförd utbildning. Detta gäller särskilt på mindre orter. Flera intervjuade uppger att möten på plats varit mer populära på mindre orter, eventuellt på grund av att utbudet av seminarier och andra aktiviteter med koppling till digitalisering i centrala Stockholmsregionen redan är omfattande.

Andra intervjuade lyfter fram fördelarna med lägre tidsåtgång och lägre trösklar för små företag att delta med digitala aktiviteter. Att hålla utbildningsinsatserna på distans möjliggör för fler deltagare från hela landet till en större bred av stöd och utbildningar.

Merparten av de intervjuade ser inga skäl att förändra stödinsatsernas innehåll på grund av pandemin. Eftersom utmaningarna i stora drag är desamma som tidigare, bara något mera påtagliga så är det samma stödinsatser som behövs. Snarare varnas för att göra förändringar i stöden som riskerar att ändra fungerande program. Det finns redan ett generellt problem att stödinsatser ändras för ofta, har alltför akademisk ansats och därmed blir otillgängliga eller inte möter företagens behov.



Stödinsatser från främjare under pandemin



Det tar också tid och resurser för främjarsystemet att anpassa sig till nya projektformer med nya specialinriktningar trots att behovet i princip är oförändrat. En generell uppmaning är att arbeta för att fortsätta med raka och tydliga program som leder fungerar, det gör det också lättare för företagen att sprida kännedom om insatserna till fler företag. Många företag behöver stöd under en längre period och en av de intervjuade berättar om fall där företag inte längre kvalificerat på grund av pandemirelaterade ändringar i stödinsatser. Stödinsatserna som behövs är relativt jämnt fördelade mellan coaching, kompetensutveckling, finansiering, företagsnätverkande, kontaktförmedling (Teknikföretagen, 2020) (Tillväxtverket, 2020).

Det är en utmaning att välja mellan att kämpa med de företag som är motvilliga eller att låta resurserna gå till företag som faktiskt vill digitalisera. Detta kommer också att få regionala effekter där bolagen närmast storstäderna som har något högre digital mognad kommer att accelerera. Företagen på mindre orter har tyvärr svårare och är mindre benägna att genomföra förändringar. Allt eftersom främjarsystemet utvecklas i takt med digitaliseringen, desto större blir gapen mellan främjarsystemet och företagen som inte ännu digitaliserat.

Målgruppen för insatserna behöver vara VD eller personer i företagets ledning eller styrelse. Flera av de intervjuade uppger att det är mycket viktigt att ledningen ser möjligheterna och är drivande i att genomföra förändringarna. Detta överensstämmer med tidigare kunskap. (Kairos Future, 2019)

Koordinering av stödinsatser

Även om främjarsystemet på ytan tycks vara en lite värld och de flesta aktörer känner till flera andra aktörer så är koordineringen svag. Dels uppstår ofta en konkurrenssituation där främjarna konkurrerar om både samma finansiering och samma deltagare. Många insatser liknar också varandra, huvudsakligen på grund av att de följer företagets behov. Det är inte ovanligt att företagare kontaktas av flera främjare med liknande utbildningar.

Flera av de intervjuade delar bilden att det saknas samordning och flera uttrycker att bättre samordning vore önskvärt. Exempelvis träffar där representanter från aktuella program bjuds in för att berätta vilka projekt som pågår, vilka som är på gång mm. Även privata aktörer bör bjudas in. Att ha kännedom om andra program skulle också ge coacher och utbildare möjlighet att tipsa om utbildningsinsatser och stöd för vidare arbete.

Flera diskuterar också hur kännedomen om stödinsatser kan öka. Två förslag som framkommer är att i större utsträckning arbeta via företagsorganisationer och använda deras nätverk samt att aktiv rekrytera på plats, alltså genom försäljning. En idé som lyfts fram som intressant, om den är möjlig att genomföra vore ett gemensamt kundhanteringssystem för främjarorganisationer och företag för att gemensamt dela information om vilka företag som har deltagit och i vad.

I projektet har aktörer med koppling till följande projekt intervjuats (finansier, utförare m.m).

Tabell 2. Stödprogram och medverkande aktörer – exempel.

Stödprogram	Medverkande aktörer
Digitalisering för småföretag	Tillväxtverket, Lexicon, Företagarna
Kickstart digitalisering	Teknikföretagen, Tillväxtverket, Rise, IUC, IF Metall, kommuner, Science parks, Företagsorganisationer
Robotlyftet	IUC, KTH, Tillväxtverket, m.fl.
Digilyftet	Tillväxtverket (samt flera underliggande projekt, ex Kickstart digitalisering).
Innovation i pandemins spår	Vinnova
Digi 2020	Almi

Sammanfattning av kunskapsläget

Tabellen illustrerar en av de viktigaste slutsatserna, att digital mognad ökar skillnaden mellan företag och pandemin har accelererat den skillnaden. I samtliga fall har det varit en fördel för dem som redan har påbörjat en digitaliseringsresa. Kategorin som inte har påverkats och ej är digitalt mogna har visserligen klarat sig bra men riskerar att bli omsprungna senare av dem som haft viss mognad och men påverkats mera av pandemin.

Den tydligaste generella observationen i intervjuerna är den digitala mognaden och hur stor påverkan från pandemin har varit. Tabellen nedan visar i grova drag hur de intervjuade personerna upplever att företagen har agerat, beroende på dessa två faktorer:

- Mognad, påverkan, storlek,
- Benägenhet att ta hjälp.

Figur 3. Hur har små företag agerat för att hantera Covid 19?

	Ej digitalt moget	Viss digital mognad	Digitalt moget
Ökad efterfrågan eller ej påverkats alls.	Ingen förändring. Vård, bygg, industri.	Ingen eller eventuellt digitalisering av arbetsprocesser för att möta efterfrågan.	Fortsatt digitalisering.
Viss negativ påverkan av pandemin	Ingen förändring	Eventuellt ökad digitalisering.	Innovativ digitalisering.
Tydligt negativ påverkan	Övervintring. Eller digitalisering av affärsmodell.	Ökad digitalisering. Eventuell utveckling av affärsmodellen	Ovanligt. Externa negativa effekter, branschberoende.

Exempel på företag från Stockholms län

Små företag – en heterogen grupp

Eftersom småföretagen är en mycket heterogen grupp har urvalet varit viktigt för att åstadkomma en bred representation. Alla företag uppfyller de fasta parametrarna. Vi enskilda fall ingår företagen i en koncern som skulle räknas som medelstor men har en verksamhet i Stockholm som faller inom ramen för 0-49 anställda. De intervjuade på respektive företag är VD, ägare eller person i ledande ställning.

