AI som förändringskraft i tjänsteföretag

Rapport 0513

tillväxt verket

Förord

Tillväxtverket arbetar för konkurrenskraftiga företag och hållbar utveckling – i alla delar av Sverige. Vi stärker företag, regioner och kommuner och skapar förutsättningar att möta framtidens utmaningar. Verksamheten utgår från tre politikområden: näringspolitik, regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik.

Generativ AI, som slog igenom i slutet av 2022, kan på ett genomgripande sätt påverka hur företag kan utveckla sina affärsmodeller och effektivisera verksamheten. För små tjänsteföretag skapas många nya möjligheter, men där finns också hinder att övervinna.

Konsultföretaget Syntesia har på uppdrag av Tillväxtverket tagit fram denna kartläggning och analys av de småföretagens AI-resor, med huvudfokus på tjänsteföretag. Arbetet har genomförts i nära dialog med Tillväxtverket Studien bygger på en kombination av dokumentstudier, intervjuer och fallstudier. Rapportförfattaren svarar för sakinnehåll och slutsatser.

I rapporten undersöks hur företagen använder AI, vilka utmaningar de står inför och vilka strategier som kan hjälpa dem att lyckas. Den pekar också på några nyckelfaktorer som är viktiga i detta förändringsarbete. Syftet är att ge en överblicksbild av AI-användningen i svenska tjänsteföretag och att vara ett komplement till Tillväxtverkets rapport om Svenska små och medelstora företags AI-kompetens, publ.nr: 0508.

Vi hoppas att studien kan fungera som en vägledning och inspiration för hur företag kan stärka sin affärsnytta och konkurrenskraft genom att ta hjälp av AI i sin verksamhetsutveckling.

Ulf Savbäck

Enhetschef
Tillväxtverket

Karin Östberg

Projektledare
Tillväxtverket

Sammanfattning

AI förändrar spelplanen för svenska tjänsteföretag. Tekniken är inte längre en vision för framtiden – den är här och den omvandlar hur företag arbetar, skalar upp sin verksamhet och skapar nya affärsmöjligheter. AI är inte bara en fråga om effektivisering, utan om att tänka om, innovera och utveckla nya tjänstemodeller i en digital ekonomi.

Denna rapport visar att svenska tjänsteföretag befinner sig i olika faser av AI-adoption. Vissa har redan integrerat AI i sina affärsprocesser och upplever ökad lönsamhet och skalbarhet, medan andra fortfarande navigerar utmaningar kopplade till kompetensbrist, investeringar och regelverk. Genom att investera i utbildning, teknisk infrastruktur och rätt verktyg blir AI inte bara ett hjälpmedel, utan en drivkraft för innovation, tillväxt och långsiktig konkurrenskraft.

AI som katalysator för tillväxt och skalbarhet

För de företag som lyckas med AI är mönstret tydligt. AI handlar om att frigöra kapacitet, skapa nya intäktsströmmar och accelerera affärsutveckling. Automatisering av repetitiva uppgifter ger tid för mer strategiskt arbete. Dataanalyser möjliggör bättre beslutsfattande och AI-drivna tjänster skapar helt nya marknader.

AI ger särskild effekt i branscher där skalbarhet och datadriven affärsutveckling är avgörande. Företag som använder AI för att personalisera tjänster, optimera processer och förutse kundbeteenden får en tydlig konkurrensfördel.

Sektorer i snabb förändring

Vissa sektorer leder utvecklingen och visar hur AI kan användas som en tillväxtmotor:

Kommunikation och marknadsföring: AI används för att analysera kundbeteenden, skapa innehåll och automatisera kampanjer i stor skala.

Kreativa branscher: AI förändrar hur media, design och musik produceras, vilket sänker trösklarna för innovation.

Juridik: AI-baserad kontraktsgranskning och juridisk analys effektiviserar tidskrävande arbetsuppgifter.

Gemensamt för dessa sektorer är att AI inte bara effektiviserar – det skapar helt nya affärsmodeller och gör det möjligt för tjänsteföretag att konkurrera på en större marknad.

Nyckelfaktorer för framgång

De företag som växer snabbast med AI har några gemensamma drag:

Ledarskap med AI i fokus: Framgångsrika företag har chefer som ser AI som en strategisk investering, inte bara som en teknisk lösning.

Samarbetsarenor och ekosystem: AI-integration sker snabbare när företag samarbetar med andra aktörer. AI-implementering sker inom ekosystem, där företag samverkar och delar kunskap med kunder, leverantörer, branschorganisationer, forskningsinstitutioner, lärosäten och affärspartner.

Experimenterande och testbaserad utveckling: De företag som lyckas bäst är de som vågar testa AI i små projekt, utvärdera effekten och skala upp, där det ger mest affärsnytta.

Trots AI:s potential är vägen inte utan hinder. Det finns en bristande kompetens i företagen. Många tjänsteföretag har svårt att hitta eller utveckla rätt AI-kompetens. AI väntas omforma arbetsmarknaden genom att skapa nya roller, men det kräver investeringar i utbildning och rekrytering. Regulatoriska och etiska frågor påverkar särskilt branscher som juridik och hälsa, där AI behöver hanteras utifrån etiska perspektiv och anpassas till lagkrav.

Sammanfattande insikter

AI är inte bara en teknik – det är en katalysator för affärsutveckling, skalbarhet och lönsamhet. Framgångsrika tjänsteföretag ser AI som en investering och en konkurrensfördel, inte bara ett verktyg för effektivisering. Ledarskap, samarbetsarenor och experimenterande är avgörande för att lyckas. Kompetensbristen och regleringar kan bromsa utvecklingen, men rätt strategier kan vända dessa utmaningar till möjligheter. Frågan är inte om tjänsteföretag ska använda AI, utan hur snabbt de kan anpassa sig och dra nytta av den nya teknikens fulla potential.

Innehåll

Förord **2**

Sammanfattning **2**

1 Inledning **6**

AI-användning - en stegvis process 6

2 Metod och definitioner **7**

Tjänsteföretagen i rapporten 7

3 Tematiska insikter **8**

3.1 Inledning 8

3.2 AI:s transformativa kraft 8

3.3 Tjänsteföretagens konkurrenskraft 8

3.3.1 Vinnare och förlorare 8

3.3.2 Skalbarhet 9

3.4 Gemensamma mönster 9

3.4.1 Tjänsteföretagens möjligheter och utmaningar 10

3.4.2 Ledarskapet – en nyckel för förändring 10

3.4.3 Företagskultur som främjar nyfikenhet 10

3.4.4 Förändrade roller och krav på kompetens i näringslivet 11

3.5 Regleringar och lagstiftning – både utmaningar och möjligheter 11

4 AI-resor i svenska tjänsteföretag **12**

4.1 De små tjänsteföretagens AI-resor 12

4.2 De medelstora tjänsteföretagens AI-resor 13

4.3 Nya företag med AI-strategier från start 13

4.4 Sammanfattande tabell över AI-resor 14

4.5 Förutsättningarna för techbolag 14

5 Fallstudier – några lärdomar från företag i framkant inom AI .. 16

5.1 AI - konkurrensfördel i en kommunikationsbyrå 16

5.2 En nystartad kreativ byrå med AI i centrum 16

5.3 ”AI-first” - hjälp för andra att lyckas 16

5.4 Legal tech - AI transformation av juridiska processer 17

5.5 Healthtech-företag - AI för medicinska diagnoser 17

5.6 AI-bolag - AI-optimering inom vården 17

5.7 Sammanfattande lärdomar från fallstudierna 18

6 Sektorspecifik analys **19**

6.1 AI:s påverkan på några branscher 19

6.1.1 Kommunikationsbyråer 19
6.1.2 Musik- och kreativa branscher 19
6.1.3 Influencer-marknadsföring 20
6.1.4 Juridik 20
6.1.5 Hälsa 20
6.2 Gemensamt för tjänstesektorer i framkant 21
6.3 Skillnader mellan SMF i olika branscher 21
7 Framgångsfaktorer och hinder 23
7.1 Framgångsfaktorer för AI-adoption 23
Ledarskapets roll vid AI-integrering 23
Strategiskt angreppsätt 23
Innovationsfrämjande kultur 23
7.2 Hinder för AI-adoption 24
Kompetensbrist 24
Avsaknad av strategiarbete och utmanande att investera mer långsiktigt 24
Outvecklad konsultmarknad 25
Betydelsen av ekosystem och samverkan 25
7.3 Glapp i stödsystemen 25
Begränsad tillgång till mötesplatser, nätverk och strategisk kompetens 26
7.4 Regulatoriska och säkerhetsfrågor 26
8 Referenser 28
8.1 AI-relaterad ordlista 28
8.2 Litteraturlista 31

1 Inledning

Artificiell intelligens (AI) är inte längre en framtidsvision. Den är här och den förändrar spelreglerna för företag i alla branscher. Små och medelstora företag (SMF) står inför en unik möjlighet att kunna använda AI för att effektivisera processer, skapa innovativa tjänster och stärka sin konkurrenskraft. Men vägen dit är inte alltid enkel. AI är en teknik med stor potential, men den kräver också nya kompetenser, förändrade affärsmodeller och en stark ledningsförmåga för att kunna implementeras framgångsrikt.

