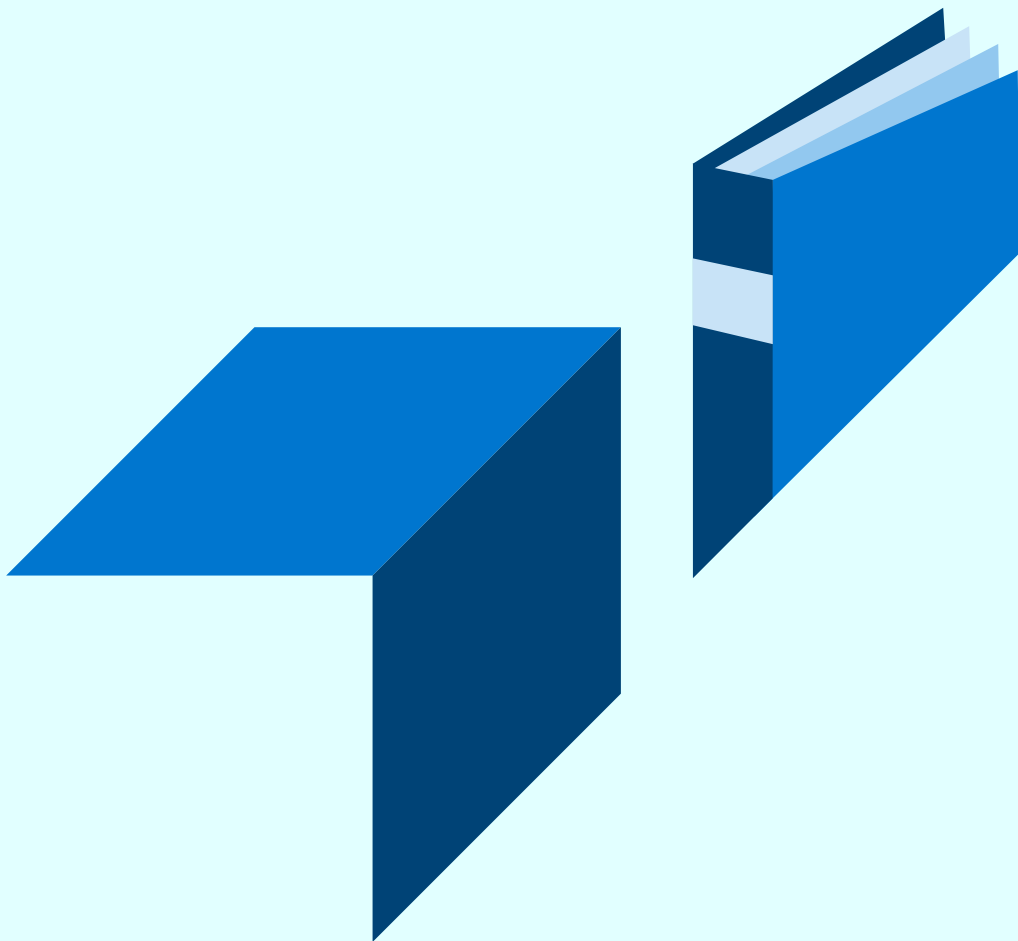


Pilotinsatser för digitalisering 2017–2019

Kunskap, erfarenheter, projektmodeller



Förord

Tillväxtverket arbetar för att stärka företagens konkurrenskraft. Genom kunskap, nätverk och finansiering skapar vi bättre förutsättningar för befintliga och framtida företag och attraktiva regionala miljöer där företag utvecklas.

Under 2017–2019 drev Tillväxtverket två pilotinsatser för digitalisering: *Digital och affärsjuridisk kompetens* och *Digital kompetens i styrelse och ledning*. Denna rapport bygger på kunskaper och erfarenheter från denna satsning. I rapporten finns presentationer av samtliga tolv projekt.

Tack vare erfarenheterna från pilotinsatserna för digitalisering, särskilt då Digital kompetens i styrelse och ledning, fick Tillväxtverket 2018 regeringsuppdraget "Höjd digital kompetens små företags ledningar och styrelser".

I slutrapporter, vid våra gemensamma erfarenhetsträffar och i uppföljningsintervjuer har våra projektägare delat med sig av sina erfarenheter, framgångar och utmaningar. Denna rapport hade aldrig kommit till utan deras och andra intervjuade personers villighet att dela med sig. Stort tack alla! Vår förhoppning är att denna rapport ska bidra till ökade insikter om små företags tillväxt genom digitalisering och om hur olika företagsfrämjare kan stötta detta arbete.

Januari 2021

Tim Brooks

Avdelningschef Företag
Tillväxtverket

Karin Östberg

Projektledare
Tillväxtverket

Vi stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft

Tillväxtverket ska skapa så bra förutsättningar som möjligt för företag i hela landet att vara konkurrenskraftiga. Det innebär att vi öppnar dörrar och river barriärer – för ett Sverige där fler företag vill, kan och vågar.

Kunskap, nätverk och finansiering är våra viktigaste verktyg. Tillväxtverkets insatser skapar direkta resultat hos de företag och aktörer som vi samverkar med, men även förutsättningar för företag och regioner att möta framtidens utmaningar. Vårt största enskilda uppdrag är att bidra till att EU-medel investeras i projekt för regional konkurrenskraft och sysselsättning.

Tillväxtverkets publikationer kan laddas ner på tillvaxtverket.se. Vill du beställa en tryckt publikation eller söker du en publikation som publicerades innan 2015 hänvisar vi till vår webbshop publikationer.tillvaxtverket.se.

© Tillväxtverket

Stockholm, Januari 2021
Digital: ISBN 978-91-88961-79-2
Tryck: ISBN 978-91-88961-78-5
Rapportnummer: 0345

Har du frågor om denna publikation, kontakta:

Karin Östberg
Telefon, växel 08-681 91 00

Sammanfattning

Denna rapport beskriver två genomförda pilotinsatser i programmet för Kompetensutveckling för tillväxt i småföretag.

Pilotinsatserna för digitalisering

- **Digital och affärsjuridisk kompetens** för affärsutveckling och förberedande internationalisering, 2017–2018
- **Digital kompetens för styrelse och ledning**, 2018–2019. En fristående fortsättning till den tidigare insatsen för Strategiskt styrelsearbete.

Denna rapport berättar om kunskapen, erfarenheterna och resultaten av genomförandet av de tolv projekten. Den visar på projektmodeller som kan vidareutvecklas och anpassas för andra satsningar. Projekten fokuserade på tidiga eller förändrade skeden där mindre tillväxtföretag behöver utveckla och anpassa sina digitala strategier och affärsmodeller, exempelvis inför en framtida internationell expansion.

Projekten adresserade olika behov och utmaningar hos små tillväxtföretag relaterat till digital affärsutveckling, digital omställning, affärsjuridik och förändringsledarskap. De arbetade med att vidareutveckla processer, metoder och verktyg med syfte att överföra kompetens till företagen i målgruppen.

Goda exempel från projekten

- *Dig 4 Export, Almi Företagspartner Uppsala*: Det analoga analysverktyget som Almi tog fram i samarbete med Företagsekonomiska institutionen i Uppsala är idag vidareutvecklat till ett digitalt testverktyg för hela Almi. Verktöget används i Digitalisering 2020, ett regeringsuppdrag för landsbygdsföretag i samarbete mellan Tillväxtverket och Almi.
- *DigiBoard, High Five, Halmstad*: Design och prototyping för digital affärsutveckling. Projektmodellen går att anpassa och använda för olika typer av företag, i olika branscher. Prototypverktyget var en framgång bland deltagande företag.
- *Filmer med grundläggande juridik, Trade Partners Sweden, Stockholm och nationellt*: Digitalisering av juridiska tjänster med fokus på agent- och distributörsfrågor. Att digitalisera affärsjuridiken frigör tid för förberedelser inför rådgivningen med förbundsjuristen. Åtta filmer och annat material nås genom den digitala kunskapsbanken.
- *Digital Scorecard, Packbridge, Kunskapspartner och Region Skåne*. Ett analysverktyg för sälj, marknadsföring och kundresa där företagen får en analys som de kan börja jobba med direkt. Projektet tog fasta på ett konkret och specifikt segment. En mer komprimerad variant av projektmodellen testas genom ett fortsättningsprojekt.