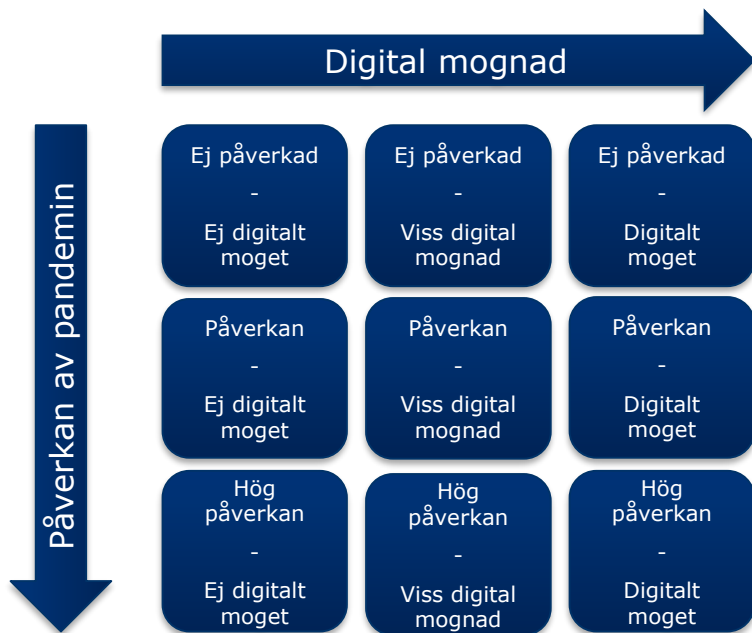
De dynamiska urvalsparametrarna har valts utifrån att uppnå en mångfald för att kunna beskriva jämföra olika exempel. Underlaget är inte ämnat att göra statistiska analyser. Företagen exemplifierar i hög grad olika typer av företag som identifierats i kunskapsöversikten och erfarenheter från tidigare studier.

Företagsuppgifter har hämtats från databaser samt listor eller tips från främjarsystemet. Syftet med att intervjua bolag som har haft kontakt med främjarsystemet är att också kunna besvara frågeställningar som relaterar till främjarsystemet.

En utmaning har varit att få kontakt med företag med låg digital mognadsgrad som valt att delta i intervju. Totalt har cirka 80 företag kontaktats genom e-post och telefon och totalt har 28 företag intervjuats, varav 18 intervjuer varit av intresse och en längre intervju genomförts. Vissa av dem beskrivs mer i detalj.

Urvalskriterier	Urvalsparameter	Baseras på:
Fasta urvalsparametrar	Små företag, 0-49 anställda.	Urval via företagsdatabaser, förslag från främjare.
	Företag i Stockholm län (inte nödvändigtvis säte)	Urval från företagsdatabas, företag från främjare med verksamhet i Stockholms län.
Dynamiska urvalsparametrar	Bransch/sektor	Urvalet ska rymma en bredd av branscher och sektorer
	Stad, tätort, landsbygd, kommun manliga & kvinnliga ägare/VD	Urval har gjorts genom databas och frågor vid bokning av intervju.
	Potentiell påverkan av Corona	Bedömt utifrån branschtillhörighet
	Ålder på bolaget	Ex startup eller äldre företag.
	Komplexitet i affärsmodell	Bedömning utifrån bransch, hemsida, intervjubokning.
	Kontakt med främjarsystemet/ej kontakt med främjarsystemet	Urval av tips på bolag från olika främjare kombinerat med företagsdatabaser.

Analysmodell



För att ge struktur och visa på heterogeniteten bland små företag har vi använt modellen som utvecklats i rapportens första del.

Modellen utgår från två axlar, påverkan av pandemin samt digital mognad. Notera att alla företag har påverkats av pandemin avseende exempelvis sjukfrånvaro, tillgång på insatsvaror och osäkerhet. I detta avseende avses främst hur efterfrågan har påverkats. Bedömning av påverkan är subjektiv och ska ställas i relation till andra företag som ingår i studien. Bedömning har byggts på hur stor del av försäljningen som påverkats och under hur lång tid. Kategorin "påverkad" uppfattas säkerligen av företagaren själv som en stor påverkan relativt normalt företagande och kan ha inneburit månader av arbete att hantera. Omsättningen behöver inte vara tillbaka till samma nivå men företaget räknar med att det kommer att ske. I kategorin "ej påverkad" ingår även företag som har påverkats positivt.

Digital mognad är en subjektivt bedömning av WSP:s analytiker. Mognad ska inte likställas med inköpt teknik, det handlar snarare om förhållningssätt och om rörelse mot digitalisering.

Digitalt moget företag som har påverkats positivt. Pandemin har ökat efterfrågan på digital kundhantering.

Ej påverkad

Ej påverkad

Ej påverkad

-
Ej digitalt moget-
Viss digital mognad-
Digitalt moget

Påverkad

Påverkad

Påverkad

-
Ej digitalt moget-
Viss digital mognad-
Digitalt moget

Hög påverkan

Hög påverkan

Hög påverkan

-
Ej digitalt moget-
Viss digital mognad-
Digitalt moget

Beskrivning av företaget

IT-företag som skapar digitala tjänster för konsultverksamheter.

Digitalisering och Pandemin

När pandemin bröt ut såg företaget en viss nedgång i antalet beställningar. Sedan dess har dock beställningarna återhämtat sig och nivån är på ungefär samma som innan pandemin. Företaget har som en effekt av pandemin helt digitaliserat sina interna möten men också sina externa möten. Innan pandemin var cirka 50% av kundkontakten digital medan idag är nästan 100% av kontakten digital. Företaget har såväl en digital produkt som digitala system och tjänster för intern och extern kommunikation. Att övergå till 100% digital kontakt var därför inget stort steg sett från ett resursperspektiv.

Företaget ser framöver att fler delar av affärsverksamheten kommer att digitaliseras, en process som redan var igång innan pandemin. Framförallt handlar det om att ytterligare digitalisera möjligheten för kund att beställa företagets produkt helt digitalt. Kunden ska på så sätt kunna beställa produkten självständigt på ett effektivt och smidigt via hemsidan.