AI:s påverkan på ekonomin och företagande är redan betydande. Det är en av de mest transformativa teknologierna i modern tid och forskning visar forskning att företag som integrerar AI i sin affärsmodell kan skapa både ökad produktivitet och konkurrensfördelar.

Syftet med denna rapport är att utforska hur svenska tjänsteföretag använder AI och hur de kan vidareutveckla sina AI-strategier. Den undersöker vilka faktorer som påverkar AI-integreringen, hur olika branscher hanterar teknikutvecklingen och vilka företag som har lyckats särskilt väl.

Rapporten ger en översiktlig bild och nuläge av svenska tjänsteföretags AI-användning och AI-kompetens. Den bygger på data och kunskap som samlats in under november och december 2024. Rapporten är skriven av Magnus Burvall, Syntesia AB. Uppdraget är genomfört i samarbete med Karin Östberg och Anna Goldie, Tillväxtverket.

AI-användning - en stegvis process

Att implementera AI i ett företag är en process som kan ske på olika nivåer. I rapporten använder vi flera begrepp för att beskriva detta:

AI-adoption: När företag börjar använda AI i sina verksamheter, antingen genom experiment eller strategisk integration.

AI-integrering: När AI blir en naturlig del av arbetsflöden, produkter eller tjänster.

AI-implementering: När AI-teknik aktivt sätts i bruk i verksamheten, exempelvis genom automation eller dataanalys.

Vissa företag tar ett första stege genom att testa AI enkla automatiserade processer, medan andra tar ett större kliv och bygger AI-drivna affärsmodeller.

2 Metod och definitioner

Studien baseras på intervjuer med beslutsfattare och tekniska experter i tjänsteföretag och som ett komplement också i några techbolag, fallstudier av tjänsteföretag och analyser av både svenska och internationella källor, **se referenslista längst bak i rapporten**. Särskilt fokus ligger på generativ AI en teknologi som på kort tid har förändrat hur företag arbetar genom att skapa text, bilder, video och kod med en nivå av automation som tidigare varit otänkbar. Syftet är att undersöka hur företag tar till sig AI, vilka strategier de använder och vilka utmaningar och möjligheter som finns. Studien ger en överblick av AI-användningen i olika typer av företag och identifierar mönster och framgångsfaktorer g.

Intervjuerna fokuserar på hur AI används i praktiken, vilka strategiska prioriteringar som görs och vilka hinder företagen möter. För att fördjupa analysen inkluderas även fallstudier av företag som ligger i framkant med att använda AI. Underlagen från intervjuerna kompletterades med offentlig data och material från branschevenemang. För att ge studien ett bredare perspektiv används också sekundära källor, som rapporter från svenska aktörer som SCB, Nordic Innovation, RISE och AI-kommissionen, samt internationella källor som Microsoft, Google, Stanford, OECD, McKinsey och BCG. Ambitionen är att sätta den svenska AI-användningen i en global kontext och identifiera trender.

Tjänsteföretagen i rapporten

I denna rapport avses tjänsteföretag som verksamheter vars kärna handlar om att leverera tjänster snarare än fysiska produkter. Värdet för tillväxt skapas genom expertis, rådgivning och service i nära relation med kunder och samarbetspartners.

Analysen omfattar konsultverksamhet (juridik, ekonomi och management), tjänsteföretag som erbjuder digitala tjänster och IT med fokus på programvaruutveckling, cybersäkerhet och dataanalys, reklambyråer och PR-företag, företag inom hälso- och sjukvård med exempel som digitala vårdtjänster samt kreativa näringar inom design, media, musik och film.

Ekosystemen som begrepp och deras olika roller

I denna rapport används begreppet ekosystem för att beskriva hur nätverkandet kan se ut för olika ut företag beroende på bransch och företagets storlek. Ett kommunikationsföretag kan exempelvis ha ett AI-ekosystem med teknik-leverantörer, marknadsanalytiker och kreativa partner. Ett medicintekniskt företag kan samarbeta med forskningsinstitut och regulatoriska myndigheter. För att små och medelstora företag ska lyckas med AI är det avgörande att förstå vilka aktörer som finns i deras ekosystem och hur de kan dra nytta av dessa samarbeten.

Definitionen av AI

Artificiell intelligens definieras i rapporten enligt OECD som system som kan "förutse, rekommendera eller fatta beslut med hjälp av maskininlärning, logik och andra tekniker för att nå specifika mål." AI används för att analysera data, identifiera mönster och automatisera processer, vilket gör tekniken central för innovation och effektivisering i många branscher.

3 Tematiska insikter

3.1 Inledning

Artificiell intelligens (AI) har potential att påverka allt från produktivitet till ekonomisk tillväxt. Internationella rapporter från Google, Implement Consulting Group och Microsoft beskriver AI:s möjligheter för företag i olika storlekar. De betonar vikten av att företag har en tydlig strategi för AI och vågar testa sig fram för att hitta lösningar som skapar nytta.

Microsofts Work Trend Index Annual Report (maj 2024) visar att 63 % av svenska tjänstemän använder generativ AI i sitt arbete, jämfört med 75 % globalt. Merparten av de svenska användarna tar själva med AI-verktyg till jobbet. AI verkar ofta användas på initiativ av individer snarare än genom företagets egna strategier. Denna studie bekräftar denna bild. Många företag har svårt att skapa tydliga AI-strategier, samtidigt som viljan till innovation hos medarbetarna är stark.

3.2 AI:s transformativa kraft

Generativ AI förändrar hur företag ser på teknik och erbjuder enkla och prisvärda lösningar. Verktyg som ChatGPT och Gemini gör det möjligt för små företag att automatisera uppgifter för textproduktion och dataanalys. Att använda generativ AI kan spara tid och resurser. För medelstora företag handlar AI inte bara om att bli mer effektiva, utan också om att skapa konkurrensfördelar. Genom att använda AI kan de optimera processer och få djupare insikter om sina kunder.

Microsofts visar i en undersökning att en majoritet av globala ledare inte skulle anställa någon utan grundläggande AI-kunskaper. Företag som inte börjar använda AI riskerar därför att snabbt halka efter.

3.3 Tjänsteföretagens konkurrenskraft

Genom AI kan företag automatisera rutinuppgifter, analysera data på en djupare nivå och skapa helt nya typer av tjänster som tidigare inte varit möjliga. Denna utveckling öppnar stora möjligheter för tillväxt och effektivisering, men ställer samtidigt höga krav på företag att snabbt anpassa sig till den nya verkligheten. Att integrera AI handlar inte bara om att implementera teknik utan också om att tänka strategiskt kring hur den kan användas för att öka affärsnyttan. Företag står nu inför ett vägval, där förmågan att anamma AI kan bli avgörande för den framtida utvecklingen.

3.3.1 Vinnare och förlorare

De företag som drar störst nytta av AI är de som både satsar på praktisk tillämpning och har en strategi för att skala upp lyckade initiativ. När företag integrerar AI tidigt skapas tydliga konkurrensfördelar. De kan frigöra tid från manuella uppgifter och fokusera på att utveckla nya produkter och stärka sina kundrelationer. Rätt använt kan företagen stärka sina varumärken och generera högre tillväxt. Innovatörer och konsulter kan också bli framgångsrika med AI. Konsultbolag som bygger AI-lösningar åt andra ser en växande efterfrågan, särskilt i Sverige där SMF ofta behöver externt stöd för AI-omställningen. Även nya roller som kombinerar teknisk

och affärsmässig kunskap, exempelvis AI-strateger och produktchefer blir allt viktigare för företag som vill dra nytta av AI.

Samtidigt som AI skapar vinnare finns det företag som riskerar att bli förlorare. Organisationer som förlitar sig på manuella processer och saknar anpassningsförmåga kan bli omsprungna av mer innovativa konkurrenter. För yrkesroller som bygger på repetitiva och standardiserade arbetsmoment – som enklare kundtjänst och administrativa tjänster – är risken att automatiseringen snabbt minskar behovet av dessa funktioner. Särskilt utsatta att halka efter är småföretag utan grundläggande AI-kompetens. Även om det finns färdiga AI-verktyg är kunskapen om hur dessa kan användas för att skapa långsiktig nytta ofta begränsad.

3.3.2 Skalbarhet

AI-teknikens kanske mest betydande effekt för tjänstesektorn är dess förmåga att skapa skalbarhet. Genom att automatisera repetitiva arbetsmoment och analysera stora mängder data i realtid kan företag växa snabbare utan att behöva kraftigt öka sina fasta kostnader. Detta innebär att företag kan hantera större arbetsvolymer, nå fler kunder och lansera nya tjänster utan att behöva öka personalstyrkan i samma takt.

Samtidigt ser vi hur AI öppnar dörrar för en ny typ av små företag – så kallade **"AI-first"-företag.** Dessa företag använder AI som en central del av sina affärsmodeller, där tekniken tar hand om rutinarbete och analys, medan medarbetaren bidrar med strategiskt tänkande, kreativitet och kundfokus. Detta möjliggör en ökad förmåga hos småföretag att konkurrera på en hög nivå redan från start.