Innehåll

Sammanfattning.....	5
Inledning	8
Innehållet i rapporten	8
Bakgrund digitalisering	8
Pilotinsatserna för digitalisering 2017–2019	9
Projekten i Digital och affärsjuridisk kompetens för affärsutveckling och internationalisering	13
Almi Företagspartner GävleDala	13
Almi Företagspartner Uppsala	15
Founders Loft	18
Future by Lund, Lunds kommun	20
GU Ventures.....	22
Företagsexempel	24
High Five.....	25
Företagsexempel	27
Trade Partners Sweden, TPS	29
Förbundsjuristen.....	31
Projekten i Digital kompetens i styrelse och ledning	33
Almi Företagspartner Nord	33
Almi Företagspartner Uppsala	35
Företagsexempel	37
Bron Innovation	39
Packbridge, Kunskapspartner och Region Skåne	40
Region Skåne	42
Företagsexempel	44
Stockholm School of Entrepreneurship, SSES	45
Slutsatser och lärande – Kompetensutvecklingsprogrammet 2013–2019	46
Programmodellen för Kompetensutvecklingsprogrammet	46
Programgenomförandet i några siffror 2013–2109	47
Exempel på effekter av insatserna	48
Kompletterande insatser i Kompetensutvecklingsprogrammet	49

Publikationer i Kompetensutvecklingsprogrammet för tillväxt i småföretag	50
Strategiskt styrelsearbete och ledarskap	50
Framgångsrikt styrelsearbete – en nyckelfråga. Avslutande kunskapsrapport.	50
Ägardirektiv	50
Styrelsetrappan – inspiration och guide	50
Strategisk styrelsekompetens	50
Strategiskt styrelsearbete – starkare företag	50
Förberedande internationalisering - Internationaliseringskompetens	50
Kompetens för framgångsrik internationalisering - avslutande kunskapsrapport	50
Internationaliseringskompetens – kortversion av följeforskningsstudie	50
Internationaliseringskompetens - fullversion av följeforskningsstudie	50
Boost Asia	51
Klara, färdiga, internationalisera!	51
Att förberedas för internationalisering	51
Affärsjuridik, digitalisering och förberedande internationalisering	51
Den affärsjuridiska tillväxtresan	51
Legal tech – en marknad under omvandling	51

Inledning

Innehållet i rapporten

Lärdomar och resultat från arbetet med olika projektmodeller

Det övergripande syftet med denna rapport är att dela med sig av kunskaper och erfarenheter från genomförandet av pilotprojekten för digitalisering. Tanken är inte att rapporten ska behöva läsas från pärm till pärm utan att den mer ska ses som en **uppslagsbok med konkreta projektexempel**. Formen för texterna om projekten ska upplevas lite som **storytelling** och ska också kunna ge **inspiration**. Texterna är främst baserade på intervjumaterial.

Projekten representerar olika främjarorganisationer, olika utmaningar och genomförandemodeller. De flesta har en regional förankring i genomförandet, genom medfinansiering, genom avsiktsförklaringar om stöd och i samverkan med andra regionala organisationer. Rapporten visar på projektmodeller som kan vara av intresse även för andra företagsfrämjare.

Sammanfattning av Kompetensutvecklingsprogrammet för tillväxt i småföretag

Längst bak i rapporten finns en sammanfattade text om vårt egeninitierade affärsutvecklingsprogram. Tillväxtverket drog hösten 2013 igång den första utvecklingsinsatsen med den programmodell som blev hörnstenen för genomförandet. Efter drygt sex år och sex insatser valde vi att sätta stopp. Programmet är nu avslutat.

Bakgrund digitalisering

Alla företag ska idag kunna hantera digitaliseringens möjligheter och konkurrensfördelar för ökad affärs- och kundnytta. Företagen ser inte alltid digitalisering som en affärsstrategisk fråga. Bristen på digital mognad och på ett aktivt förändringsarbete är en generell utmaning hos många små och medelstora företag.

Företagens behov av digital kompetens varierar beroende bransch, affärsmodell och affärsstrategi, dvs beroende på vad företaget producerar, vem som är kunden, hur leveranserna sker och vilka företagen samarbetar med. Behovet av digital kompetens handlar om en stegvis förändring i de flesta företag. Digitaliseringen utmanar etablerade affärsmodeller, strukturer och geografi. Digitaliseringen innebär rätt hanterat många nya möjligheter för ett tillväxtföretag.

Företagsledare och styrelsemedlemmar har en särskild roll och ett särskilt ansvar för att hantera både möjligheterna och riskerna med digitaliseringen. Företagandet går mot en ökad komplexitet där nya kunskaper och kompetenser blir allt viktigare för att öka små och medelstora företags förmåga att utvecklas, växa och konkurrera mer långsiktigt. För detta krävs ett aktivt förändringsledarskap för digital omställning och med en verksamhet där kunden alltid står i fokus.

Digitalisering sägs ibland handla om människor till 90 procent och om teknik till 10 procent. Teknikutvecklingen är förstas viktig, men drivkraften till en digital omställning är i sig inte tekniken utan den handlar snarare om lednings- och styrningsfrågor. Ett digitalt moget företag förändrar sin verksamhet med hjälp av teknik men det är strategi, kultur och kompetens som är drivande.

Pilotinsatserna för digitalisering 2017–2019

Denna rapport bygger huvudsakligen på följande källor:

- ✓ Projektens slutrapporter, presentationsmaterial och andra underlag från genomförda erfarenhetsträffar (arbetsgruppsmöten), enskilda projektbesök och andra dialoger med projektägarna.
- ✓ Stöd och dialog genom de två konsulter som var engagerade i genomförandet av insatserna.
- ✓ Genomförda intervjuer med olika representanter för projekten under maj och juni 2020, dvs mellan ett halvår och drygt ett år efter avslutet av det operativa projektgenomförandet.

Pilotinsatserna för digitalisering

Under 2017–2019 genomförde Tillväxtverket två pilotinsatser med totalt tolv projekt inom ramen för Kompetensutvecklingsprogrammet för tillväxt i småföretag. Det var de sista insatserna inom ramen för detta program.

- **Digital och affärsjuridisk kompetens** för affärsutveckling och förberedande internationalisering. 2017–2018
- **Digital kompetens för styrelse och ledning**. 2018–2019. En fristående fortsättning till den tidigare insatsen för Strategiskt styrelsearbete.

I genomförandet av varje insats ingick sex erfarenhetsträffar (arbetsgruppsmöten) med projektpresentationer, erfarenhetsutbyten, föreläsningar (med temaexperter) samt workshop kring kommunikation och kunskapsspridning av projekten. I den ena insatsen genomfördes också studiebesök.

Tillväxtverket upphandlade externt konsultstöd för båda insatserna, för att följa och stötta genomförandet av pilotinsatserna. I uppdraget ingick att fungera som processtöd, dialogpart och bollplank till Tillväxtverket och till projektledarna. Konsulternas specialområden var affärsutveckling, innovation och digital transformation.

Målgrupp projektägare

Etablerade affärsutvecklingsorganisationer, de flesta s.k. offentliga företagsfrämjare, drev projekten. En majoritet av projekten hade någon form av regional samarbetspartner, en eller flera, offentliga och privata. Många hade regionerna som delfinansiär eller fick ett stöd genom en avsiktsförklaring. I ett av projekten tog regionen en aktiv roll.

Projekten, som drevs operativt under drygt två år, fokuserade på tidiga eller förändrade skeden där mindre tillväxtföretag behöver utveckla och anpassa sina digitala strategier och affärsmodeller, exempelvis inför en framtida internationell expansion.

Målgrupp mindre tillväxtföretag

En majoritet av de deltagande företagen var i första hand småföretag med upp till 49 anställda. Tre av projekten vände sig till startup-bolag, varav två till digitala tjänsteföretag.

Generellt deltog fler tjänsteföretag än tillverkande företag. Två av projekten hade branschfokus, kulturella och kreativa näringar respektive life science. Övriga projekt var mer branschöverskridande. Totalt deltog cirka 100 företag i de tolv projekten.

Genomgående teman i projekten

Projekten adresserade olika behov och utmaningar hos små tillväxtföretag relaterat till digital affärsutveckling, digital omställning, affärsjuridik och förändringsledarskap. Projektägarna genomförde olika aktiviteter för rekrytering av företag till projekten och för behovs-, nuläges- och framtidsanalyser, utbildning, coachning, affärsmodellering och rådgivning av deltagande företag.

Lite förenklat arbetade projekten med flera av dessa komponenter:

- Framtagning av specifikt innehåll för utbildning och rådgivning utifrån upplevda behov hos företagen
- Metodutveckling – utveckling av nya analysverktyg och processmodeller som stöd för företagets kompetensutveckling
- Experimenterande och framtagning av ny kunskap anpassad och paketerad för målgruppen
- Affärsmodellering och coachning i konkreta "case" med företagen
- Resurs-, kompetens- och metodutveckling av egen projektorganisation
- Regionalt samarbete för projektgenomförandet

Projekten fokuserade på att vidareutveckla processer, metoder och verktyg med syfte att överföra kompetens till företagen i målgruppen. I några av projekten var utmaningen att ta fram ny kunskap och nya metoder. För andra låg utmaningen i att skapa en bra process, en attraktiv paketering för och marknadsföring till målgruppen och att skapa ett bra team tillsammans med olika typer av samarbetspartner.