Utmaningar och Möjligheter

Att helt digitalisera sin kontakt med kund innebär både möjligheter och utmaningar. Möjligheterna är att kontakten blir effektiv och smidig, vilket exempelvis innebär att företaget kan ha fler möten med olika kunder på en dag. Utmaningarna ligger å andra sidan i att presentera en produkt helt digitalt. Att ställa frågor, att demonstrera produkten och att kunden ska lära sig produkten ter sig annorlunda digitalt jämfört med ett fysiskt möte.

De digitala lösningar som har skett i företaget kommer i framtiden, även efter pandemin, att fortgå. Förmodligen kommer antalet fysiska träffar med kund öka en aning, men i om att både företag och kunder brutit en "digital spärr" kommer förmedlingen en stor del av kundkontakten fortsatt ske digitalt. Exempelvis skulle första startmötet ske fysiskt för att därefter helt ske digitalt.

Bromsad tillväxt på grund av pandemin men hanterbart, delvis på grund av digital affärsmodell.

Ej påverkad

-

Ej digitalt moget

Ej påverkad

-

Viss digital mognad

Ej påverkad

-

Digitalt moget

Påverkad

-

Ej digitalt moget

Påverkad

-

Viss digital mognad

Påverkad

-

Digitalt moget

Hög påverkan

-

Ej digitalt moget

Hög påverkan

-

Viss digital mognad

Hög påverkan

-

Digitalt moget

Beskrivning av företaget

Städföretag inom hemstädning

Digitalisering & pandemin

Företaget startades för bara fyra år sedan som ett sidoprojekt. Ägarna trodde på förnyelse i branschen men gjorde inledningsvis all administration manuellt. Det blev ohållbart att hantera och företaget gick snart över till ett digitalt verktyg. Systemet integrerar kundhanteringssystem med avancerade digitala funktioner för automatisk schemaläggning och styrning av hela verksamheten. Marknadsföring är redan digital och företaget har inte haft svårt att kommunicera digitalt med medarbetare och kunder under pandemin. 90 procent av kundkommunikationen görs digitalt.

Företaget har gått från cirka 30 procents årlig tillväxt till måttlig tillväxt under pandemiåret 2020. Företagets digitaliseringsresa påverkas inte av pandemin. Pandemin har efter en inledande hektiskt period blivit ett tillfälle att konsolidera verksamheten. Företaget passar på att dra fram en fyraårig affärsplan för att kunna hantera kommande tillväxt.

Utmaningar & möjligheter

Branschen håller på att förändras i grunden. De gamla städföretagen som inte arbetar utifrån ett digitalt system kan inte konkurrera. Företaget ser en stor tillväxtpotential framåt. Den digitala tekniken sänker overheadkostnaden och möjliggör planeringen som krävs för den snabba expansionen.

Företaget är övertygade om att digitaliseringen är framtiden och ser det som naturligt att det digitala systemet kommer att utvecklas.

Företaget ser två tydliga begränsningar, kommunikation med nya kunder och digitala mellanhänder som försvårar direktkontakt mellan företag och kund. Kunderna behöver idag boka genom telefon, inte pga tekniska begränsningar utan för det är en viktig trygghet för kunden. Kundmottagaren lägger dock direkt in kunden digitalt och därefter sker kommunikationen också digitalt. Den andra risken är olika former av bokningstjänster som blir ett filter mellan företaget och kunden.

Avstannad tillväxt på grund av pandemin men hanterbart på grund av uthyrningsföretagets digitala affärsmodell

Ej påverkad

-

Ej digitalt moget

Ej påverkad

-

Viss digital mognad

Ej påverkad

-

Digitalt moget

Påverkad

-

Ej digitalt moget

Påverkad

-

Viss digital mognad

Påverkad

-

Digitalt moget

Hög påverkan

-

Ej digitalt moget

Hög påverkan

-

Viss digital mognad

Hög påverkan

-

Digitalt moget

Beskrivning av företaget

Företag som organiserar, säljer, köper, hyr ut och återbrukar kontorsmöbler åt företag och organisationer.

Digitalisering och pandemin

Företagets tjänst är att skapa register över kundens kontorsmöbler och kan därmed planera ex flytt, nyanskaffning och matchar sedan säljare och köpare av begagnade kontorsmöbler. Företaget digitaliserade registersystemet innan pandemin för att kunna fortsätta växa. Idag är registersystemet i sig själva affärsmodellen eftersom den ger företaget möjlighet att bedöma och förstå kundens behov bättre än kunden själv.

Påverkan under pandemin har varit relativt stor då inköp av möbler till kontor avstannat helt och omsättningen sjunkit med 30 procent. Företaget har ställt om till uthyrning för korttidskontor och hemmakontor. Många nya kunder har strömmat till.

Utmaningar och möjligheter

Företaget ser ljus på framtiden då pandemin ökat intresset för att hyra kontorsmöbler, en nisch där företaget tack vare sin digitala affärsmodell har konkurrensfördelar mot enbart säljande företag. Att kontoren kommer att bli mera flexibla innebär troligen större behov av möbelbyten vilket gynnar hyresmarknaden. Uthyrning är också en viktig hållbarhetsfråga, vilket är ett av företagets kärnvärden.

Utmaningen är att finansiera fortsatta digitaliseringsprojekt. Att anställa IT-kompetens är kostsamt och digitaliseringen leds operativt av VD tills vidare.

Digitalt moget, relativt stor negativ påverkan av pandemin. Tvingats agera för att byta kundgrupp och covid-säkra produkten.

Ej påverkad

-

Ej digitalt moget

Ej påverkad

-

Viss digital mognad

Ej påverkad

-

Digitalt moget

Påverkad

-

Ej digitalt moget

Påverkad

-

Viss digital mognad

Påverkad

-

Digitalt moget

Hög påverkan

-

Ej digitalt moget

Hög påverkan

-

Viss digital mognad

Hög påverkan

-

Digitalt moget

Beskrivning av företaget

Företag som distribuerar och underhåller automater med snacks och mat samt kaffemaskiner.

Digitalisering och Pandemin

Företaget har till stor del sina automater på kontorslokaler vilket gjorde att företagets verksamhet kraftigt påverkades när många kontor stängde ned. Det var därför en nödvändighet att hitta nya kunder på nya platser, samtidigt som att det fanns ett behov av att ytterligare digitalisera sin verksamhet. Företaget var redan innan pandemin ett digitalt företag speciellt sett till kommunikation med kund, men processerna har accelererat i och med pandemin. Exempelvis har företaget utvecklat ett sätt att digitalt visa hur automaterna skulle se ut på en viss plats. Kunden får på så sätt en uppfattning om hur produkten ser ut i verkligheten. Företaget, som också har kaffemaskiner, har utvecklat en applikation som gör det möjligt att få en kaffe utan att fysiskt röra maskinen. Kunden kan på ett smidigt sätt knappa in vilken kaffe som efterfrågas och sedan ställa in koppen i maskinen. Företaget är ett exempel en verksamhet som redan innan pandemin var digitaliserat men som en effekt av påverkad verksamhet har accelererat digitaliseringen. Man är också övertygad om att omställningen till lägre omsättning gick betydligt lättare tack vare den digitaliserade affärsmodellen.