Skalbarheten som AI erbjuder innebär också att tillväxt inte längre är lika synonymt med att växa i takt med antalet anställda. Med hjälp av AI kan företag hantera större arbetsvolymer och datamängder, vilket gör det möjligt att både utvidga kundbasen och erbjuda nya tjänster. Möjligheten att snabbt anpassa sig till marknads-förändringar, förbättra kundupplevelser och expandera geografiskt gör AI till en gamechanger för tjänstesektorn. Samtidigt kan denna utveckling kräva stöd och insatser riktade både till etablerade företag och nya AI-first-aktörer för att kunna utnyttja teknikens fulla potential.

3.4 Gemensamma mönster

Trots skilda förutsättningar delar framgångsrika företag som implementerar AI vissa gemensamma nämnare. Viktigt är viljan att testa och att förändra genom ett ständigt lärande. Företag som vågar prova nya lösningar och arbetssätt tenderar att skapa affärsnytta. Ledarskapet spelar ofta en central roll för att förankra AI i företagets affärsstrategier och organisationskultur.

Kompetensbrist är en återkommande utmaning, särskilt för företag som vill ta steget från enklare AI-lösningar till mer komplexa och strategiska satsningar. De företag som ser AI som ett strategiskt verktyg, snarare än bara en teknisk hjälp, har en större chans att nå långsiktig framgång. Detta gäller oavsett om företaget är ett litet tjänsteföretag, ett medelstort bolag, ett konsultföretag eller ett techbolag.

Företagens storlek har dock en stor betydelse för hur AI införs och används, vilket leder till tydliga skillnader i strategier och resultat.

3.4.1 Tjänsteföretagens möjligheter och utmaningar

För små tjänsteföretag är färdiga verktyg som generativa AI-lösningar ofta en naturlig inkörsport till AI. Verktyg som underlättar text- och mediaproduktion och kundtjänst ger dessa företag en snabb och enkel start utan några behov av större investeringar. Detta gör det möjligt för dem att börja dra nytta av AI utan att behöva omfattande teknisk kompetens. Begränsningen är dock att dessa lösningar ofta är standardiserade och svåra att anpassa till specifika behov. Det kan bli utmanande för små företag att ta nästa steg mot en mer strategisk och avancerad användning av AI då detta kräver både investeringar och en fördjupad kunskap i AI.

Större tjänsteföretag har helt andra möjligheter att utnyttja AI. De kan satsa på att utveckla egna AI-lösningar och bygga interna team som förvaltar och vidareutvecklar tekniken. Detta ger dem möjlighet att nå en högre grad av automatisering och skapa konkurrensfördelar som är svåra för mindre aktörer att matcha. Genom att kombinera kompetens och resurser med en strategisk syn på AI kan de skapa nya tjänster och kundupplevelser som stärker deras position på marknaden.

3.4.2 Ledarskapet – en nyckel för förändring

Framgångsrika företag kännetecknas av ledare som vågar experimentera och skapar en kultur, där innovation och lärande är centralt. Forskning visar att företag, där ledningen aktivt driver AI-transformationen, har en dubbelt så stor sannolikhet att lyckas med AI-integrering jämfört med företag, där AI hanteras enbart på operativ nivå (McKinsey Global Institute, 2023).

Ledarskapets roll är att möjliggöra och accelerera AI-adoption genom att skapa en miljö där misstag ses som en naturlig del av lärandeprocessen. En av de viktigaste faktorerna för framgång är ledningens förmåga att omvandla testandet till större strategiska initiativ. Företag som lyckas bäst med den digital transformationen har chefer som proaktivt integrerar teknik i affärsstrategin, snarare än att vänta på att tekniken ska mogna.

För att lyckas med AI krävs att styrelse och ledning prioriterar kompetensutveckling på alla nivåer i organisationen. Det handlar inte enbart om att rekrytera tekniska experter, utan om att skapa en förståelse för AI:s möjligheter och begränsningar hos alla medarbetare. AI förändrar arbetsmarknaden, där företag som satsar på fortbildning och omställning har bäst förutsättningar att dra nytta av tekniken.

Små företag drar ofta nytta av färdiga AI-verktyg men har svårt att finansiera mer avancerade lösningar, medan medelstora företag kan utnyttja sina resurser för att bygga strategiska samarbeten och genomföra djupare AI-satsningar.

3.4.3 Företagskultur som främjar nyfikenhet

En AI-bejakande kultur är en av de viktigaste faktorerna för framgång. Forskning visar att företag med en experimentell och inkluderande kultur har större chans att framgångsrikt integrera AI, eftersom medarbetarna vågar testa nya arbetssätt och snabbt anpassa sig till förändringar. Forskningen betonar att organisations-förändringar kräver trygghet, transparens och en tydlig kommunikation för att medarbetare känner sig delaktiga i processen.

Att starta mindre piloter är en effektiv strategi för att utforska AI i praktiken. Forskning från McKinsey Global Institute (2023) visar att företag som arbetar med agila testmiljöer och snabb iteration av AI-lösningar har högre sannolikhet att skala upp tekniken och skapa affärsnytta. Småskaliga tester ger teamen förståelsen om teknikens möjligheter och begränsningar. Detta minskar risken för felinvesteringar. En framgångsrik AI-kultur bygger på samverkan mellan alla delar av organisationen.

3.4.4 Förändrade roller och krav på kompetens i näringslivet

AI förändrar arbetsmarknadens behov och skapar efterfrågan på nya roller som kombinerar teknisk förståelse med affärsstrategi. Funktioner som AI-strateger, dataanalytiker och produktchefer blir allt viktigare för att identifiera hur AI kan skapa värde både internt och externt.

Samtidigt minskar behovet av repetitiva och standardiserade arbetsuppgifter som enklare administration och kundtjänst. Att rusta medarbetare för framtiden innebär att säkerställa att de har verktygen och kunskaperna för att dra nytta av AI. Ett näringsliv under förändring kräver inte bara teknisk kompetens utan också förmåga att arbeta strategiskt och kreativt. Företag som lyckas kombinera dessa färdigheter hos sina medarbetare kan maximera potentialen i AI och säkra sin konkurrenskraft i en snabbt föränderlig värld.

3.5 Regleringar och lagstiftning – både utmaningar och möjligheter

Parallellt med den snabba tekniska utvecklingen ökar också kraven på regelefterlevnad. EU:s AI -förordning och befintliga regelverk som GDPR ställer höga krav på dataskydd, transparens och tydlig ansvarsfördelning. Svenska företag upplever en osäkerhet kring hur regelverken ska tolkas och tillämpas i praktiken. Å ena sidan vill man agera snabbt och innovativt, å andra sidan kan det kännas betungande att navigera komplex lagstiftning – särskilt för mindre företag utan egna resurser för juridisk rådgivning eller digital säkerhet

Samtidigt skapar dessa regelverk nya affärsmöjligheter, eftersom AI-tjänster som anpassas efter lokala krav och språk får en stark konkurrensfördel. Företag som satsar på efterlevnad och etik kan bygga upp ett högt förtroende bland kunder och samarbetspartner. För små aktörer kan den rätta balansen vara att tidigt etablera tydliga rutiner för compliance eller ta hjälp av specialister, medan medelstora företag ofta har mer resurser att tillsätta roller för riskhantering och formella policyer för AI-användningen. För de medelstora företagen uppstår mer komplexa frågor, till exempel var ansvaret ligger: hos leverantören av en AI-lösning eller hos företaget som implementerar den. Även om strikta regler kan uppfattas som en broms för innovation, fungerar de i praktiken ofta som en katalysator för genomtänkt användning av AI. Det kan bidra till en marknad, där AI-lösningar utformas för att möta de högsta kraven på säkerhet, lokal anpassning och respekt för individens integritet.

4 AI-resor i svenska tjänsteföretag

Att börja använda artificiell intelligens (AI) i ett företag är en strategisk, organisatorisk och kulturell omställning. Begreppet "AI-adoption" beskriver hur företag gradvis tar till sig AI – från att testa enkla verktyg till att fullt ut integrera och implementera tekniken i sin affärsmodell. Denna process påverkas av faktorer som företagets storlek, digitala mognad, resurser och ledarskap.

AI-integrering kan ses som en lärandeprocess, där företaget utvecklas från att experimentera med AI till att i större utsträckning förlita sig på tekniken för att fatta beslut och utveckla tjänster. Mindre företag börjar ofta med färdiga verktyg för att snabbt se resultat, medan större och mer resursstarka organisationer har möjlighet att satsa på skräddarsydda lösningar och långsiktiga strategier. För många företag är vägen till AI-användning sällan rak. Den kantas av både framgångar och utmaningar – som brist på kompetens, tekniska problem och krav på att följa regelverk.

Utifrån intervjuer med svenska små och medelstora företag har vi valt att beskriva tre typiska resor mot AI-adoption. Dessa resor är direkt kopplade till företagens olika förutsättningar och ger en tydlig bild av deras unika utmaningar och möjligheter.

4.1 De små tjänsteföretagens AI-resor

Små företag använder AI främst för att effektivisera processer och spara tid. Den stora utmaningen är att ta steget från att bara använda verktyg till att skapa en långsiktig AI-strategi och effektivisera processer.

Många små tjänsteföretag inleder sin AI-resa med färdiga generativa AI-verktyg, ofta som ett sätt att lösa specifika utmaningar snabbt och kostnadseffektivt. Resan börjar vanligtvis med att en nyfiken medarbetare eller ledare testar ett verktyg, till exempel för att skapa text, bild eller marknadsföringsmaterial. Dessa lösningar kräver inga större tekniska kunskaper och kan implementeras direkt i verksamheten.