Konsulternas och Tillväxtverkets syn på måluppfyllelsen

De mål som fanns specifikt i insatsbeskrivningarna och programmet realiserades i stort, men i fyra av de tolv projekten först efter omtag för att hitta delvis nya inriktningar för projekten. Många hade ett tydligt metod- och analysutvecklande perspektiv och skapade där goda resultat, i vissa fall t o m lite innovativt. Företagens deltagande var något mer begränsat i flera av projekten. De deltagande företagen får ändå sägas vara bättre rustade för en digital omställning i jämförelse med vad de var före deltagandet. Dessutom utvecklade projektägarna värdefulla kunskaper och kompetenser som troligen har en positiv inverkan på deras framtida arbete.

Flera projektmodeller kan ha en potential att utvecklas vidare, för någon typ av konceptualisering och genom en breddsatsning kunna erbjudas större målgrupper av företag med tillväxtpotential.

Små pengar kan göra nytta

Totalkostnaden för genomförandet av pilotinsatserna, av projekten, förstudie, uppföljningar och mittutvärderingar, konsultstöd samt kunskapsspridning uppskattas till totalt knappt 14 mkr. Tillväxtverkets andel av finansieringen uppgick till ca 10,5 mkr, varav 9 mkr finansierade projekten.

Lärdomar och utmaningar i projekten

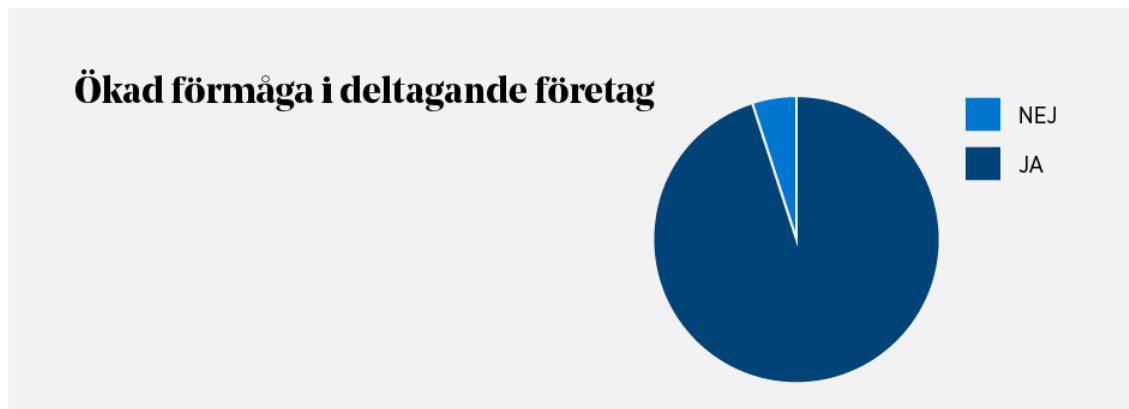
- *Tidsaspekten – digitalisering ett nytt utvecklingsområde:* Den här typen av utvecklingsinsatser behöver tillräckligt med tid. Den initiala tiden för planering

och utveckling av projektmodeller och erbjudanden, metoder och analysverktyg samt att hitta och rekrytera rätt typ av deltagande företag tog mer tid och kraft än beräknat i många av projekten. För de flesta av projektägarna var digitalisering lite av ett nytt område. Att arbeta med digital omställning och digital affärsutveckling visade sig vara mer komplext än förväntat.

- *Specifika och relevanta erbjudande samt marknadsföring:* Svårigheten att rekrytera företag är ingen ny fråga, men blev om möjligt ännu mer aktuell för pilotinsatserna för digitalisering. Projekten nyttjade egna och samarbetspartners kanaler och nätverk för att nå företag, gjorde marknadsföring via sociala medier, t o m film. Vid selekteringen av deltagande företag använde sig flera av intervjuer och/eller något enklare test- och analysverktyg för att mäta den digitala mognadsnivån, för att kommunicera vad som förväntades av deltagande företag och för att försöka hitta en bra grupp av deltagande företag. Det underlättar om vissa förutsättningar och insikter redan finns hos de deltagande företagen, särskilt hos ägare, styrelse och ledning, om de ska lyckas i projekten.
- *Väldefinierade och specifika behov och problem:* Flera projekt fick göra omtag i projektplanen och fick definiera om vilka specifika problem som projektet skulle lösa. Projekt som redan hade väldefinierade specifika utmaningar och en befintlig metodik anpassad för projektet, kunde erbjuda företagen mer konkret stöd och mer konkreta verktyg.
- *Våga och kunna experimentera:* Det kan vara utmanande för främjarorganisationer att utveckla angreppssätt, metoder och verktyg. Speciellt om projektet i stort bygger på ett utforskande, ett visst mått av nyskapande och inte minst en rätt stor dos av osäkerhet. Det kräver egna grundkompetenser och engagemang i deltagande organisationer och en stark projektledning. Det kan bli extra utmanande när nyckelpersoner försvinner mitt i projektgenomförandet eller om strategier och arbetssätt måste omprövas halvvägs genom projektet.
- *Rätt utvecklingsfas.* En övergripande slutsats är vikten av att företagens deltagande måste jacka in i rätt utvecklingsfas i företaget. Förändringsarbete sker ofta i små steg, inkrementellt, och utgår ifrån en grundläggande företagsanalys. Hos många små tillväxtföretag ägare, styrelser och ledningar saknas vissa insikter om betydelsen av digitalisering. Och även om kunskapen finns där agerar man inte alltid på denna.
- *Digitalisering som en integrerad del av affärsutvecklingen:* Digitalisering är inte en separat aktivitet, utan en integrerad del av tillväxtföretagens affärsutveckling och verksamhetsutveckling, och som idag också särskilt hänger samman med företagens arbete med internationalisering, juridik, hållbarhet och innovation.
- *Ledarskapets roll för digitalisering*
De tillväxtföretag som lyckats väl med digitalisering har ett ledarskap som prioriterar och skapar förutsättningarna för det digitala förändringsarbetet. De skapar en företagskultur där digitalisering är en självklarhet och där förändringsarbetet kräver olika typer av kompetenser i organisationen.

Företagsenkät

Enligt en enkätuppföljning hösten 2018 av pilotsatsningen för Digital och affärsjuridisk kompetens upplevde 95 procent av de svarande företagen en ökad förmåga i direkt anslutning till projektdeltagandet.



Figur 1.

Swecos bedömning av måluppfyllelsen

Swecos bedömning i utvärderingen var att projektens mål svarade mot den övergripande målen i Tillväxtverkets program för Kompetensutveckling för tillväxt i små företag. Projekten är genomgående inriktade på att med hjälp av digitalisering utveckla verktyg, strategier och affärsmodeller för affärsutveckling och internationalisering. Fokus är både digital och affärsjuridisk kompetens. Projektens relevans är hög och planerade aktiviteter ligger i linje med syfte och mål för uppdraget. Flera av projekten stötte dock på flera problem under resans gång, bl a för att digitaliseringsperspektiven var nya för både projektägare och företag. I projekten för Digital kompetens i styrelse och ledningar var det i vissa fall utmanande att engagera ledning och styrelse för projektdeltagandet. Sweco anser att de framtagna projektmodellerna kunde ha varit ännu mera utvecklade.

En första slutsats som Sweco drar som utvärderare är också att många av projekten kanske mer ägnade sig åt sk digifiering än digitalisering och digital transformation, dvs att de utvecklade och omvandlade analoga verktyg till digitala verktyg. Det var också en längre resa än förväntat att utveckla och realisera affärer och affärsmodeller genom nya och anpassade digitala affärsstrategier.

Projekten i Digital och affärsjuridisk kompetens för affärsutveckling och internationalisering

Almi Företagspartner GävleDala

DIA – Digitalisering för fler Internationella Affärer Gävleborg och Dalarna

Projektorganisation: Almi Företagspartner ägs av staten och erbjuder marknadskompletterande lån och affärsutveckling till svenska små och medelstora företag som vill utvecklas och växa hållbart.

Samarbetsmodell med flera partner: Almi GävleDala, Mellansvenska Handelskammaren, IUC Dalarna och Business Sweden – alla organisationer som arbetar med internationalisering.

Projektidé: Erbjud små och medelstora företag konkreta verktyg inför en internationalisering utifrån kunskap om digitalisering och affärsjuridik samt att skapa en samarbetsmodell mellan deltagande aktörer.

Resultat: Enkel samarbetsmodell och helhetskoncept för att stötta företags internationalisering genom affärsmodellering, digitalisering och affärsjuridik. Film framtagen med några av de deltagande företagen.

Intervju med Hanna Rudolfsson, projektledare och rådgivare

”Regionalt samarbete förnyade arbetssättet för att stötta små företags internationalisering genom digitalisering och affärsjuridik.”