Utmaningar och möjligheter

Att en stor del av företagets kunder inte längre använder produkten på grund av nya arbetssituationer utgör såklart en utmaning för företaget. Dock beskriver respondenten att företaget har hittat nya kunder på nya platser, något som i framtiden kan gynna företaget när fler börjar jobba på kontor igen.

Pandemin har också inneburit att processer som redan varit igång när det kommer till digitalisering har accelererat. Respondenten beskriver att det framförallt handlar om att implementeringen och användningen skruvats upp i och med pandemin. Företaget har arbetat, och kommer i framtiden fortsatt att arbeta, med att digitalisera kontakten med kund så att den blir så effektiv och smidig som möjlig.



Digitalt mogna företag – långsiktiga vinnare

De digitalt mogna företagen hindras bara kortsiktigt av pandemin

Den gemensamma nämnaren bland de digitalt mogna företagen är att pandemin inte utgör ett hinder utan en möjlighet på längre sikt. Den digitala affärsmodellen blir en konkurrensfördel som stärker företagets ställning gentemot konkurrenter. Övertygelsen om digitaliseringens frammarsch stärks i företagets ledning.

Det lilla företaget begränsas fortfarande av resurser och ekonomiskt stöd kan möjliggöra för företaget att ta ytterligare steg på digitaliseringsresan. Ledningen i bolagen tycks dock känna en större säkerhet avseende den egna förmågan att digitalt utveckla verksamheten eller upphandla den kompetens som behövs.

Företagen behöver också hantera anpassningar i organisationen eller i mötet med kunden men ser det som en utmaning som måste hanteras för att kunna möta kommande tillväxt.

En jämförelse – två konsultföretag

Företag A

Konsultföretag inom ledarskap med kompetens inom bl.a. Life Science, IT, energi och infrastruktur – viss digital mognad

Digitalisering & Pandemin

Företagets affärsverksamhet har generellt inte påverkats av pandemin, men sättet anställda kommunicerar internt och externt har helt digitaliserats. Företaget exemplifierar en verksamhet som inte har påverkats till så stor utsträckning och därmed inte heller sett ett behov av att ytterligare digitalisera.

Utmaningar & möjligheter

Trots att affärsverksamheten inte har påverkats till en så stor utsträckning finns utmaningar. Utmaningarna beskrivs ligga i hur man som företag möter nya kunder när seminarier, workshops eller liknande events helt ställs in. Innan pandemin fanns det smidiga kanaler och sätt att fysiskt träffa personer där det fanns möjlighet att skapa nya kundkontakter, något som i dagens läge inte är ett alternativ. Respondenten pekar därutöver på att regionens roll bör vara att skapa ett sammanhang och nätverksmöjligheter som företag enkelt kan ta del av.

Respondenten beskriver att företaget inte ser ytterligare behov av att digitalisera sin verksamhet. Företaget ser att man med hjälp av digitala kommunikationsverktyg i framtiden också kommer kunna kommunicera på ett smidigt sätt oavsett var man befinner sig, men att förändringen inte kommer påverka affärsverksamheten i någon större utsträckning.

Företag B

Konsultföretag inom energieffektivisering – något mera digitalt moget

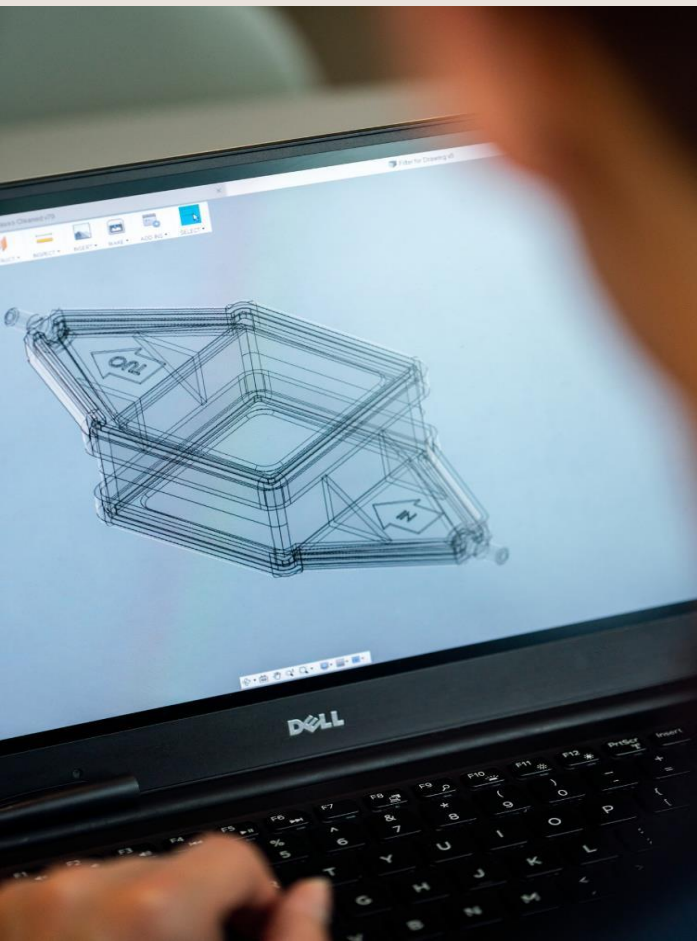
Digitalisering & Pandemin

Företaget har inte påverkats av pandemin. Företaget har strävat efter att effektivisera användning av digitala verktyg och gick för tre år sedan över till helt molnbaserade arbetsverktyg. Pandemin blev en möjlighet att integrera kunderna i verktygen.

Företagets leverans är teknisk dokumentation och de arbetat aktivt för att kunderna själva ska ta del av databasen som dokumentationen sparas i. Företaget hade innan pandemin tagit fram en särskild app för att förenkla för kunderna. Pandemin gjorde dock att kunderna lärde sig använda en redan existerande datorprogramvara och därmed gick samma resultat att uppnå även utan app.