Implementeringen sker ofta utan någon tydlig strategi. Detta kan leda till osäkerhet kring hur tekniken ska integreras långsiktigt och hur data ska skyddas. Så här kan en stegvis process se ut:

- Genom att prova generativa AI-verktyg inom områden som marknadsföring eller dokumentation kan företag snabbt identifiera värdefulla användningsområden.
- Genom en stegvis implementering blir det möjligt att successivt integrera AI-verktyg i det dagliga arbetet, vilket underlättar anpassningen och minskar förändringsmotståndet.
- Genom att identifiera verktygens begränsningar säkerställs tydliga riktlinjer för användning, särskilt när det gäller dataskydd och etiska aspekter.

4.2 De medelstora tjänsteföretagens AI-resor

För medelstora företag inleds AI-adoptionen ofta med småskaliga experiment, där specifika verktyg testas inom utvalda affärsområden, exempelvis kundtjänst, analys eller personalisering av tjänster. På så sett för företaget se vad tekniken kan erbjuda och ger företag möjligheten att identifiera var AI har störst potential att skapa värde inför en större satsning.

Efter den inledande fasen tas en övergripande strategi fram för att börja investera i anpassade lösningar och utbildningar. Implementeringen sker oftast stegvis och kräver framför allt i tid och resurser. Att investera i personalenskompetensutveckling blir en nyckelfaktor, liksom kontinuerlig uppföljning av resultat för att säkerställa att tekniken används på ett sätt som stärker företagets konkurrenskraft. Så här kan processen gå till:

- Inledningsvis görs tester med AI inom specifika områden för att pröva tekniken och förstå affärsnyttan.
- Ledningen identifierar hur AI kan kopplas till företagets mål och fattar beslut om investeringar i tekniken.
- Nu är det dags att utveckla och anpassa AI-lösningar och att utbilda personalen. AI integreras i verksamheten för att automatisera processer, förbättra beslutsfattande och skapa nya affärsmöjligheter.

4.3 Nya företag med AI-strategier från start

Nystartade företag som bygger på AI från start kan utvecklas och växa snabbt. Styrkan ligger i deras förmåga att kombinera teknisk innovation med ett lärande arbetssätt. Samtidigt kräver detta arbetssätt hög teknisk kompetens, förmåga att snabbt anpassa sig till förändringar och en tydlig strategi för att övertyga både kunder och investerare om AI:s affärsnytta. För att lyckas måste bolagen inte bara ligga i teknisk framkant, utan också tidigt kunna visa tydliga resultat. Denna balans mellan innovation och affärsnytta är avgörande för den framtida utvecklingen av bolaget.

Resan inleds genom att utveckla prototyper och testar nya lösningar. Genom att arbeta iterativt kan grundarteamet anpassa tekniken utifrån kundernas behov och feedback. AI används i alla delar av verksamheten – från att analysera kundbehov och optimera interna processer till att leverera högkvalitativa och anpassade tjänster.

Affärsmodellen bygger från start på AI, med fokus på att leverera innovativa och skalbara lösningar. Snabba tester, prototyper och iterativa utvecklingscykler driver fram nya lösningar som snabbt kan introduceras på marknaden. Organisationen skapar nya roller som AI-kreatörer och AI-strateger för att maximera teknikens potential. AI implementeras i alla delar av verksamheten, med kontinuerlig uppföljning och anpassning för att säkerställa effektivitet och affärsnytta. AI är kärnan som genomsyrar hela organisationen och sätter riktningen för både strategi och operativt arbete.

4.4 Sammanfattande tabell över AI-resor

De tre AI-resorna illustrerar hur företag närmar sig artificiell intelligens utifrån sina specifika förutsättningar och mål. Vägen dit kan se olika ut beroende på företagets storlek, resurser och strategiska ambitioner. Små tjänsteföretag börjar ofta med färdiga AI-verktyg för att effektivisera vardagliga uppgifter, medan större tjänsteföretag integrerar AI mer strategiskt för att stärka sin konkurrenskraft. En tredje kategori är företag som från start bygger sin affärsidé kring AI och därmed sätter tekniken i centrum för hela verksamheten.

Ledarskap, kompetens och organisatorisk förankring avgörande faktorer för framgång. Företag som arbetar strukturerat och fokuserat kan använda AI som en drivkraft för innovation och långsiktig framgång.

Tabellen nedan ger en översikt av de tre AI-resorna, deras primära användningsområden, möjligheter och utmaningar, samt exempel från olika typer av företag.

Tabell 1: *Överblick av de tre AI-resorna och belyser hur olika typer av företag kan använda AI baserat på sina förutsättningar*

Typ av företag	Primär AI-användning	Möjligheter	Hinder	Exempel
Litet tjänsteföretag	Färdiga generativa AI-verktyg för effektivisering	Snabb och kostnads-effektiv användning	Begränsad anpassning och skalbarhet, dataskyddsfrågor.	Ett konsultbolag som använder generativ AI för kundförslag och mötesanteckningar
Större tjänsteföretag	Strategisk integration av AI-assistenter och AI-agenter	Effektivisering i stor skala, stärkt konkurrens-kraft.	Höga initiala kostnader, komplex implementation.	En advokatbyrå som utvecklar en AI-agent för kontrakts-granskning.
Nya företag med AI strategi från start	AI som kärna: utveckling av innovativa lösningar	Differentiering på marknaden, möjlighet att skala.	Kompetens och experimentell kultur	Byrå som bygger hela sin affär på att använda AI för att skapa nya erbjudanden och intern effektivitet

4.5 Förutsättningarna för techbolag

Som ett komplement i studien har också några techbolag intervjuats för att belysa deras förutsättningar och jämföra dessa med tjänsteföretagens AI-resor. Med techbolag avser vi snabbväxande mjukvaru- eller innovationsbaserade företag. De fokuserar på att utveckla nya teknologier och lösningar, med skalbarhet och innovation som kärnvärden För techbolag är AI en strategisk och integrerad del av affärsmodellen. Genom långsiktiga samarbeten med investerare och teknikpartner utvecklar de AI-lösningar som är skräddarsydda för specifika branscher. Deras AI-

resor kännetecknas av stora utvecklingskostnader, krav på skalbar infrastruktur och behovet av omfattande datamängder. Samtidigt möter de utmaningar, som regulatoriska krav exempelvis inom sektorer som hälso- och sjukvård och finans.

Tjänsteföretagen saknar ofta den tekniska grund och de omfattande resurser som techbolag har tillgång till. I stället handlar deras behov om färdiga och användarvänliga AI-verktyg, som kan implementeras utan större teknisk kunskap. Enkelhet, tydligt stöd och praktisk tillämpning är viktiga förutsättningar.

5 Fallstudier – några lärdomar från företag i framkant inom AI

Det är centralt för denna rapport att genomföra intervjuer och kartläggningar av tjänsteföretagens AI-resor. Resultatet av genomförda intervjuer och kartläggningar presenteras i anonymiserade fallstudier. De utvalda fallen representerar både tjänsteföretag och lite mer teknik- eller produktorienterade bolag.

5.1 AI - konkurrensfördel i en kommunikationsbyrå

Ett medelstort konsultbolag inom kommunikation, med 200 anställda och en lång branscherfarenhet, såg tidigt potentialen i AI för att förbättra både kreativa och administrativa processer. Företaget inledde sin AI-resa genom att låta medarbetare testa verktyg som ChatGPT och Midjourney för kreativa uppgifter. När potentialen blev tydlig etablerades ett tvärfunktionellt AI-team som formaliserade arbetet och införde AI i flera affärsområden, inklusive HR, marknadsföring och kundprojekt.

Strategin byggde på en kombination av experiment och utbildning, där AI-ambassadörer spelade en viktig roll i att sprida kunskap internt. Resultatet blev en organisation där AI inte bara effektiviserade arbetet utan också ledde till nya tjänster, såsom sentimentanalys, dvs analysen av den känslomässiga tonen, för kundinsikter. En avgörande lärdom var att ett tidigt testande bör följas av en tydlig strategi och organisatoriska anpassningar för att AI ska kunna skalas upp på ett effektivt sätt.

5.2 En nystartad kreativ byrå med AI i centrum

En nyetablerad kreativ byrå med 20 anställda valde att bygga sin verksamhet med AI som en integrerad del av arbetsprocessen. Grundarna, som hade erfarenhet av att driva liknande företag, insåg att traditionella affärsmodeller inom design och kreativt arbete stod inför stora förändringar. Företaget valde en flexibel och agil arbetsmodell där AI används i samspel med medarbetarnas kreativitet. Medarbetare uppmuntrades att aktivt testa AI-verktyg i pågående projekt- och AI-specialister anställdes för att utveckla egna modeller. Byrån upplevde snabbt att denna metod skapade konkurrensfördelar genom att möjliggöra snabbare och mer kundanpassade kreativa lösningar.

En central lärdom var att en organisation utan tidigare strukturer har lättare att anamma AI fullt ut, men att detta samtidigt ställer höga krav på kompetensutveckling och att bygga upp en experimentell och tillåtande kultur.