Nära samarbete för företagens kompetenslyft

Vi tittade var företagen behövde ett kompetenslyft och såg snart att det rörde sig främst om digitalisering, främst digital marknadsföring och juridik. Vi såg också att vi och våra samarbetspartner behövde närma sig varandra för att kunna visa på ett mer samlat erbjudande gentemot våra företagskunder.

Erbjudande till alla småföretag inför marknadsetablering

Initialt var ambitionen att nå små- och medelstora industriföretag som stod inför en internationalisering. Det visade sig finnas flera andra digitaliseringsprojekt i regionen som jobbade just mot industriföretagen och hade liknande erbjudanden. Det blev otydligt. Projektet fick ta ett omtag. Vi utökade målgruppen till att omfatta alla små och medelstora företag redo att etablera sig på en ny marknad.

Utbildningspaket med fyra moduler

Vi utformade ett modulpaket med 3+1 moduler, där den fjärde bestod av valbara moduler:

Modul 1 – Affärsmodellering. Affärsanalys med två verktyg – Almi Utvecklingsdialog och Business Model Canvas

Modul 2 – Digitalisering steg 1: Digitaliseringsplan och online-utbildning - Almis etablerade samarbete med Google genom Digitalakademin samt delar av Business Swedens online-verktyg Steps-to-export.

Modul 3 – Affärsjuridik. Via Svenska Handelskammaren heldag med en jurist.

Modul 4 – Digitalisering steg 2. Företagens individuella behov och val: Strategiskt styrelsearbete, Dokument för internationella affärer, Avtal, banker och betalning, Internationella nätverk och delar av Business Swedens Steps-to-export.

För att få ut så mycket konkret som möjligt i mötet med juristen gällde att företagen var ordentligt förberedda och visste vilka behov de hade.

Lärdom - fick erbjuda mindre ambitiöst program, de individuella modulerna uppskattade

Den största utmaningen var att få företagen att prioritera mötena. Initialt var en gemensam studieresa inplanerad. Intresset visade sig vara lågt och istället satsade på en gemensam träff i Hudiksvall. Idag hade vi förstås gjort om det till ett digitalt webinar.

De individuella modulerna på slutet kopplade till företagens enskilda behov var väldigt uppskattade. En lärdom är dock att det måste vara någon som sitter i ledningsgrupp eller som är ägare som deltar i projektet

Lärdom – kompetens och erfarenhet avgörande för projektgenomförandet

Vi stötte också på en del oväntade händelser med våra samarbetspartner. Business Sweden förändrade sin regionala verksamhet och övergick till att erbjuda expertkompetens. Bengt som då var regionalansvarig började arbeta för Almi och blev ansvarig för vårt regionala exportcentrum. Svenska Handelskammarens vd blev sjukskriven efter drygt halva projekttiden. En lärdom är att personberoendet kan bli väldigt stort i små projekt. Det är en risk man får ta, men ger också stora fördelar.

Lärdom – regional samverkan med ett gemensamt helhetskoncept framgångsrikt

Modulerna var bra, i synnerhet kombinationen av att först titta på hela verksamheten och sedan trätta ner till den digitala marknadsföringen och affärsjuridiken kopplat till just internationalisering. Helhetsperspektivet behövs, det går inte annars. Innehållet i sig är ju inte helt nytt, däremot helhetskonceptet och att vi aktörer gjorde det tillsammans. Vi fick en tydlig samsarbetsmodell som vi tidigare saknade. Det nya arbetssättet mellan våra fyra organisationer flyter på väldigt sömlöst. Det är lättare att förstå vem som ska kopplas på när.

Kunskapspridning till andra Almi-bolag

Under projektet spelade vi in en film, där vissa av de deltagande företagen var med. Den har vi på Almi använt i syfte att sprida resultatet, berättat utifrån företagets perspektiv. Sedan januari 2020 deltar alla Almi-bolag i en nationell satsning kallad "Digitalisering 2020". Det är ett samarbete med Tillväxtverket och en del av ett regeringsuppdrag för landsbygdsutveckling. Jag och en kollega delar här våra erfarenheter från projektet.

Almi Företagspartner Uppsala

Dig 4 Export

Uppsala län

Projektorganisation: Almi Företagspartner ägs av staten och erbjuder marknadskompletterande lån och affärsutveckling till svenska små och medelstora företag som vill utvecklas och växa hållbart.

Samarbetspartner: Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet och Mastersstudenter (Ung Mentor).

Projektidé: Ta fram ett analysverktyg för att kunna bedöma företagens digitaliseringsmognad ur ett internationaliseringsperspektiv samt erbjuda ett pilotprogram med workshops och mentorträffar.

Resultat: Nytt testverktyg för digital mognad. Programmodell med Unga mentorer. Företag som implementerade digitala verktyg och gick vidare i sin internationella expansion.

Intervju med Ywonne Bölja, affärsutvecklare och projektledare

”Det analoga analysverktyg som togs fram i projektet är idag vidareutvecklat till ett digitalt testverktyg för hela Almi. Verktöget används i Digitalisering 2020, ett regeringsuppdrag för landsbygdsföretag i samarbete mellan Tillväxtverket och Almi.”

Digitalisering för en internationell marknadsintroduktion

I behovsanalys och möten med företagen var det många som uttalat en ambition att växa utanför Sveriges gränser. För att kunna göra det kostnadseffektivt behövde de börja digitalisera. Almi hade insikterna och kunskaperna från ett tidigare projekt, Global Mind, i samma program hos Tillväxtverket. Därifrån ville vi arbeta vidare.

Steg 1: Utvecklade ett analysverktyg för självskattning av den digitala mognaden

Allra först tog vi fram själva analysverktyget i samarbete med två docenter på Företagsekonomiska Institutionen vid Uppsala universitet. Resultatet blev ett omfattande frågebatteri, ett självskattningsverktyg, med 39 frågor som de deltagande företagen sedan fick fylla i tillsammans med oss för att skatta sin digitala mognad.

Den digitala mognaden varierade hos företagen, och deras utmaningar låg i olika områden. Vissa hade kanske en webbshop men låg kunskap om digital marknadsföring. Någon annan var duktig på att nå ut, men hade inga digitala säljverktyg.

Steg 2: Pilotprogram med workshops och mentorträffar

Pilotprogrammet med företagen pågick under ett år. Vi startade med kick-off i april, en för företagen och en för mentorerna och höll därefter sex gemensamma workshops i ämnena: Digitalstrategi i praktiken; Digitaliserad kommunikation och försäljning; Digitala kanaler, omvärldsanalys, medier, mätbarhet & tips; Kunskapsbaserad kommunikation; Export samt Avslutning med sammanfattning i form av företagets egenproducerade filmer

Vi arrangerade workshop med en inledande expertföreläsning och diskussion, och därefter fick företagen jobba med sina respektive utmaningar. Under hela året arbetade företagen också med varsin "Ung mentor" som coachade dem inom olika delar av digitalisering. Almi har sedan länge ett mentorsprogram med seniora mentorer. Den här gången rekryterade vi istället 13 sistaårsstudenter från mastersprogrammet inom Management Communication och IT.

Strama riktlinjer för mentorsträffarna

Det var viktigt att det inte blev något gratisarbete. För företagen blev det en enorm tillgång och vi skrev kontrakt mellan dem och mentorerna. Vi krävde också att den första träffen skulle ske hos företagen. Det var viktigt att studenterna fick komma dit och se hur verkligheten såg ut. Vi gjorde noggranna matchningar mellan studenter och företag. Flera av studenterna hade redan viktig arbetslivserfarenhet som vi tog tillvara på. En del var internationella studenter vilket tvingade företagen att jobba på engelska. En oväntad bonus med mentorsmatchningen var att ett par studenter faktiskt fick jobb hos företagen de coachade!

Rekryteringsprocessen

Jag träffade och intervjuade ett trettiotal företag och valde ut 13, med 27 deltagare fördelat på 8 kvinnor och 18 män. Inom Almi har vi alltid en jämställdhetsaspekt. Företagen var sinsemellan väldigt olika, de kom från olika branscher, hade olika resurser och utmaningar - men ett gemensamt behov av att höja kunskapen inom digitalisering.

Framgång – många företag kom långt i sin digitaliseringsresa, bra stöd genom Ung Mentor

Nästan alla bolagen kom mycket längre i sitt strategiarbete för digitalisering än vi hade förväntat oss. 71 % kunde implementera konkreta digitala verktyg redan under projektet, och 29 % kom också igång med sin export eller expanderade till nya marknader. Några företag fick affärsutvecklingscheckar för digitalisering efter projektavslutet. Vi jobbade väldigt intensivt med företagen vilket jag tror gav en bra push. Samarbetet med mastersstudenterna i Ung Mentor har också varit en av nyckelfaktorerna till framgång.

Några exempel på vad företagen gjorde:

Ett bildelsföretag som satsade på Norden implementerade en ny digital betalningsmodell. Ett företag som tog fram kläder anpassade till diabetiker, bland annat en skjorta med inbyggd insulinpump, producerade en film som bättre förklarade deras produkt.