Utmaningar & möjligheter

Datamognadsgraden är fortfarande en begränsning hos kunderna. Företaget ser att fortsatt digitalisering är viktigt men vill undvika egenprogrammerad mjukvara. Det är fortfarande VD och en person i ledningsgruppen som gör jobbet själva och det finns ingen särskilt IT-kompetens.



Kunderna – oftast ett hinder

En av de vanligaste förekommande utmaningarna är att företagets kunder inte har den digitala kompetens som krävs för att företaget ska kunna digitalisera interaktionen. Det kan antingen bero på att kunden har för låg digital mottaglighet, att programvaran kräver viss utbildning för att kunna användas eller att risken för fel blir för hög. Flera av företagen uppger att det helt enkelt blir mer effektivt för båda parter att ha order eller kundmottagare som matar in uppgifterna korrekt i det digitala systemet. I vissa fall är det också en bekvämlighetsfråga eller kulturfråga hos kunden.

I vissa fall kan också kunden ha väldigt specifika krav på dokumentation vilket i brist på för ändamålet anpassade mjukvaror gör att jobbet är mer effektivt att göra på papper.

Verktyg för digital kommunikation har inte bara möjliggjort möten på distans utan tycks att förändrat synen på nya digitala verktyg i viss utsträckning. Det har blivit en inkörsport som öppnar för ökad digital interaktion generellt med kunder. Kombinationen av nya mer användarvänliga generella programvaror för företag och större vana och förståelse hos kunderna kan öppna nya möjligheter i framtiden.

Endast i en intervju upplevde företaget att kundernas intresse för digitala tjänster drev företaget framåt.

Industrieföretag med digital kompetens men utmaningar att digitalisera ytterligare. Ej påverkad av pandemin.

Ej påverkad

-

Ej digitalt moget

Ej påverkad

-

Viss digital mognad

Ej påverkad

-

Digitalt moget

Påverkad

-

Ej digitalt moget

Påverkad

-

Viss digital mognad

Påverkad

-

Digitalt moget

Hög påverkan

-

Ej digitalt moget

Hög påverkan

-

Viss digital mognad

Hög påverkan

-

Digitalt moget

Beskrivning av företaget

Specialiserad industriell produktion av insatsvaror till huvudsakligen fastigheter

Digitalisering och pandemin

Relativt digitalt moget företag i en bransch där man fått kämpa för att fasa ut faxen. Flödet i produktionen sköts digitalt sedan ett par år tillbaka. Pandemin har inte påverkat företagets digitaliseringsplaner som ligger fast. Företaget hade redan tidigare gått över till distansmöten och det blev något enklare att kunder och samarbetspartners kunde göra likadant.

Utmaningar och möjligheter

Möjligheterna till förbättringar genom digitalisering är goda bedömer företaget. Det finns två hinder som framstår som relativt svåra att överkomma. Det enda är kundernas beställningar, pga hög risk för fel i beställning med stora kostnader som följd görs detta via telefon till kundmottagare som lägger in beställningen digitalt. Därefter planeras produktionen helt digitalt. Kunderna är inte mogna att beställa digitalt själva.

Stora delar av företags konkurrenter har flyttat till Östeuropa för billigare produktion. En av företagets konkurrensfördel är ordermottagare som pratar svenska (och snabbare leverans pga närhet). En helt digitaliserad beställningsprocess skulle kunna driva produktionen utomlands.

Digital kompetensförsörjning är mycket svårt då personer utanför branschen saknar kunskap om verksamheten. Personalen besitter viktig kompetens som tar tid att bygga upp men har svårt att lära sig digitala system. Samtidigt vore det mycket svårt för exempelvis en mjukvaruingenjör att förstå tekniken i produktionen. Rekryteringsutmaningen gör att digitaliseringen går långsammare.

Företag som gått mot ökad digital mognad tack vare pandemin och har utökat möjligheterna på marknaden.

Ej påverkad

-

Ej digitalt moget

Ej påverkad

-

Viss digital mognad

Ej påverkad

-

Digitalt moget

Påverkad

-

Ej digitalt moget

Påverkad

-

Viss digital mognad

Påverkad

-

Digitalt moget

Hög påverkan

-

Ej digitalt moget

Hög påverkan

-

Viss digital mognad

Hög påverkan

-

Digitalt moget

Beskrivning av företaget

Rekryteringsföretag som arbetar med specialiserad bemanning.

Digitalisering och Pandemin

Detta företag är ett exempel på en aktör som har förändrat sin affärsverksamhet som en direkt effekt av pandemin. Företaget arbetar med rekrytering och mötte arbetssökande fysiskt innan pandemin. När fysiska träffar i och med pandemin inte längre är en valmöjlighet har företaget varit tvunget att hel ställa om sin kontakt med arbetssökande och idag genomförs intervjuer digitalt.

Dessutom har företaget också helt ställt om när det kommer till möten med kunder, och respondenten beskriver att trots att det har fungerat bra har omställningen varit en omvälvande förändring.

Utmaningar och möjligheter

Respondenten beskriver att omställningen har varit utmanande. Att träffa en person fysiskt är annorlunda än att träffa en person digitalt, och att genomföra anställningsintervjuer digitalt utgör utmaningar i rekryteringsprocessen. Respondenten beskriver dock att det också finns goda möjligheter i att verksamheten har digitaliserats eftersom man har märkt och sett att det är fullt möjligt att genomföra rekrytering digitalt. Företaget, som tidigare rekryterade inom en satt geografisk yta ser nu en möjlighet att expandera sin verksamhet geografiskt. I framtiden kan företaget möjligen genomföra en kombination av både digitala och fysiska träffar.

Sportanläggning som förstår digitala verktyg men fokuserar på den ordinarie verksamheten i första hand.

Ej påverkad

-

Ej digitalt moget

Ej påverkad

-

Viss digital mognad

Ej påverkad

-

Digitalt moget

Påverkad

-

Ej digitalt moget

Påverkad

-

Viss digital mognad

Påverkad

-

Digitalt moget

Hög påverkan

-

Ej digitalt moget

Hög påverkan

-

Viss digital mognad

Hög påverkan

-

Digitalt moget

Beskrivning av företaget

Företaget driver en sportanläggning med restaurang, kurser och företagsevent.

Digitalisering och pandemin

Företagets verksamhet är i grunden fysisk men företaget har stadigt arbetat för att förbättra de digitala verktyg som används. Det handlar om bokning, marknadsföring, bokföring och kassahantering. Företaget tog ett helhetsgrepp om mjukvaran och tog in en IT-konsult som tog fram en programvara för att sköta flera av företagets digitala behov. Företaget hade också en resefilial som drabbades ännu hårdare.