5.3 ”AI-first” - hjälp för andra att lyckas

Ett nystartat AI-konsultföretag, byggt med AI som enabler (möjliggörare) och skalbarhetsmotor, grundades 2023 för att hjälpa små och medelstora företag att integrera AI. Från dag ett har bolaget tillämpat en så kallad ”AI-first-strategi”, där AI automatiserar och effektiviserar den egna verksamheten samtidigt som kunderna får stöd i att utveckla sina AI-förmågor. Genom att själva använda AI maximalt har företaget kunnat skala snabbt med begränsade resurser. AI optimerar interna

processer, kundinteraktioner och analysarbete, vilket möjliggör en automatiserad och resurssnål affärsmodell. I kundprojekten fokuserar de på affärskritiska processer, där AI kan skapa snabb och konkret effekt, exempelvis genom AI-drivna CRM-system, automatiserade arbetsflöden och prediktiva analyser. En nyckelfaktor är att utbilda kunder i att själva skala med AI. Detta skapar en större och långsiktigare spridningseffekt.

Lärdomarna visar att företag som bygger sin affär kring AI från start har en naturlig fördel i att skala, optimera resurser och skapa mervärde för sina kunder. Kombinationen av AI-drivna interna processer och AI-förädling av kunders affärer gör modellen extremt skalbar och konkurrenskraftig.

5.4 Legal tech - AI transformation av juridiska processer

Ett legaltech-företag, som grundades 2021 som en spin-out från en advokatbyrå, såg möjligheten att modernisera kontraktsgranskning genom AI. Genom att utveckla en plattform baserad på Natural Language Processing (NLP) kunde företaget automatisera analysen av juridiska dokument, identifiera risker och föreslå förbättringar i kontrakt. Den stora utmaningen låg i att bygga förtroende hos kunderna eftersom AI inom juridik kräver extremt hög noggrannhet. Företaget arbetade därför nära juridiska experter för att säkerställa att AI-lösningen var tillförlitlig och juridiskt korrekt.

Lärdomarna från detta fall visar att AI kan effektivisera komplexa och regelstyrda arbetsprocesser, men att framgången hänger på modellernas precision och förmågan att hantera branschspecifika krav.

5.5 Healthtech-företag - AI för medicinska diagnoser

Ett healthtech-företag med 15 anställda utvecklade AI-baserade diagnostiska verktyg för att förbättra sjukvården i resurssvaga områden. Företaget fokuserade på att använda så kallad computer vision för att analysera mikroskopbilder och identifiera sjukdomar snabbare än traditionella metoder. Genom samarbete med forskningsinstitutioner och sjukvårdsorganisationer säkerställdes att AI-lösningen var validerad och kliniskt pålitlig. En viktig faktor var att tekniken var designad för att vara enkel att använda även i miljöer med begränsad infrastruktur.

Lärdomarna från detta exempel betonar vikten av att AI-projekt inom medicinteknik bygger på starka partnerskap och regulatorisk anpassning, samtidigt som tekniken måste vara skalbar och användarvänlig.

5.6 AI-bolag - AI-optimering inom vården

Ett forskningsdrivet AI-bolag, grundat 2020, specialiserade sig på att personalisera behandlingsplaner för patienter med neurologiska sjukdomar. Genom att använda tidsseriemodeller och signalbehandling kunde företaget analysera patientdata i realtid och ge läkare bättre beslutsunderlag. Eftersom AI inom medicin ställer höga krav på säkerhet och dataskydd byggde företaget sitt ekosystem genom samarbeten med sjukhus och forskningsinstitutioner. Den största utmaningen var att navigera

en strikt regulatorisk miljö, men samtidigt möjliggjorde detta en hög grad av trovärdighet och vetenskaplig förankring. Lärdomarna här pekar på att AI i vården har stor potential för individanpassade behandlingar, men att säkerhet och patientförtroende alltid måste vara i fokus.

5.7 Sammanfattande lärdomar från fallstudierna

Trots att företagen verkar inom olika branscher finns flera gemensamma faktorer som har varit avgörande för en lyckad AI-implementering:

- Företag som började med små flexibla tester och snabbt anpassade sig utifrån erfarenheterna lyckades bättre med att integrera AI i hela verksamheten.
- De företag som gick från ad hoc-experiment till en tydlig AI-strategi kunde skala upp sina satsningar mer effektivt.
- Oavsett bransch var utbildning och lärande en nyckelfaktor. AI-specialister anställdes, intern kompetens utvecklades och medarbetare uppmuntrades att själva testa.
- Företag som aktivt byggde samarbeten i olika ekosystem, antingen med andra företag, med forskningsinstitutioner eller teknologileverantörer, lyckades navigera utmaningarna snabbare.
- AI inom känsliga områden, såsom juridik och vård, kräver extra noggrannhet och transparens för att vinna förtroende och uppfylla regulatoriska krav.

6 Sektorspecifik analys

6.1 AI:s påverkan på några branscher

Artificiell intelligens (AI) har på kort tid blivit en kraftfull drivkraft för förändring och skapar ett starkt omställningstryck i flera branscher. Företag som snabbt anpassar sig kan dra nytta av automatisering, nya affärsmöjligheter och ökad produktivitet, medan verksamheter som tvekar riskerar att bli omsprungna. AI används idag för att effektivisera arbetsflöden, analysera data i realtid och frigöra tid för mer strategiskt arbete, men tekniken innebär också utmaningar – från etiska dilemman till behovet av nya kompetenser.

Forskning visar att företag som tidigt integrerar AI i sin verksamhet kan uppnå betydande vinster. Enligt Davenport och Ronanki (2018) har AI redan skapat stora produktivitetsökningar inom sektorer som marknadsföring, juridik och hälsa. OECD (2023) påpekar att tjänsteföretag särskilt gynnas av AI-drivna effektiviseringar men måste hantera frågor kring etik, transparens och regulatoriska krav. Studien bekräftar denna bild. Företag inom exempelvis kommunikation och marknadsföring kan använda AI för att analysera kundbeteenden och skapa mer träffsäkra kampanjer, medan hälso- och sjukvården ser AI som ett sätt att förbättra diagnoser och effektivisera administration. Juridiska tjänster påverkas genom AI-baserad dokumentanalys och automatiserad kontraktshantering.

Nedan sammanfattar studien några nyckelsektorer -, vilka möjligheter som uppstår och vilka hinder som kan bromsa utvecklingen.

6.1.1 Kommunikationsbyråer

Kommunikationsbranschen påverkas starkt av AI, särskilt när det gäller automatisering av innehållsproduktion och dataanalys. Många byråer använder AI för att snabbt generera reklamtexter, blogginlägg och visuellt material, vilket effektiviserar både research och design. Denna effektivisering höjer tempot i projektleveranserna och gör byråerna mer konkurrenskraftiga.

För vissa kreativa roller, som inom copywriting och grafisk design, innebär AI att arbetsuppgifterna kan minska i omfattning. Samtidigt ökar efterfrågan på strategisk rådgivning och avancerad dataanalys där AI-genererade insikter omvandlas till riktade kampanjer. Byråer som tidigt anammar AI skaffar sig ett försprång, medan de som saknar kompetens eller investeringsvilja riskerar att hamna efter.

6.1.2 Musik- och kreativa branscher

Inom musik- och kreativa branscher skapar AI stora möjligheter och ett starkt förändringstryck. Tekniken gör det möjligt att automatisera musikproduktion, röstgenerering och designuppgifter. AI kan generera bakgrundsmusik eller illustrationer snabbt och kostnadseffektivt, vilket gynnar produktiviteten.

För kreatörer som förlitar sig på traditionella arbetssätt kan förändringen vara utmanande. Små aktörer utan AI-kompetens riskerar att bli utkonkurrerade när pris och snabbhet blir avgörande. Samtidigt växer behovet av juridisk expertis för att hantera frågor om upphovsrätt och ägande av AI-genererat material. De som

kombinerar mänsklig kreativitet med AI kan däremot skapa unika upplevelser och nå nya globala marknader.

6.1.3 Influencer-marknadsföring

Den AI-skapade influeraren Aitana Lopez har satt ljuset på AI:s potential inom den kreativa sektorn. Med över 280 000 följare och med höga månadsinkomster har hon visat hur AI kan användas för att skapa skalbara och kostnadseffektiva marknadsföringslösningar.

Företag använder AI-influerare som Aitana för att nå sina målgrupper utan behov av fotografering, resor eller andra kostsamma logistiklösningar. Virtuella influerare kan skräddarsys för att passa specifika varumärken och kan ofta leverera resultat som är minst lika bra som mänskliga influerare. Trots detta har mänskliga influerare fortsatt en plats, särskilt där autenticitet och trovärdighet är viktiga. AI-influerare fungerar bäst som ett komplement till mänskliga aktörer för att möta olika behov och skapa ett ännu starkare marknadsresultat.

6.1.4 Juridik

AI har också stor påverkan inom juridik, där tekniken effektiviserar uppgifter som kontraktsgranskning och informationsutvinning ur juridiska dokument. Företag som använder AI i juridiska processer kan minska sina kostnader och hantera ärenden snabbare.