Framgång – det analoga testverktyget blev ett digitalt testverktyg för hela Almi

Det frågebatteri som vi tog har nu utvecklats av Almi Moder till ett större verktyg. Just nu ingår vi i landsbygdsatsningen Digitalisering 2020 i vilket just ett sådant självskattningstest behövdes. Testet är också helt digitalt idag.

Framgång – "learning by doing"

Personligen gillar jag 'learning by doing' och från vad vi kan se i uppföljande mätningar verkade företagen också uppskatta det. Själva lärandet är kul och nyttigt och det fungerade bra för de företag som hade kommit så långt att de kunde sätta igång med en digital lösning direkt.

Utmaningar – långa projekt utmanande för småföretag, behov av mer tid för egen utveckling

En lärdom är att för små företag är så här långa projekt utmanande. Vi hade kick-off i april och sedan träffade de sina mentorer två gånger per månader under ett år. Det är en lång tid att knyta upp sig och hålla fokus på. Vi hade kunnat disponera om träffarna så att företagen fick ännu mer tid åt sin egen utveckling under våra workshops. Mer specifikt för varje företag och mindre generellt.

Founders Loft

Digital ansökningsprocess för en hållbar arbetsmiljö och ett hållbart företagande

Västra Götaland

Projektorganisation: Founders Loft (fd Framtidens företag) – en inkubator med kontor i Göteborg för digitala tjänsteföretag. Samverkar med andra inkubatorer i Västra Götaland.

Samarbetspartner: GU Ventures – inkubator och holdingbolag i Göteborg.

Projektidé: Utveckla en ny antagningsprocess till inkubatorsprogrammet med starkt fokus på värdegrunder och hållbarhet vid utvecklingen av nya digitala tjänstebolag.

Resultat: Ny digital ansökningsprocess. Breddat sätt att bedöma ansökningarna genom sex olika grundkriterier. Breddning av målgruppen potentiella inkubatorföretag.

Intervju med Malin Jovanovic Gunnarsson, projektledare och verksamhetschef

”Den nya digitala ansökningsprocessen sänker tröskeln, fler vågar söka. Vi underlättar för en mer hållbar digital utvecklingsresa genom att tidigt klargöra vilka utmaningar man som företagare måste ta sig igenom!”

Den första projektidén

Från början var tanken att vi skulle utveckla ett konkret verktyg för att skapa och visualisera framtida digitala affärsmodeller för företagen. I detta ville vi också implementera en digitaliserad arbetsmiljö där hållbarhet och teamets välbefinnande stod i centrum. Projektet tog in en extern projektledare och en expertpanel ifrån näringslivet för att samla sätta ramarna för projektet. Vi avsatte en vecka för att genomföra en SPRINT. Ganska snart upptäckte vi dock att de verktyg vi vill utveckla redan fanns på marknaden.

Andra behov ledde till omtag i projektet

Däremot insåg vi att det var något helt annat som behövdes. Vi behövde hitta en modell för att kunna titta mycket bredare på företagen redan vid inkubatorsansökan. Startup-bolag, i synnerhet digitala tjänstebolag, har en speciell arbetsmiljö. Det krävs mycket av medarbetarna. De ska både vara allround och experter samtidigt. Och de måste vara oerhört snabba och lättroliga eftersom förutsättningarna, omvärlden och kundernas beteenden förändras så snabbt.

Genom att ha med ett bredare perspektiv och inkludera hållbarhetsaspekten redan från början är tanken att vi ska kunna identifiera ett sätt att skapa en bra och hållbar arbetsmiljö för nya bolag. Projektets nya fokus blev att utveckla våra egna digitala kanaler samt hela antagningsprocessen till vårt inkubatorsprogram genom att implementera värdegrund och hållbarhetsperspektiv för företagen. Vi involverade flera alumniföretag och intervjuade över 100 entreprenörer. Utifrån svaren tog vi fram ett frågeformulär som potentiella inkubatorföretag skulle få fylla i allra först i ansökningsprocessen.

Fylla i ett digitalt ansökningsformulär istället för att skicka in en affärsplan

Formuläret använder vi som bedömning istället för att företagen skickar in en affärsplan. Företagen fyller i formuläret på vår hemsida. Det skickas till en av våra affärsutvecklare som bokar ett första möte. Redan där får vi bra överblick över potentialen och den digitala affärsidén.

I bedömningsarbetet tar vi hjälp av ett utvärderingskort med sex olika moduler:

- Erbjudande
- Kund/marknad
- Team
- Unicitet & innovationshöjd
- Progress
- Hållbarhet

Vi får en visuell matris, som i en spindelvävsform visar bolagets styrkor/svagheter. Matrisen är ett bra stöd i bedömningen om bolaget kvalar in i vår inkubator.

Framgång - ansökningsmodellen för den nya inkubatorsprocessen

Grundtanken var att ta fram ett verktyg riktat till bolagen, vilket det på sätt och vis blev men inte så som vi först tänkte. Sedan tre år tillbaka är vi en av Vinnovas "excellensinkubatorer". När vi sökte igen för att fortsätta vara excellensinkubator tittade Vinnova på vår nya modell och kallade hela vår inkubatorprocess och hur vi jobbar med företagens värdegrund för "*A state of the art*".

Framgång– vikten av ett bollplank med externa nyckelpersoner

Det var väldigt värdefullt att vi fick möjlighet att plocka in externa resurser att diskutera med, personer som hade jobbat länge med stora bolag men som inte behövde vara direkt kopplade till innovationsområdet. Det gav många värdefulla perspektiv.

Utmaning – betydelsen av att få vrida om ett utvecklingsprojekt i annan riktning

Den allra största utmaningen var när vi blev tvungna att vrida om projektet helt, efter insikterna i sprinten att det vi ville utveckla redan fanns. Det tog en stund att landa efter den första vilsheten. Men så är det i utvecklingsprojekt. Det är väldigt bra att den öppenheten finns, att vi fick möjlighet att styra om och inte bli utkastade ur programmet.

Om vi skulle göra om projektet skulle jag ha valt en annan metod än SPRINT. Resultatet och diskussionerna blev bra, men jag gillade inte själva metoden. Man fick inte riktigt fick tid på sig att undersöka saker ordentligt.

Kunskapsspridning genom "peer-to-peer-learning"

Tillsammans med de andra inkubatorerna i Västra Götaland har vi regelbundna träffar, där vi har visat och delat verktyget. Både vi och vår samverkanspartner GU Ventures inser värdet av en sådan här peer-to-peer-learning, som en slags kollegial analys med förebilder.

Future by Lund, Lunds kommun

GDPR – en kunskapsresa Skåne

Projektorg: Future by Lund - innovationsplattform för utveckling av hållbara städer och byar.

Samarbetspartner: Lunds kommun, juristbyrån Sällberg &, jurister från Ericsson med flera.

Projektidé: Samlad kunskap och information om GDPR för småföretag.

Resultat: Texter och film om GDPR på hemsidan <http://futurebylund.se/gdpr>

Intervju med Katarina Scott, projekt- och näringslivsutvecklare

”Det är viktigt att förstå men också avdramatisera en komplex fråga som GDPR.”

Företagens behov att förstå och kunna hantera GDPR

Vi hade tidigare identifierat ett stort behov av affärsutveckling och kompetensutveckling inom det digitala området. Den nya dataskyddsförordningen, GDPR, skulle träda i kraft i maj 2018. Företag behöver förstå digitaliseringens möjligheter, vara tekniskt kunniga, kunna skydda sina affärsidéer, produkter, tjänster samt förstå och kunna hantera GDPR.

GDPR för företag som designar nya processer och tjänster

GDPR är en skyddslag för personlig integritet. Som privatperson ska du själv ha rätt att bestämma vem som får samla in din data och till vad den får användas. GDPR kan påverka hela företagets utvecklingsresa, från hur affärsmodellen ska se ut till hur man ska marknadsföra sig.

GDPR innebär enkelt uttryckt fyra saker: Vilken data som hämtas; Hur data lagras och används; Hur data skyddas samt att Den kan raderas om kunden begär det.

Vi vet nu hur viktigt det är att företagen hanterar persondata när de designar nya processer och tjänster. Personlig integritet och skydd handlar inte bara om juridik utan är i högsta grad en kund- och användarfråga. Det kräver ett gediget tänk från början. Som startup-bolag är det extra viktigt att komma rätt från början. Ta exemplet trafikövervakningssystem: Om företaget kan garantera att deras övervakning aldrig kommer kränka medborgarnas integritet, och att det kan skrivas in i en upphandling, så har de en stor konkurrensfördel.