Pandemin drabbade företaget hårt då företagskunderna försvann. Det fick en negativ effekt på företagets digitalisering på medellång sikt då tid och resurser inte längre fanns. På längre sikt har pandemin inte ändrat företagets digitala planer. Det finns fortsatta behov av digitala förbättringar och utmaningar kommer även efter pandemin vara tid och resurser.

Utmaningar och möjligheter

Företaget ser möjligheter i att det utvecklas många nya appar för idrottsanläggningar. Funktionen är bokning, interaktion med kunder, schemaläggning mm. Företaget bedömer att man inte kommer att ta in IT-konsulter igen för att utveckla egen mjukvara. Trots att de färdiga systemen är anpassade för verksamheten är det ett stort jobb att införa ett. Många arbetstimmar går åt till att välja, anpassa systemet och utbilda personalen. Ett bra system skulle minska personalbehoven vilket stärker lönsamheten.



Resursbrist – tid och pengar

För små företag som inte startats på en digital affärsmodell är det svårt eller omöjligt att anställa en IT-expert som enbart arbetar med mjukvara. Vissa har möjlighet att ta in konsult för specifika projekt. Utmaningen med att ta in en IT-konsult är att hitta rätt och att kunna beställa trots informationsunderläge gentemot konsulten. I vissa fall finns även svårigheter för konsulter att förstå kundens behov eller tekniska utrustning.

I regel styrs digitalisering från VD eller person i ledningen, både strategi, inköp och implementering (teknik & utbildning). Eftersom pandemin inneburit mycket arbete även för företag som inte påverkats vittnar nästan samtliga intervjuade om att långsiktiga projekt pausats. Flera av de som deltagit i stödsatser har fått avbryta på grund av att det varit omöjligt att fullfölja projektet i tid.

För många verksamheter finns stort utbud av verktyg att digitala att köpa för att organisera arbete och ekonomi. Dessa blir enklare och när de väl är på plats mycket givande och sparar resurser. Men det kan vara ett stort arbete att införa ett sådant system. Även personalen behöver utbildas och vilket följs av en inkörsperiod.

Ett par intervjuade företag har tagit fram eller reviderat utvecklingsstrategier eller digitaliseringsstrategier under pandemin.

Ett exempel på ett företag inom ventilation, energiteknik och fastighetsdrift som inte ser möjligheter att digitalisera sin verksamhet eftersom produkten ses som fysisk.

Ej påverkad

-

Ej digitalt moget

Ej påverkad

-

Viss digital mognad

Ej påverkad

-

Digitalt moget

Påverkad

-

Ej digitalt moget

Påverkad

-

Viss digital mognad

Påverkad

-

Digitalt moget

Hög påverkan

-

Ej digitalt moget

Hög påverkan

-

Viss digital mognad

Hög påverkan

-

Digitalt moget

Beskrivning av företaget

Konsult- och serviceföretag inom ventilation, energiteknik och fastighetsdrift.

Digitalisering och pandemin

Till en början påverkades företaget något och uppdrag avbokades av kunder. Företaget har sedan i våras dock fått nya uppdrag och nya typer av uppdrag så idag ser företagen ingen direkt effekt av pandemin.

Företaget har inte som en effekt av pandemin digitaliserat sin affärsverksamhet. Däremot så har möten skiftat från att ha skett fysiskt till största del, både internt och externt, till att ske digitalt.

Utmaningar och möjligheter

Att ytterligare digitalisera sin verksamhet se *inte* som en möjlighet av företaget. Eftersom företaget arbetar med service inom fastighetsteknik ses tjänsten som fysisk och därmed ser företaget att tjänsten och produkten inte går att digitalisera. Att digitalisera verksamheten nu eller i framtiden ses alltså inte som nödvändigt och/eller som en möjlighet.

Företaget pekar dock på att vissa delar av verksamheten är digital. Utöver digitala möten internt och externt så har anställda tekniker möjlighet att avrapportera via ett digitalt avrapporteringssystem. Detta möjliggör att teknikerna inte fysiskt behöver åka in till kontoret för avrapportering, vilket är effektivt och smidigt men också en säkerhetsfaktor i en global pandemi. Företaget betonar dock att detta inte är en effekt av pandemin, utan är ett system som funnits tillgängligt redan innan.



Service – digitalisera eller ej med små resurser

Nedan följer tre företag inom service och restaurang. Alla tre företagen har olika förutsättningar men delar alla att de drabbats av pandemin i stor omfattning, där ett av bolagen lyckats minimera effekten genom en tillfällig expansion av annan verksamhet.

Alla tre bolagen har en låg grad av digital mognad. De har alla prövat digitala verktyg i någon omfattning och sociala medier är exempelvis en viktig kanal. Appliceringen av digitala verktyg präglas av ad-hoc-lösningar som går mera utifrån vad som råkade finnas tillgängligt. Det saknas en strategi. Det beror inte på ovilja utan resursbrist. Alla företagarna är mycket upptagna under vanliga omständigheter, än mera under pandemin och det finns ytterst lite ekonomiskt utrymme att ta in stöd.

Förutsättningarna har skilt sig, exempelvis om företaget äger eller hyr sina lokaler och möjlighet till diversifiering av kunder, exempelvis från skolelever eller personal till privatpersoner. Närhet till hemarbetare har varit en bra möjlighet jämfört med ett lantligt läge i länet.

Företagen skiljer sig också åt i tankemönster avseende digitalisering. Ett påverkats mentalt av pandemin och överväger nu mera långsiktig planering för digitaliseringen av verksamheten. Ett företag ser inte att digitalisering ger något mervärde för tjänsten som sådan. Det tredje företaget har en nyfikenhet och prövat gärna, det är också det senast startade bolaget och det finns tydligt energi att vilja pröva många idéer men resurser saknas.

Cateringfirma och restaurang inriktad mot företag, offentlig sektor samt privata fester som drabbats mycket hårt av pandemin.