Det finns dock risker kopplade till felaktiga AI-analyser, vilket kan leda till stora konsekvenser i juridiska sammanhang. Kompetenser som kombinerar AI och regelefterlevnad blir därför allt viktigare. De juridiska aktörer som fortsätter arbeta manuellt med standardiserade uppgifter riskerar att halka efter, särskilt i konkurrens med plattformar som erbjuder flexibla och datadrivna tjänster.

6.1.5 Hälsa

Hälsosektorn är en av de mest lovande arenorna för AI. Tekniken kan revolutionera diagnostik genom snabb analys av patientdata och medicinska bilder samt effektivisera enklare patientkontakter genom automatiserad rådgivning.

Samtidigt sätter strikta regler och etiska krav gränser för utvecklingen. Specialistkompetens krävs för att utveckla och underhålla AI-algoritmer, och dataanalytiker spelar en viktig roll i att förbättra behandlingsmetoder. För mindre aktörer utan resurser att investera i AI kan steget vara svårt att ta. Professioner som utför enklare analyser riskerar också att få sina arbetsuppgifter automatiserade vilket ytterligare förändrar arbetsmarknaden inom hälsosektorn.

6.2 Gemensamt för tjänstesektorer i framkant

AI:s påverkan på olika sektorer visar både på gemensamma mönster och skillnader. Nedan redovisas för några gemensamma drag för företag inom kommunikation, kreativa branscher, juridik och hälsa:

Effektivisering och automatisering

AI fungerar som en kraftfull motor för effektivisering och automatisering inom olika sektorer. Kommunikationsbyråer använder tekniken för att snabbare producera innehåll, musikbranschen skapar bakgrundsmusik och design, juridiken effektiviserar kontraktsgranskningar, och hälsovården förbättrar diagnostik. Automatiseringen frigör resurser som kan användas till strategiskt arbete och innovation och som stärker den långsiktiga konkurrenskraften.

Krav på nya kompetenser och förändrade yrkesroller

AI förändrar yrkesroller och ställer nya krav på kompetens. Enklare arbetsuppgifter som copywriting och grundläggande analyser minskar i omfattning, medan mer avancerade arbetsuppgifter exempelvis inom datadriven strategiutveckling och AI-specialisering, blir allt viktigare. Kompetensutveckling och utbildning blir avgörande för att rusta arbetskraften för framtidens krav.

AI som strategisk tillgång

AI är inte bara ett verktyg för effektivisering, utan även en strategisk tillgång för att skapa konkurrensfördelar. Företag som tidigt investerar i AI och integrerar tekniken i sina verksamhetsmodeller har stora möjligheter att få ett försprång på marknaden. Genom AI kan organisationer driva innovation, utveckla nya produkter och tjänster samt förbättra kundupplevelser på sätt som tidigare inte varit möjliga.

Reglering och etik som utmaning

Alla sektorer står inför gemensamma utmaningar kopplade till reglering och etik. Frågor om dataskydd, transparens och ansvar är särskilt framträdande inom områden som juridik och hälsa, där felaktig användning av AI kan få långtgående konsekvenser. Behovet av klara riktlinjer, regelefterlevnad och ansvarsfull användning är avgörande för att alla branscher ska kunna utnyttja AI:s fulla potential på ett framgångsrikt och hållbart sätt.

6.3 Skillnader mellan SMF i olika branscher

AI:s roll och implementering skiljer sig avsevärt mellan olika tjänstesektorer beroende på företagens unika behov, förutsättningar och utmaningar.

Mognadsgrad och adoptionstempo

Vissa branscher, som kommunikation och kreativa industrier, har varit snabba att anamma AI-teknik. Detta beror till stor del på den tillgången till färdiga verktyg och låga inträdesbarriärer, vilket gör det möjligt att snabbt skapa resultat. Hälsovård och juridik har däremot en betydligt långsammare adoptionstakt. Här spelar strikta

regelverk och höga krav på precision och säkerhet en avgörande roll, vilket förlänger processen för att implementera AI.

Dataåtkomst och krav på kvalitet

Skillnaderna i tillgång till kvalitativ data påverkar sektorerna på olika sätt. Inom hälsa och juridik är AI beroende av omfattande och högkvalitativa datamängder för att kunna leverera tillförlitliga resultat. Däremot kan kommunikation och kreativa branscher utnyttja generativa modeller som inte är lika beroende av specifik data och därmed har en större flexibilitet i sina tillämpningar.

Investeringar och teknisk komplexitet

Sektorer som hälsa och juridik kräver betydande investeringar i teknik och expertis för att AI ska implementeras på ett säkert och effektivt sätt. De har högre teknisk komplexitet och regleringskrav som kräver specialiserade lösningar. I kontrast kan kreativa branscher och kommunikation dra nytta av generativa AI-verktyg, som är relativt kostnadseffektiva, lättillgängliga och enkla att implementera.

7 Framgångsfaktorer och hinder

Användning av AI erbjuder företag stora möjligheter att effektivisera sina verksamheter, förbättra beslutsfattande och utveckla nya tjänster. Nedan analyseras de viktigaste framgångsfaktorerna och hindren, samt hur små och medelstora företag kan övervinna dessa.

7.1 Framgångsfaktorer för AI-adoption

AI-implementering erbjuder företag möjligheten att effektivisera verksamheter, förbättra beslutsfattande och skapa nya tjänster. Intervjuer och fallstudier pekar på tre avgörande framgångsfaktorer:

Ledarskapets roll vid AI-integrering

Ett starkt och engagerat ledarskap är en avgörande faktor för att AI ska kunna implementeras och skapa verklig affärsnytta. Intervjuer med företag i denna studie visar att de mest framgångsrika organisationerna har ledare som inte enbart sätter upp tydliga mål, utan också strategiskt kopplar AI till företagets långsiktiga utveckling. AI används då inte som ett isolerat tekniskt experiment, utan blir en central del av verksamhetens transformation och affärsmodell.

Forskning bekräftar denna bild. Brynjolfsson och McAfee (2017) betonar att ledarskapets förmåga att förstå AI:s strategiska potential och integrera den i affärsstrategin som är avgörande. McKinsey Global Institute (2023) har identifierat att företag där ledningen aktivt driver AI-transformationen har dubbelt så stor sannolikhet att lyckas skala upp AI och integrera den i affärsprocesser. Westerman et al. (2014) stärker denna slutsats och visar att digitalt mogna företag ofta leds av chefer med en tydlig vision för teknikens roll i affärsutvecklingen.

Styrelsens och ledningens roll är också att skapa riktlinjer och policys som ger tydlighet och trygghet i AI-användningen. Samtidigt betonar både forskning och intervjuade företag i denna rapport att en alltför rigid styrning kan hämma innovation. Framgångsrika företag balanserar tydliga ramar med en kultur av experimenterande- där medarbetare uppmuntras att utforska AI:s potential och själva hitta sätt att samarbeta med tekniken.

Strategiskt angreppsätt

En framgångsrik AI-adoption kräver ett strategiskt och strukturerat arbetssätt. Genom småskaliga projekt eller piloter kan företag testa teknikens möjligheter och få ett beslutsunderlag innan de skalar upp. En strategisk approach gör det möjligt att fokusera på de områden där AI kan skapa störst affärsnytta. Tydliga mål och en kontinuerlig utvärdering av resultaten är avgörande för att skapa en hållbar och effektiv AI-strategi.

Innovationsfrämjande kultur

Företagskulturen spelar en avgörande roll för hur väl AI integreras i verksamheten. Organisationer som främjar en kultur av nyfikenhet, innovation och lärande har större chans att lyckas. En tillåtande miljö, där misstag ses som en naturlig del av utvecklingen, skapar större utrymme för medarbetare att utforska nya idéer och lösningar. Ett nyckelelement är att kombinera en strukturerad policy kring AI

medfriheten att testa. När medarbetare själva får möjlighet att prova och lära sig genom praktisk användning av AI skapas en djupare förståelse för dess möjligheter och begränsningar. Balansen mellan tydliga riktlinjer och frihet att utforska stärker engagemanget och driver innovation framåt.

7.2 Hinder för AI-adoption

Trots AI:s potential att effektivisera och utveckla verksamheter möter SMF flera strukturella hinder som försvårar deras AI-adoption. Dessa hinder är ofta relaterade till brist på tid, tillgång till strategisk rådgivning och ett otillräckligt ekosystem av konsulter och stödprogram. Nedan följer en analys av de viktigaste utmaningarna för SMF:

Kompetensbrist

Små tjänsteföretag saknar ofta både djupare AI-kompetens och de nätverk som krävs för att hitta rätt experter. Till skillnad från större företag eller techbolag har de sällan etablerade samarbeten med AI-aktörer vilket gör det ännu svårare att identifiera och attrahera rätt kompetens. Konkurrensen om AI-talanger är global och hård. Utan rätt kontakter hamnar tjänsteföretagen ofta i ett underläge.

Forskning visar att AI och automatisering kommer att omvandla arbetsmarknaden i grunden. Enligt World Economic Forum (2020) uppskattas AI ersätta över 85 miljoner jobb globalt fram till 2025, men samtidigt skapa 97 miljoner nya roller inom teknik, dataanalys och AI-utveckling. McKinsey Global Institute (2023) pekar på att efterfrågan på AI-kompetens växer betydligt snabbare än tillgången, särskilt inom områden som maskininlärning, datahantering och AI-driven affärsutveckling.