Samlade viktiga aktörer för att skapa frågor och svar om GDPR

Vår plan var att bygga en kunskapsbank med konkreta och faktiska företagsexempel om GDPR. Men det var väldigt tunt med konkreta riktlinjer att luta sig mot. Vi ställde fråga på fråga till myndigheter, organisationer och jurister men fick få konkreta svar. GDPR är en EU-lag som ska bygga på en framväxande praxis för marknad och branscher – men det fanns ju ingen praxis! Ur ett franskt perspektiv pratar man om rimlighet. Den svenska rättstraditionen är mer bokstavlig. Vi beslutade att vrida om projektet, släppte

företagsexemplerna och började en dialog med några aktörer för att förstå och analysera frågeställningarna för att skapa svar och information.

Kunskapsspridning genom hemsidan

Vi har tagit med det här arbetet in i vår innovationsplattform, med alla partner. Texter och resultat från projektet samlade vi löpande på vår hemsida. Vi har också tagit fram en film och ett pedagogiskt "schema" över vad man strategiskt bör tänka på kring GDPR. Vi har ett nyhetsbrev i vilken vi delat insikter och kunskap.

GU Ventures

Affärsjuridisk kompetens för Life Science-bolag Västra Götaland

Projektorganisation: GU Ventures är ett holdingbolag och en inkubator knuten till Göteborgs universitet.

Samarbetspartner: Handelsjuristerna (initialt), Synergon (efter projektrevideringen).

Projektidé: Höja kunskapen hos startups inom Life Science (biotech och medtech) samt att ta fram avtalsmallar och riktlinjer för att reglera och förstå avtalsförslag. Juridik kopplat till IP-strategier.

Resultat: Kunskapsbank – guide med riktlinjer för avtalsförslag och med avtalsmallar.

Intervju med Jesper Dahlberg, projektledare och jurist

”Det är stora pengar att spara på mallar och riktlinjer för avtalsarbete.”

Bakgrund Life Science

Life Science är ett brett begrepp som inkluderar läkemedel och medicinteknik, men även bioteknik och olika former av matproduktion, till exempel särskilt näringsrik mat. Företagen hanterar långa och mycket kostsamma processer. Det är omfattande regelverk och höga krav på kliniska studier i olika omfattningar. Under hela utvecklingen är det många och snåriga juridiska processer och avtal att navigera sig fram igenom.

Företagen bygger oftast sin affärsidé på patent. Sverige är nästan världsunikt i att vi har det så kallade lärarundantaget, vilket innebär att uppfinnare och forskare kan äga sina egna patent. Detta innebär att de själva behöver söka stöd och finansiering för att kunna realisera och kommersialisera sina produkter. Det är där GU Ventures kommer in med rådgivning och finansiering.

Delprojekt 1 – stöd genom avtalsmallar

Vi såg ett stort behov av kunskap och stöd kring just avtal hos företagen och ville ge dem ett bra verktyg. Projekt skulle därför också utveckla en kompetenshubb med generella avtalsmallar så att företagen kunde höja sin kompetens inom affärsjuridik.

Vi valde inledningsvis ut 5–6 företag inom Life Science. I projektet samarbetade vi med juridikstudenter från universitetet. Tanken var en ökad kapacitet i projektet samtidigt som studenterna fick möjlighet att jobba med riktiga bolag och riktiga avtal, och att stämma av med rutinerade advokater. Vi tog in 8–10 studenter från det konsultbolag som juristkåren i Göteborg driver. Alla inblandade var entusiastiska. Företagens behov var tydliga efter inventeringen och vi fick snabbt en lista med önskade avtal att arbeta kring.

Tre hinder på vägen – gjorde omtag i projektet

Men i takt med att tiden gick stötte vi på problem. Dels byttes studenterna ut eftersom de avslutade sin utbildning. Dels insåg vi att alla avtal var väldigt komplexa. Studenterna

arbetade fram de generella avtalen men den kvalitetsgranskning som de rutinerade advokaterna skulle göra blev för omfattande både i kostnad och tid. Det tredje och största hindret var verkligheten. Om ett företag/forskare kommer till ett läkemedelsbolag med ett riktigt bra, egenskrivet sekretessavtal, så kommer bolaget med största sannolikhet säga nej. De har ju sina egna mallar, inte sällan granskade och godkända av sina globala juristavdelningar. Det skulle bli svårt att ta fram generella avtalsmallar. Om det var så här komplicerat med sekretessavtalen så skulle det bli ännu krångligare med samarbets- och licensavtal.

Vi tittade istället på i vilka situationer där våra bolag kan lämna ut sina mallar som riktlinjer. Det kan de när de står som köpare. Ett mallavtal för inköp av konsulttjänster skulle till exempel vara till nytta för många. Det är även viktigt när mindre bolag har leverantörer som ska utföra tester åt dem. Leverantörerna är oftare mindre aktörer och inte stora globala bolag med egna juristavdelningar.

Delprojekt 2 – kunskapsbank för strategier och riktlinjer

Utefter insikterna från det inledande arbetet med avtalsmallar kunde vi lista flera andra typer av avtal där det fanns behov av mallar- eller nästan hellre riktlinjer, som CRO-avtal (Clinical Research Organization). Forskare och startups-bolag är ofta väl medvetna om betydelsen av att IP-patent (IP - Intellectual Property eller immaterialrätt.) Däremot känner de kanske inte till att det finns avtal som skriver bort deras rättigheter, till exempel genom uppdragsforskning. Kunskapen om policydokument och vem som äger vad mellan akademi och näringsliv är otroligt viktig. Vi samarbetade med Synergon, ett företag som hjälper bolag med patentstrategier kring de här frågorna. De tog fram skriften med riktlinjer för kunskapsbanken.

Kunskapsbanken - guide med nyckelfrågor vid avtalsförslag och med grundmallar

Vi hade redan gjort grundarbetet kring sekretessavtal, licensavtal etc. och insåg att företagen skulle ha stor nytta av att veta vilka nyckelfrågor som är viktiga när de får ett avtalsförslag. Många avtal är 60–80 sidor långa. Avtalsprocesser kan ta månader. När det sedan börjar bli bråttom att skriva på kan en taktiskt skolad jurist smyga in till synes små saker som kan göra stor skada. Det är viktigt att skapa en medvetenhet hos forskarna och företagen om vilka nyckelfrågor som måste behandlas tidigt. T.ex. vilket länders lagar som ska tillämpas om det blir en process. Vi beslöt därför att ta fram en guide kring detta.

Framgång - stora pengar att spara med mallavtal och riktlinjer för avtalsarbete

En av de stora vinsterna är att mallavtalen och riktlinjerna sparar stora summor åt företagen. Även om företagen behöver advokatstöd för att upprätta det slutliga avtalet, så blir kostnaden oerhört mycket lägre än om de hade behövt en advokat med från grunden.

Lärdom – vikten av att ha en väldefinierad projektidé

För att vara självkritisk så borde vi nog ha förstätt komplexiteten i avtalsutformningarna från början och insett att det inte går att ta fram generella avtal. Att det skulle bli krävande att ta in nya studenter under projektets gång känns också självklart i efterhand. Om jag skulle göra projektet igen skulle jag försöka begränsa det tydligare från början. Jobba fram en spets. Och ifrågasätta starkare om teser och koncept som man har är rimliga.

Kunskapspridning och fortsatt arbete

Tanken är att kontinuerligt kunna fylla på hubben med nya dokument. Allt material är öppet och fritt att ladda ner. Lärdomarna från projektet förmedlar mina kollegor till våra inkubatorföretag. Vi sprider dokumenten genom vårt nätverk. Vi har ju nära samarbete

med Sahlgrenska Science Park, som också jobbar med Life science-bolag. Guiden presenterade vi för branschen i Göteborg. Min ambition är att få in den här kunskapen som ett fast inslag i åtminstone doktorandutbildningarna. Jag tänker mig en något mer beständig skrift eller guide.

Företagsexempel

Intervju med Martin Olovsson, vd OnDosis, Göteborg

OnDosis är ett företag, inom medicinteknik som har tagit fram en helt ny lösning för dosering av läkemedel: OnDosis01. Produkten består av två delar; en kassett som innehåller medicin i granulatform och en elektromekanisk uppkopplad kontrollenhet, som med ett knapptryck matar ut exakt rätt mängd medicin från kassetten. Företaget har tre anställda och många konsulter knutna verksamheten som mjukvaru- och hårdvaruingenjörer, industridesigners, forskare, kvalitets- och regulatoriska experter.

OnDosis har ingått i GU Ventures inkubator ända sedan start. De har hjälpt oss med dels affärsutveckling, dels med det rent administrativa och juridik. Eftersom OnDosis och GU Ventures jobbar så tätt tillsammans förs diskussioner om olika projekt hela tiden.