Ej påverkad

-

Ej digitalt moget

Ej påverkad

-

Viss digital mognad

Ej påverkad

-

Digitalt moget

Påverkad

-

Ej digitalt moget

Påverkad

-

Viss digital mognad

Påverkad

-

Digitalt moget

Hög påverkan

-

Ej digitalt moget

Hög påverkan

-

Viss digital mognad

Hög påverkan

-

Digitalt moget

Beskrivning av företaget

Större cateringfirma och restaurang med gourmetkockar

Digitalisering och pandemin

Företaget driver en cateringfirma specialiserad på gourmetmat med kapacitet att leverera åt större företag och offentliga kunder men även större privata fester. Företaget har också en restaurang och säljer lyxigare måltider till privatpersoner för avhämtning. I princip allt avbokades över en natt i mars 2020. Företaget har tänkt på digitalisering men har aldrig känt att tid och resurser funnits. Pandemin har varit mycket svår men företaget tror att de kommer överleva.

Pandemin har gjort att det finns tid för att planera för digitalisering. Därför har viss planering återupptagits. Företaget hade sökt stöd för att delta i ett stödprojekt men detta kunde inte genomföras på grund av pandemin. Däremot har man tagit fram ett digitalt system för att kunder ska kunna beställa hämtmat via hemsida. En digitaliseringsstrategi har tagits fram och företaget har fullt fokus på att digitalisera.

Utmaningar och möjligheter

Företaget ser nu stor potential i digitaliseringen, man skulle i större utsträckning vilja erbjuda mervärde åt kunden genom automatisk detaljerad information om näringsinnehåll, allergier mm. Kunderna skulle kunna själva välja preferenser och ett system skulle kunna planera maten, något som kockarna idag gör själva.

Företaget ser risker med att använda tredjepartsappar som tar kontrollen över relationen med kunden. Företaget upplever att de tar en stor marginal utan att tillföra särskilt mycket värde.

Ej digitalt företag inom café och restaurang som påverkats av pandemin.

Ej påverkad

-

Ej digitalt moget

Ej påverkad

-

Viss digital mognad

Ej påverkad

-

Digitalt moget

Påverkad

-

Ej digitalt moget

Påverkad

-

Viss digital mognad

Påverkad

-

Digitalt moget

Hög påverkan

-

Ej digitalt moget

Hög påverkan

-

Viss digital mognad

Hög påverkan

-

Digitalt moget

Beskrivning av företaget

Cafe, catering, lunch, hämtmat,

Digitalisering och pandemin

Innan pandemin var företaget endast ett café som drabbades negativt av pandemin. Cafét växlade om till hämtluncher för hemarbetare lokalt. Samtidigt öppnades en möjlighet att öppna ytterligare verksamhet vid en idrottsanläggning utomhus över sommaren. Ett lyckosamt drag som räddade företaget. Företaget har också expanderat med flera andra komplement, exempelvis "påsklådor" och "jullådor" för privatpersoner vilket blivit lyckat.

Den snabba expansionen gjorde att företaget gick från 3 anställda (inklusive ägare) till cirka 20 anställda över sommaren. Administrationen blev en stor börda och företaget började titta på att expandera bokföringssystemet med fler moduler samt att hitta system för schemaläggning av personal. Tid- och resursbrist begränsar tyvärr möjligheterna.

Utmaningar och möjligheter

Företaget ser problem som behöver lösas, exempelvis förbättrad kommunikation i sociala medier och bättre möjligheter att beställa mat för kunderna. Det upplevs som svårt att hitta tid, fatta beslut och navigera bland appar och programvaror. Företaget ser det som en styrka att de i dagsläget har få anställda. Det ger de två arbetande ägarna möjlighet att experimentera med verksamheten utan höga kostnader för löner.

Företaget har provat portalappar och ser positivt på alla kanaler som går att använda för att nå kunder. Tid, pengar och kunskap om möjligheterna är begränsningen. Företaget lägger stor vikt vid själva tjänsterna och profileringen vilket tar tid.

Ej digitalt mogen konferensanläggning som på olika sätt påverkats av pandemin

Ej påverkad

-

Ej digitalt moget

Ej påverkad

-

Viss digital mognad

Ej påverkad

-

Digitalt moget

Påverkad

-

Ej digitalt moget

Påverkad

-

Viss digital mognad

Påverkad

-

Digitalt moget

Hög påverkan

-

Ej digitalt moget

Hög påverkan

-

Viss digital mognad

Hög påverkan

-

Digitalt moget

Beskrivning av företaget

Konferensanläggning i lantlig miljö

Digitalisering och pandemin

Företagets affärsidé bygger på fysiska möten mellan människor. Marknaden har förändrats de senaste åren med kortare konferenser och företagets strategi har varit att fokusera på öka andelen privatkunder som komplement, trots lägre betalningsförmåga. Företaget sköter administration manuellt, däremot marknadsföring i sociala medier. Andra affärsmodeller övervägdes men bedömdes som olönsamma.

Pandemin innebar att nästan all verksamhet försvann över en vecka och anläggningen valde att stänga i ett års tid. Möjligheten att stänga helt fanns då fastigheten ägs av bolaget. Endast viss uthyrning för filminspelning genomförs och sociala medier hålls aktivt. Företaget har inget ekonomiskt utrymme och allt som kostar något är uteslutet. Företaget hade tänkt digitalisera administration 2020 men avbröt pga pandemin.

Utmaningar och möjligheter

Företagets affärsidé är själva vistelsemiljön. Ägarna anser att känslan av platsen inte kan förmedlas digitalt. Lokaleringen gör också att det är svårt att attrahera exempelvis digitala seminarier eller kontorsverksamhet. Det är inte tekniken som är företagets styrka utan platsen. Företaget upplever att det är kunderna som efterfrågar digitala tjänster, ex digital bokning. Företaget vill hellre ha personlig kontakt för att kunna möta kundens individuella behov mer flexibelt.

Företaget kan tänka sig att delta i exempelvis seminariebaserade stödsatser men eftersom VD själv driver stora delar av verksamheten är det svårt att prioritera.

Kommentarer från företagare angående företagsstöd

Uppfattningen om ansökningsprocessen för att delta i företagsfrämjande insatser är delad. Flera har tagit hjälp av konsulter för ansökan och anser att de aldrig klarat av att göra det själva. Andra menar att det varit smidigt att söka själva. Företagarna anser att det är viktigt att stödet är öppet för olika idéer och att stödet inte är för tematiskt nischat.

Att stödet finns tillgängligt att söka över tid uppges flera är viktigt. Flera företag har inväntat rätt tillfälle där egna resurser, tid och behov passar. Om då stödet inte finns tillgängligt det året eller har ändrat utformning är det kanske möjligheten går förlorad. Det är även bra med flexibilitet när problem uppstår under projektets gång. Pandemin satte stopp för genomförande av flera av de intervjuades projekt.