För att hantera utmaningen med AI behöver tjänsteföretag bygga upp intern kompetens genom utbildning och lärande. Detta är både tidskrävande och resursintensivt, särskilt för mindre organisationer. OECD (2023) konstaterar att små företag som aktivt investerar i AI-kompetensutveckling är bättre rustade att hantera den transformationen och skapa konkurrensfördelar.

Utöver kompetensbristen kämpar många företag även med att förstå vilka områden där AI kan skapa störst värde och hur AI-tekniken bäst kan implementeras. Detta kan leda till att AI-integreringen skjuts på framtiden. Sammanfattningsvis är bristande kompetens en av de största flaskhalsarna för AI-integrering i tjänsteföretag. För att kunna dra nytta av möjligheterna måste företagen satsa på långsiktig kompetensutveckling och strategiska samarbeten, samtidigt som de anpassar sin organisation för den snabbt föränderliga teknologin.

Avsaknad av strategiarbete och utmanande att investera mer långsiktigt

För många SMF är vardagen präglad av att hantera operativa utmaningar, vilket gör att det ofta saknas tid och resurser att arbeta strategiskt med AI. Ledningen prioriterar kortsiktiga affärsbehov framför långsiktig utveckling, vilket resulterar i att AI-projekt inte får den uppmärksamhet och det fokus som krävs för att lyckas. Denna tidsbrist hindrar även företagen från att utvärdera vilka AI-verktyg som är mest relevanta och hur de kan integreras i verksamheten.

Många SMF har begränsad erfarenhet av att göra långsiktiga investeringar i ny teknik och är ovana vid de strategiska beslutsprocesser som krävs för att implementera AI. I stället präglas deras förväntningar ofta av att snabbt kunna se en direktavkastning (RoI – Return on Investment) på sina investeringar. De kan tveka inför de förändringar som blir en följd av att satsa på AI, särskilt om omedelbara resultat saknas som kan motivera de initiala kostnaderna. För att övervinna detta krävs en kombination av stöd och utbildning som hjälper företag att förstå värdet av att satsa långsiktigt.

Outvecklad konsultmarknad

Ett hinder för SMF är avsaknaden av ett moget ekosystem av konsulter och rådgivare som förstår deras unika behov. Många AI-konsulter riktar sig främst till större företag med mer avancerade krav och större satsningar. Detta kan göra det svårt för SMF att hitta experter som kan hjälpa dem att implementera AI på ett enkelt och kostnadseffektivt sätt. Det finns också en brist på rådgivare som kan kombinera teknisk expertis med affärsförståelse, vilket är avgörande för att AI ska kunna användas strategiskt och skapa verkligt affärsvärde.

Betydelsen av ekosystem och samverkan

Forskning och erfarenhet pekar på att deltagande i ett starkt ekosystem är avgörande för en framgångsrik utveckling och omställning, särskilt vid implementering av nya tekniker som AI. Detta bekräftas av intervjuerna i denna studie, men pekar också på att samverkan i ett ekosystem ser mycket olika ut beroende på företagets storlek och resurser.

De minsta tjänsteföretagen saknar inte bara resurser utan även naturliga nätverk att samverka med. Många beskriver svårigheterna att hitta partner, rådgivare eller nätverk som kan stödja deras AI-arbete, vilket gör att de står utan det stöd och det ekosystem som krävs för att navigera komplexiteten i AI-adoption.

Medelstora tjänsteföretag har å andra sidan bättre förutsättningar att samverka. De har ofta resurser i projektledare eller team som ansvarar för att driva processer och bygga samarbeten. De kan dra nytta av partnerskap med andra företag i liknande situationer, av samarbeten med kunder och deltagande i kunskapsnav eller regionala initiativ. Intervjuerna visar exempel på att medelstora tjänsteföretag ofta driver på för att skapa nätverk och för att dra nytta av delad kunskap. De skulle kunna gynnas av fler relevanta samverkansarenor och ett ekostödsystem som gör det enklare att bygga långsiktiga samarbeten och få tillgång till AI-kompetens.

Intervjuerna indikerar att ett starkare ekosystem är särskilt viktigt för att stötta de minsta företagen. Samtidigt visar de att medelstora företag till en viss del redan samverkar med olika aktörer, men att deras potential skulle kunna förstärkas ytterligare genom en mer anpassad och tillgänglig stödverksamhet. Ett inkluderande ekosystem med tydliga arenor för samverkan kan ge både små och medelstora företag bättre möjligheter att framgångsrikt använda AI.

7.3 Glapp i stödsystemen

Intervjuerna med små tjänsteföretag och också en genomgång av AI-kommissionens förslag visar att de svenska stödsystemen inte är rustade för den snabba teknikutveckling vi nu bevittnar. AI, särskilt generativ AI, har fått ett snabbt

genomslag som få hade förutsett, men främjandesystemet har delvis tagits på sängen.

AI-kommissionens förslag till insatser är dock främst utformade för större företag, tech- och innovationsbolag. AI-kommissionens färdplan innehåller flera välkomna och framåtsyftande förslag som kan stärka företagens möjligheter att dra nytta av AI. Initiativ som ett nationellt AI-kunskapslyft, en AI-verkstad och förbättrade regler för datadelning är lovande steg i rätt riktning. Insatserna kan bidra till att sänka trösklarna för att förstå och kunna tillämpa AI. Men det saknas konkreta åtgärder som specifikt adresserar tjänsteföretagens behov. AI-kommissionens förslag har en tydlig slagsida mot teknikintensiva företag och större bolag med egen utvecklingskapacitet.

Små tjänsteföretag, som utgör en stor och viktig del av ekonomin, saknar tillgång till relevanta resurser och vägledning. Det skapar ett växande gap där mindre företag saknar tillräcklig kunskap för att testa och implementera AI-lösningar i sin verksamhet. Stödsystemet är inte anpassad för den acceleration vi ser inom AI.

Begränsad tillgång till mötesplatser, nätverk och strategisk kompetens

De mindre företagen saknar ofta tillgång till anpassade nätverk och mötesplatser. Medan det finns initiativ för AI-utvecklare, som Stockholm AI, är dessa forum sällan utformade för att möta de behov som små tjänsteföretag har. Små företag uttrycker ett starkt behov av plattformar där de kan träffa experter, dela erfarenheter och arbeta tillsammans för att hitta AI-lösningar som passar deras unika förutsättningar. Små tjänsteföretag, som ofta står långt från avancerad AI-utveckling, har helt andra utmaningar:

- **Förbättra kundinteraktioner** med hjälp av AI-drivna tjänster, såsom chatbots och personaliserad marknadsföring.
- **Effektivisera administrativa processer** genom automatisering av bokföring, fakturahantering och schemaläggning.
- **Anpassa AI-lösningar till sin verksamhet** där färdiga, användarvänliga verktyg behövs snarare än komplexa tekniska plattformar.

En annan utmaning är den begränsade tillgången till strategiskt stöd och kompetensutveckling. Små tjänsteföretag har ofta varken resurser eller beställarkompetens att rekrytera AI-experter eller att anpassa tekniken till sina specifika behov. Många utbildningar som finns tillgängliga handlar om enklare AI-verktyg, vilket lämnar företagen utan den strategiska rådgivning de behöver för att framgångsrikt implementera AI.

7.4 Regulatoriska och säkerhetsfrågor

För företagen i intervjuerna är de legala och regulatoriska frågorna ännu inga större utmaningar. För företag som arbetar med större kunder kan kundernas krav och kompetens vara ett stöd för att följa regler och säkerhetsstandarder. Men när dessa företag börjar utveckla mer avancerade AI-lösningar kommer både utmaningarna och kostnaderna kopplade till regler och säkerhet att öka.

Företag som arbetar med offentliga uppdragsgivare, som myndigheter och kommuner, möter också ett ökande krav på att erbjuda svenska eller europeiska

lösningar. Detta handlar om att hantera data lokalt och säkert utifrån regelverk och en växande efterfrågan på integritet. Många företag upplever detta som en utmaning, eftersom många av de ledande AI-systemen och molnplattformarna utvecklas av globala aktörer. Att anpassa sig till dessa krav kräver tekniska lösningar och kunskap om lokala alternativ som kan möta förväntningarna.

Samtidigt finns här en möjlighet. Företag som kan erbjuda AI-lösningar anpassade efter europeiska regelverk och lokal datahantering kan stärka sin position som pålitliga och innovativa partner, både för offentliga och privata kunder. Genom att utveckla nischade och efterfrågade lösningar för den offentliga sektorn kan företag också stärka sin konkurrenskraft på den europeiska marknaden och bidra till ett starkare lokalt AI-ekosystem.

För teknikbolag är legala och regulatoriska frågor redan en stor utmaning. De pekar på tekniska hinder som infrastruktur, lokala molntjänster och tillgång till träningsdata. EU:s AI-förordning och andra regelverk ger tydliga riktlinjer för hur AI får användas, men kan innebära komplexa och kostsamma anpassningar, särskilt för små företag.

För mindre företag kan det vara smart att investera i grundläggande juridisk rådgivning och utbilda personal om regler som GDPR och transparenskrav för AI-modeller. Att skapa tydliga riktlinjer och rutiner minskar osäkerhet och stärker både interna processer och kundernas förtroende.