Vid projektstart var vi ett av fem företag som GU Venture samlade. De ville bygga en mallstruktur och bad oss lista inom vilka områden vi såg behov av juridiskt stöd. Vi visste att vi skulle ha nytta av att veta mer om "uppfinnarskap". Vi hade vårt bolag, vi hade AstraZeneca, vi hade externa forskare och utvecklare. Det finns stigar att gå vilse på i avtalsdjungeln. Hur säkerställer vi att patentansökningarna hamnar i OnDosis, hur bygger vi en vattentät legal position för vår IP? Hur måste avtalen se ut med enskilda uppfinnare, med anställda på Astra Zeneca, med utvecklare etcetera? De områden vi definierade som viktiga var: att reglera uppfinningar och innovationer, reglera emissioner och aktieägartillskott, styra upp aktieägaravtal samt att säkra upp bolagsstyrningen.

Vi fick mycket hjälp med affärsjuridiska frågor av GU Ventures. De är ju också delägare, 10 procent idag. Bolagsresan för oss handlar om allt från när de första investerarna kom in, när vi tagit in aktieägarkapital och externt kapital till allt annat som måste regleras och skrivas korrekta avtal kring. Vi har fått individuell coaching utifrån de behov vi listade.

Förståelse om tidigt och kontinuerligt stöd av jurist

Vi ser ett kontinuerligt behov av juristhjälp, men med mycket skiftande frågor. Vi har därför tecknat ett sk retaineravtal med en extern jurist på ett visst antal timmar i månaden. Vi har många utvecklingsplaner för OnDosis, och all kunskap kring juridik och avtal är användningsbar.

Stor vinst med deltagandet

Om vi inte hade fått så brett stöd från GU Ventures under första året vet jag inte hur mycket tid och pengar vi skulle ha behövt lägga på externa jurister. Värdet av sådan här pragmatisk hands-on-support går kanske bäst att mäta i vad alternativkostnaden hade varit. Det är alltid givande att få höra andras utmaningar och problem, och jag upptäckte en del saker som jag inte hade tänkt på själv. Det ger en extrakick.

High Five

DigiBoard – design och prototyping för digital affärsutveckling

Halland

Projektorganisation: High Five är en tillväxtarena med bas i Halmstad som hjälper företag att förverkliga sina idéer. Tre verksamhetsområden: inkubator, projektarena och en mötesplats.

Samarbetspartner: Digitalt Laborativt Centrum vid Halmstads Högskola (idélabb – högteknologisk laborativ miljö). Digitaliseringsbyrån i Göteborg (digital kompetens i affärsutveckling, prototyping).

Projektidé: Utveckla små tjänsteföretag genom digitalisering för att nå nya och bredare kundgrupper och att nå internationella marknader. En arbetsmodell för att få in digitalisering i företagens strategiska utvecklingsarbete i ledningsgrupper eller styrelser. En digital strategi implementerad i företagets ordinarie affärsstrategiarbete.

Resultat: Projektmodell som går att anpassa och använda för olika typer av företag, i olika branscher. Prototypverktyget en framgång bland deltagande företag.

Intervju med Elin Petersson, projektledare och kommunikationsansvarig

”Det riktigt unika med DigiBoard var att alla deltagarna fick möjlighet att utveckla och testa en prototyp.”

Låg digital mognad en utmaning

Vi såg att de halländska bolagen generellt hade en ganska låg digital mognad och ganska ofta brist på personal med relevant kompetens för att hänga med i den förändringsresa som krävs i näringslivet idag. Många bolag pratade om digitalisering men visste kanske inte varför, vad eller hur de skulle göra.

Steg 1: Utveckling av DigiBoard, adderade digitalisering till en tidigare projektmodell

Första delen av projektet gick ut på att utveckla en fungerande modell - DigiBoard. Det var viktigt för oss att projektet skulle kunna skalas upp. Utgångspunkten var vår modell StartUp Board till vilken vi adderade digitalisering. Vi ville utforma projektet så att det skulle ge både inspiration och kunskap. Vi ville genom DigiBoard också vidareutveckla vår StartUpBoard - en modell utvecklad i ett tidigare projekt med Tillväxtverket. Vi uppskattar att kunna återanvända tidigare erfarenheter och arbete.

Steg 2: Utvecklingsarbete med företagen

Under den andra delen av projektet arbetade vi tillsammans med företagen, i ett utvecklingsarbete som bl. a genomförs genom designsprintar och s.k. ”customer journeys”. Vi arrangerade en gemensam kick-off följt av individuella workshops. I slutet samlade vi alla företagen igen för gemensam kunskapsdelning.

Digitalt mognadstest för alla medarbetare i företagen (*anpassning av DigJourneys modell för "Digital Transformation"*)

Gemensam kickoff

Modell DigiBoard - tre halvdagar med individuell workshop

- Workshop 1: Business Design (affärsmodellering)
- Workshop 2: Service Design (kundresan)
- Workshop 3: UX Design (upplevelse och prototyping)

Testet gav en tydlig bild av hur företagen skattar sin egen digitala mognad. Det var intressant att jämföra med i slutet av projektet. Företagen hade olika utmaningar men många också gemensamma nämnare

I *workshop 1* deltog både affärsutvecklare och digitala konsulter. Företagen fick kartlägga sitt nuläge och ett önskat framtida läge. För nuläget använde vi Business Model Canvas, för framtida möjligheter Opportunity Canvas, Efter mötet bakade vi på High Five ihop detta med omvärldsanalys, och levererade ett par tänkta framtida scenarion.

Under *workshop 2* stod kundresan i fokus. Företagen fick välja från sin Opportunity Canvas och en önskad målgrupp. Här fokuserade vi på möjligheterna. Företagen fick rita upp en kundresekarta tillsammans med olika experter och se hur den kunde förbättras.

I UX-fasen i *workshop 3* handlade det om att göra verklighet av idéerna. Vi gjorde experimentkartor och företagen fick lista 10–15 saker viktiga för en testprototyp.

Framgång - varje företag fick utveckla och testa en prototyp

Det riktigt unika med DigiBoard var att alla deltagarna fick möjlighet att utveckla och testa en prototyp under en kort, intensiv period. Att ta fram fungerande prototyper är dyrt och resurskrävande. Genom att lära företagen modellen så kan de själva prova egna prototyper efter projektet. Prototyperna kunde vara allt från ett papper med frågor till en teknisk lösning. Ett företag inom industri-el utvecklade en prototyp-app för sina servicetekniker, och ett IT-säkerhetsföretag testade en prototyp med en chattbot på sin webbsida.

Framgång – projektmodellen fungerade

Projektet nådde målen i stort med hög involvering av företagen på VD/ledningsnivå och konkreta resultat i nya tjänster och produkter. Projektmodellen, DigiBoard, fungerade i stort och utvecklingsarbetet hade bra stöd i samarbetspartner och i styrgrupp.

Lärdom – deltagande företag måste ha egen drivkraft, gruppen lite för diversifierad

Några företag saknade drivkraft och uthållighet genom hela projektet. I pengar krävdes det bara en symbolisk summa, men de behövde lägga resurser i form av timmar. I vårt nuvarande utvecklingsprojekt med DigiBoard Lead är vi mer noggranna i sällningsprocessen. Där utvecklar vi också en modell som ännu tydligare riktar sig till ledning och styrelse.

Gruppen blev också lite för diversifierad. Företagens digitala mognad låg på väldigt olika nivåer. Något som fungerade bra för ett företag var inte alls intressant för ett annat. Denna lärdom har vi tagit med oss in i nästa projekt tillsammans med Tillväxtverket.

Lärdom – High Five inte involverade genom hela projektet

Vi borde varit mer involverade och haft tätare kontakt med företagen under prototyp-framtagandet. Det var vår samarbetspartner Digitaliseringsbyrån som utvecklade prototyperna tillsammans med bolagen och eftersom det var så hands-on blev vi inte lika involverade.

Kunskapsspridning via tidningen "Digiboard Magazine"

För att dela med oss av kunskaperna och ha material att kunna sprida tog vi fram en tidning "Digiboard Magazine", i både pappersform och digitalt. Den spred vi i våra egna kanaler och de deltagande företagen spred den i sina. Vi jobbade också genom att dela artiklar ur tidningen i digitala kanaler.

Företagsexempel

Intervju med George Alfredsson, digitalt ansvarig, Gram Hotels

Gram Hotels är en liten hotellkedja med tre anrika hotell på Bjärehalvön samt ett antal restauranger. Hotellbranschen har varit digital i ganska många år genom till exempel digitala bokningar, men inte så mycket mer. Den är fragmenterad när det gäller system. Till exempel pratar inte rumsbokningssystem och restaurangsystemen med varandra.

Vår hotellkedja hade själv identifierat en ganska låg digital mognad. Vi hade gemensamt bokningssystem för de tre hotellen men det fanns ingen strategi för hur vi skulle arbeta framåt. Projektet med DigiBoard passade oss perfekt. Jag såg projektet som ett bra komplement till det påbörjade arbetet med en digital strategi. En förhoppning var också att skapa större förståelse för vår digitala resa hos ledningsgruppen.