Stödinsatser bör vara anpassat utifrån nivå av digital mognad. Varje företag är unikt och har specifika behov. Intervjuerna visar dock på tre tendenser.

- För små företag som är digitalt mogna är ekonomiskt stöd för projekt givande.
- För digitalt omogna företag behövs inspiration och stöd med enklare åtgärder som digital marknadsföring och försäljning.
- Industriföretagen behöver mera långsiktigt stöd och coachning under längre tid tycks fungera. Utmaningen är att "rekrytera" företag som vill delta.

Slutsatser och reflektioner

Den sammantagna bilden förstärker hypotesen om små företag som en mycket heterogen grupp. I intervjumaterial framkommer ett antal olika faktorer som påverkar hur företagen förhåller sig till digitaliseringen och som avgör hur de har hanterat pandemin. Skillnaden mellan företag är så stor att det är svårt att formulera generella hypoteser om hur företagen digitaliserar i krisen.

Det finns också ett visst mått av slump inblandad, exempelvis ägarförhållanden. Faktorer som är viktiga för hur man digitaliserat under krisen är storlek, bransch, påverkansnivå, komplexitet i affärsmodell, kompetens, digital mognad för att nämna några. Vi ser dock att vissa faktorer är klart viktigare än andra.

Den digitala mognadsnivån innan krisen har varit helt avgörande för företagen och hur stor påverkan från pandemin, vilket är starkt sammankopplat med bransch. Storlek är en klar fördel men även små företag, exempelvis butiker kan digitalisera genom webshoppen. Storleken påverkar också de ekonomiska och organisatoriska möjligheterna att ta in externt stöd, exempelvis från konsulter.

Komplexiteten i affärsmodellen är en mycket intressant faktor som är svår att dra generella slutsatser avseende. Möjligheten att digitalisera tjänsten kan snaras vara avhängig om det finns färdiga system för den tjänsten. Ett företag som i grunden är digitalt behöver heller inte hindras av en komplex affärsmodell.



Digitalt mogna företag

Den gemensamma nämnaren är att de digitalt mogna företagen känner sig stärkta i övertygelsen av sin affärsmodell och digitaliseringens möjligheter. Även de som har påverkats i stor omfattning drabbas mindre allvarligt och ser fortfarande ljus på framtiden och digitaliseringens möjligheter. För dem är det en fördel om kunderna blir mer öppna för digitala affärsmodeller.

Företag med viss digital mognad

I den här kategorin är variationen större på hur företagen bemöter pandemin och hur företagen ser på framtiden. Vissa använder digitala verktyg mer är mer fokuserade på andra marknadsfrågor och den egna produkten. Har de inte påverkats allvarligt av pandemin söker de inte aktivt efter nya digitala möjligheter och ser inte att affärsmodellen kan digitaliseras. De är beredda att använda verktyg som är allmänt spridda och tillgängliga för dem. De som drabbats mera av pandemin kan ha övervägt digitala alternativ i större utsträckning men begränsats av resurser. Huruvida de drivs mot en utvecklad digital affärsmodell beror på om de ser tydliga möjligheter att göra det. Om de väljer att använda nya digitala verktyg kan de öppna nya möjligheter eller affärsmodeller.

Företag med låg digital mognad

Företagen som i låg grad inarbetat digital teknik i affärsmodellen och har en låg digital mognadsgrad tycks vara mer i händerna på pandemin. Har de inte påverkats har de heller inte agerat. Företag inom exempelvis bygg och service ser ingen möjlighet att digitalisera sin produkt eller sin kontakt med kund, och ser heller inget behov av att i framtiden göra det. Någon respondent pekar dock på att det går att effektivisera exempelvis timrapportering.

Företag som endast har påverkats i viss utsträckning inom kategorin verkar inte ha tagit några nya steg. I stället arbetar man inom ordinarie affärsmodell. Bland de företag som har påverkats i större utsträckning finns en tendens att försöka med att snabbt ta till digitala verktyg, oftast webshop och digital marknadsföring för att nå nya kunder. I vissa fall är dessa bara kortsiktiga överlevnadsstrategier. Det finns undantag, exempelvis cateringföretaget som på allvar tog tag sin digitala planering för framtiden.

Referenser

Referenser

Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. . *Long Range Planning, Elsevier, 43, ss. 354-363.*.

IUC Sverige. (2020). *Rapport Robotlyftet 460*. IUC Sverige, Industriella utvecklingscentra.

Kairos Future. (2019). *Dags att trappa upp!* Bisnode.

Kompalla, A. G. (2017). *Tailored Automotive Business. Strategies in the Context of Digitalization and Service-Oriented Models, 18(156), ss. 77-84.*

Lidingö Näringsliv. (2020). *Lidingöföretag i coronakrisens spår*. Lidingö: Lidingö Näringsliv.

Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. (2020). *Digitalisering möjliggör avancerade tjänsteaffärsmodeller i småföretag i Norrland*. Entreprenörskap och Innovation, Lule tekniska universitet.

Randall, L., Ormstrup Vestergård, L., & Weien Meijer, M. (202). *Rural perspectives on digital innovation: Experiences from small enterprises in the Nordic countries and Latvia*. Nordregio.

Sathananthan, S. H. (2017). *Realizing digital transformation through a digital business model design process. Copenhagen, Denmark 23-24 November 2017, ss.1-8. doi: 10.1109/CTTE.2017.8260996.*

Teknikföretagen. (2020). *Analys av kickstart digitalisering*. Teknikföretagen.

Tillväxtverket. (2020). *Uppdrag att genomföra ett program för ett digitaliseringslyft riktat till små och medelstora industriföretag samt industrinära tjänsteföretag: slutrapport*. Dnr: Å 2016-001672:09: Tillväxtverket.

Wernberg, J. (2020). *Små och medelstora företags digital omställning efter pandemin*. Entreprenörskapsforum.

Vieru, D. (2015). *"Digital comptence: A multidimensional conceptualization and a typology in an SME context"*.

Tack till följande intervjupersoner i främjarsystemet!

Ola Wallberg, RISE

Karolina Pamp-Sandgren, Teknikföretagen

Erik Borälv, Vinnova

Henrik Hagerum, Cedeo

Karin Almlöf, Skärgårdsföretagarna

Anna-Carin Enwall, Företagarna

Carolina Jarenius, lean-centrum, KTH

Mikael Ek, Södertälje Science Park

Krister Samuelsson, Almi

Anna Bird, Mälardalens högskola

Carl-Johan Swanson, Visita