Cybersäkerhet är en annan viktig fråga. Företag behöver skydda sina data och AI-system från hot som hacking och dataläckage. Detta kan göras genom lösningar som kryptering och multifaktorsautentisering. För mindre företag kan subventionerade molntjänster med inbyggda säkerhetsfunktioner vara en kostnadseffektiv lösning, medan större bolag ofta har resurser att utveckla avancerade säkerhetsstrategier.

Att se regelverk som en möjlighet i stället för ett hinder är också viktigt. Företag som tidigt anpassar sig till exempelvis EU:s AI Act kan bygga förtroende och skapa konkurrensfördelar. Ansvarsfull användning av AI, kombinerat med innovation, kan bidra till långsiktigt värdeskapande för både kunder och samhälle.

8 Referenser

8.1 AI-relaterad ordlista

Generativ AI
En form av AI som skapar nytt innehåll, exempelvis text, bild, ljud eller video, genom att använda träningsdata. Vanliga tillämpningar är ChatGPT (text) och DALL·E (bilder).

Maskininlärning (ML)
En del av AI där algoritmer tränas att identifiera mönster och förbättra sin prestanda genom att analysera stora mängder data.

Natural Language Processing (NLP)
Teknik som gör det möjligt för datorer att förstå, analysera och generera mänskligt språk. Används i chattbotar, sentimentanalys och språkmodeller som GPT.

Transformerbaserade modeller
En avancerad modellarkitektur inom ML, särskilt framgångsrik inom NLP. Exempel är OpenAI:s GPT-modeller och BERT.

No-code/Low-code-plattformar
Verktyg som gör det möjligt att utveckla AI-baserade applikationer utan att skriva komplex kod. Perfekt för små företag med begränsade tekniska resurser.

Datasjöar
En flexibel datalagringslösning där rådata lagras i sin ursprungliga form för att möjliggöra framtida analys och AI-baserade insikter.

Prediktiva analyser
AI-tekniker som analyserar historiska data för att förutsäga framtida trender och beteenden.

AI-adoption
AI-adoption är den övergripande processen, där företag inför, implementerar och integrerar AI i sin verksamhet, från tidiga tester till fullskalig användning. AI-adoption sker i flera faser och påverkas av tekniska, organisatoriska och strategiska faktorer.

AI-experimentering: Tidiga tester och pilotprojekt där företag utforskar AI:s potential i mindre skala.

AI-implementering: När AI-lösningar börjar användas operativt i specifika processer eller tjänster, ofta som enstaka applikationer.

AI-integration: När AI blir en naturlig del av verksamhetens arbetssätt, affärsmodeller och beslutsprocesser. AI används här kontinuerligt och påverkar både strategiska beslut och operativa flöden

Ekosystem

Ett ekosystem utgörs av de aktörer som tillsammans möjliggör AI-användning inom olika tjänstebranscher. Dessa inkluderar kunder, teknikleverantörer, samarbetspartners, regulatoriska myndigheter och forskningsinstitutioner.

Compliance
Företagens förmåga att uppfylla krav på lagar och regelverk, exempelvis GDPR och EU:s AI Act, särskilt viktigt inom AI där dataetik och säkerhet är centralt.

Computer Vision
En del av AI som låter datorer analysera och tolka visuella data som bilder, videor och scener. Används inom områden som sjukvård och säkerhet.

AI-agent
Ett autonomt AI-program som utför specifika uppgifter, såsom kundtjänst, processoptimering eller datainsamling.

Tidsseriemodeller
AI-modeller som analyserar data som samlas över tid för att förutse mönster och avvikelser, ofta inom finans och logistik.

Sentimentanalys
AI som analyserar text för att identifiera känslor och attityder, exempelvis om ett inlägg är positivt, negativt eller neutralt.

Regulatoriska hinder
Utmaningar som företag möter när de måste anpassa sig till lagar och regelverk kring AI, exempelvis dataskydd och transparenskrav.

Etiska riktlinjer för AI
Ramverk som säkerställer att AI används ansvarsfullt och rättvist, till exempel för att undvika diskriminering eller integritetsproblem.

Automatiserad kontraktsgranskning
Användning av AI för att effektivt analysera juridiska dokument och identifiera risker eller förbättringsmöjligheter.

AI-first-företag
Företag vars affärsmodell och verksamhet bygger kring AI som kärnteknik. Dessa företag kombinerar ofta teknisk innovation med strategiska partnerskap för att driva tillväxt.

Techbolag
Snabbväxande företag som utvecklar innovativa lösningar, ofta inom mjukvara eller avancerad teknik. Dessa bolag har ofta AI som en central del av sin verksamhet och backas ofta av riskkapital. De samarbetar med ekosystem av teknikleverantörer som Microsoft, AWS och Google.

Diagnostiska AI-lösningar
AI-applikationer som analyserar medicinska data för att identifiera sjukdomar och stödja diagnoser snabbare och mer exakt.

Generativ musik och design
AI som används för att skapa musik eller visuella mönster, ofta med hög kreativitet och låg kostnad. Användbart i branscher som reklam och underhållning.

Data Stewards
Roller som ansvarar för att hantera och säkerställa kvaliteten på data, inklusive dess integritet och efterlevnad av regelverk som GDPR.

AI-strateg
En yrkesroll där teknisk förståelse och affärsstrategi kombineras för att utveckla AI-planer som skapar värde för företaget.

Generativ röstteknologi
AI som skapar realistiska röster för användning i appar, kundtjänst eller kreativa produktioner som reklam och film.

EU:s AI Act
Ett regelverk som är under utveckling för att styra användningen av AI inom EU, med fokus på säkerhet, transparens och etisk användning.

Cybersäkerhet inom AI
Åtgärder för att skydda AI-system och den data de använder från attacker och manipulation, exempelvis kryptering och övervakning.

8.2 Litteraturlista

1. **AI Förordningen Svenskt Näringsliv.** Svenskt Näringslivs perspektiv på AI-reglering och dess påverkan på näringslivet.
2. **Digital Decade Country Report: Sweden**. En analys av Sveriges framsteg inom digitalisering och AI.
3. **Digitalisering och AI: Position Svenskt Näringsliv.** (PDF). Svenskt Näringslivs rapport om AI:s roll i digitaliseringen av företag.
4. **FPM 201920_23**. En översikt av forskning och policy inom AI.
5. **HAI AI-Index Report 2024.** En analys av AI-utveckling globalt och dess påverkan.
6. **Nordic AI and Data Ecosystem 2022**. En rapport om AI och dataanvändning i de nordiska länderna.
7. **Rapport 2023/04: Hur omformar AI näringslivet och hur kan politiken utvecklas?** En politisk analys av AI:s påverkan på näringslivet.
8. **SCB AI**. Statistiska Centralbyråns data och analyser om AI.
9. **State of AI by RISE 2024.** En rapport från RISE om AI-trender och framtidsutsikter i Sverige.
10. **Sweden Digitalisering.** En översikt av Sveriges digitaliseringsinitiativ och strategier.
11. **TechSverige: Med AI som Medel.** En rapport om hur AI kan användas för att driva innovation i Sverige.
12. **TechSverige: Nutid och Framtid för AI**. En framtidsspaning om AI:s roll i svenska företag.
13. **Typer av AI.** Kommissionens sammanställning av olika typer av AI och deras användningsområden.
14. **AI-kommissionens Färdplan för Sverige.** En strategi för Sveriges utveckling inom AI.
15. **PRV: Värden av Immateriella Tillgångar.** Patent- och registreringsverkets analys av immateriella tillgångars värde.
16. **Generativ AI – den ekonomiska potentialen för Sverige.** McKinsey & Company. En rapport som belyser hur användningen av generativ AI kan påverka svenskt näringsliv och offentlig sektor.
17. **Microsoft Work Trend Index 2024: Så ser det ut med AI på arbetsplatserna.** Microsoft. En rapport som visar hur AI påverkar arbete, ledarskap och rekrytering, baserad på data från 31 000 personer i 31 länder, inklusive Sverige.
18. **The Economic Opportunity of AI in Sweden.** Implement Consulting Group på uppdrag av Google. En rapport som belyser hur en produktivitetsökning driven av generativ AI kan bidra till en betydande ekonomisk tillväxt i Sverige.
19. **Ny nordisk rapport: Sverige halkar efter i AI-användning i Norden.** Microsoft. En rapport som utforskar AI-användningen bland nordiska organisationer och avslöjar både tillväxt och utmaningar.

20. **Användningen av AI ökar mest bland små företag.** SCB. En analys som visar att användningen av AI blir allt vanligare, både bland företag och offentliga verksamheter, med en särskilt snabb ökning bland små företag

21. **Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017).** Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. Norton & Company.

22. **Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014).** Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.

23. **McKinsey Global Institute (2023).** The State of AI in Business Transformation.

24. **Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2018).** Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. McKinsey Global Institute.

25. **OECD (2023). AI in the Service Sector:** Trends, Challenges and Policy Implications.

26. **Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018).** Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review.

27. **World Economic Forum (2020).** The Future of Jobs Report.

Du kan ladda ned Tillväxtverkets publikationer på tillvaxtverket.se.
© Tillväxtverket
Stockholm, April 2025
Digital: ISBN 978-91-90068-05-2
0513

Har du frågor om den här publikationen, kontakta:
Karin Östberg
Telefon, växel 08-681 91 00