Vid starten fick vi fylla i en digital självskattning. Den blev i stort en bekräftelse på vad vi redan visste. Det är alltid bra att få svart på vitt på läget. Testresultatet kunde jag använda i dialogen med mina chefer. Det blev ett konkret sätt att få gehör för förbättringar.

Arbetet med kundresan

Vi påbörjade arbetet med kundresan. Kundernas upplevelse av våra hotell innan, under och efter sin vistelse är ju det viktigaste vi har. Vi identifierade ett antal punkter som vi ville studera. Utifrån dem valde vi – tillsammans med Digitaliseringsbyrån – ut vad vi skulle testa skarpt och bygga en prototyp kring. Utgångspunkten var att förbättra hotellets kommunikation med gästerna, för att därigenom bygga en starkare relation och på sikt skapa mer försäljning. Vi byggde en prototyp med en chatrobot som kunde lämna standardiserade svar på vanliga frågor.

Hotellgästerna testade prototypen

När gästerna checkade in på hotellet fick de en flyer med en QR-kod så att de kunde testa roboten från mobilen. Beroende på vilka frågor de ställde slussades de till våra olika bokningsmotorer. En gäst som till exempel ville boka spa-tid kunde skriva in önskad tid och behandling, eller fråga efter telefonnummer direkt till bokningen. Prototypen var ganska enkel. Men det var ett bra sätt för oss att testa och kunna utvärdera om det fanns något att bygga vidare på. Förhoppningen var att chatroboten skulle ge gästerna svar på många standardfrågor och därmed underlätta arbetsbelastningen för receptionen.

Projektdeltagandet ett stöd för strategiarbetet inför planerade förbättringar

Vi hade påbörjat en digital strategi redan innan projektet. Det var många punkter i den som vi prickade av under projektets gång. Allt från att förbättra online-bokningssystem och webbsidor till att bli mer träffsäkra i epostmarknadsföring och ha en bättre hantering av kunduppgifter.

Framgång - DigiBoard en väckarklocka

I hela arbetssättet med DigiBoard fanns verkligen ett fokus på att den digitala strategin skulle implementeras med vår vanliga strategi. Det stämde bra med hur jag vill jobba. Överlag var det både intressant och nyttigt att delta i projektet, speciellt att få göra hela kundreseanalysen. Och att jobba med en Business Canvas Model från början var väldigt nyttigt. DigiBoard blev en väckarklocka och vi började arbeta mer strukturerat. Framförallt blev vi bättre på att kommunicera och hjälpa gästerna innan ankomst. Samarbetet med Digitaliseringsbyrån var mycket givande. Vi kunde bolla fram och tillbaka om vad vi ville förbättra och de gav oss råd kring hur vi kunde gå vidare.

Utmaning att få förståelse hos ledningen

Min största utmaning var att få företagsledningen att förstå vad vi behövde göra och när. DigiBoard och arbetsmodellerna var mycket bra och fungerade som ett stöd och en ögonöppnare för ledningen. Den blev också en bekräftelse på att jag hade tänkt rätt.

Tre viktiga lärdomar – vikten av tajming, vilka som deltar och skapandet av förståelse och samsyn

Vikten av rätt tajming är en viktig lärdom. Prototyptesterna sammanföll med att hotellen skulle stänga för juledighet så hotellet hade väldigt få gäster då vi skulle genomföra testerna. Det borde vi kanske ha insett men vi fick genomföra testerna ändå.

En annan lärdom är att framgången hos utvecklingsprojekt, kanske i synnerhet när de inte innebär någon kostnad för företaget, blir väldigt avhängig de personer som deltar.

Den digitala självskattningen fyllde jag i själv. Om fler i företaget också hade fyllt i den hade vi nog fått en mer nyanserad bild av hur vi låg till, vilket sannolikt skulle ha skapat en större förståelse för utmaningarna. Det hade nog också gett oss en större samsyn inom bolaget över hur vi ser digitaliseringen ur olika perspektiv.

Trade Partners Sweden, TPS

Digitalisering av juridiska tjänster med fokus på agent- och distributörsfrågor

Hela Sverige

Projektorganisation: Trade Partners Sweden är en branschorganisation med ett internationellt handelsaffärsnätverk med ca 650 medlemsföretag i hela Sverige. Medlemsföretagen är agenturer, leverantörer, tillverkare, distributörer, designers inom mode, möbler och inredning.

Partner: Referens- och testgrupp till projektgenomförandet.

Projektidé: Öka medlemmarnas kunskaper i affärsjuridik, höja kvalitet och kostnadseffektivitet i rådgivningen. Öka tillgången till juridisk rådgivning.

Resultat: Den digitala kunskapsbanken: www.tradepartnerssweden.se/kunskapsbank. Filmerna är cirka 5 minuter långa och har 18 sekunder trailer. Alla filmer är gratis för medlemmar, två är gratis för icke-medlemmar, övriga kostar 1000 kronor för icke-medlemmar.

Intervju med Janike Eleby, projektledare och kommunikationsansvarig

”Att digitala affärsjuridiken frigör tid för förberedelser inför rådgivningen med juristen. De som har frågor eller problem kan se filmen om avtal och köpa ett mallavtal att läsa igenom. Ju mer förberedda, desto bättre och snabbare svar.”

Många juridiska utmaningar för medlemsföretagen

Många av våra medlemmars frågor rör juridiska aspekter kring avtalsskrivning, provision, internationalisering med mera. Att ha en god grundläggande förståelse för affärsjuridik är viktigt, i synnerhet i våra branscher där så stor del av handeln sker genom agenter och distributörer.

Vår lösning – filmer för vår kunskapsbank

Vår förbundsjurist Anna-Karin Abdon är en av de främsta i Sverige på agent- och distributionsrätt. Hon förklarar det krångliga på ett begripligt sätt. I takt med att tiderna förändras behöver också tillgängligheten för information förändras. Det muntliga berättandet är ett pedagogiskt sätt att sprida information och kunskap. Vi beslöt därför att göra en serie av filmer för vår kunskapsbank med Anna-Karin. Vi producerade åtta filmer totalt, med titlarna:

Vad är en agent?	Vad är en distributör?	Internationellt – steget ut på ny marknad
Avtalsskrivning och förhandling	Agentens ersättning – provision	Avtalstid och uppsägning
Har en agent rätt till avgångsvederlag?	De vanligaste kostnaderna	

Förbereda företagen inför kontakten med förbundsjuristen

Tanken med filmerna är att de ska rusta företagen juridiskt så de har en grundkunskap innan kontakten med vår förbundsjurist. Ju mer förberedda, desto bättre och snabbare svar. Det är dyrt med jurist. De som har frågor eller problem med avtalsskrivning kan se filmen om avtal och köpa ett mallavtal att läsa igenom. Därigenom blir deras rådgivningstid kostnadseffektiv.

Fokus på agent- och distributörsfrågor

I filmmanuset var vi noga med att poängtera att företagen ska kontakta oss eller Anna-Karin om de har frågor kring sina specifika utmaningar. Filmerna är ingen ersättning för en formell juristrådgivning. Men de lägger en god grund för att kunna ställa ytterligare frågor. Många företagare hade en dålig koll på vad en agent och en distributör är, vad som skiljer dem åt, vilka rättigheter och skyldigheter som finns. Vi hittade snabbt fram till att det var här som skulle lägga fokus.

Filmproduktionen

Vi var fyra personer från TPS involverade i filmprojektet. Utöver det engagerade vi experter och upphandlade filmare. Manuset arbetade jag och Anna-Karin fram tillsammans. Vi bollade frågor, juridiska svar och formuleringar. Min bakgrund som kommunikatör, Anna-Karins expertkunskap och unika tilltal gjorde manusskrivandet relativt enkelt. Vi har också jobbat tillsammans länge och vi är väldigt samspelta.

Filminspelningen blev försenad pga. sjukskrivning

En stor – men positiv – utmaning var att juristen Anna-Karin blev gravid och sjukskriven en längre tid. Manuset var klart och filminspelningen bokad. Vi beslöt att skjuta fram inspelningen ett halvår. Hennes direkta tilltal var viktigt att få fram i filmerna.

Ny konverteringsdriven hemsida

Vi arbetade också fram en ny hemsida. Vi byggde upp kunskapsbanken och kopplade på en plattform som kunde visa filmerna och få med betalningsmodulen, där medlemmar kan logga in och ladda ner.

Parallellt med utvecklingen av de digitala tjänsterna undersökte hur vi kunde modernisera och bygga in affärsmöjligheter på webben, genom att hantera den mer som en e-handelsplattform trots att vi är ett förbund. Vi gjorde hela sajten konverteringsdriven, genom att besökaren hela tiden uppmanas att klicka sig vidare, köpa ett avtal, boka tid med en expert, se en film etc.

Kommunikation och kunskapsspridning

Vi jobbar med bolag över hela landet. och i nästan varje kontakt finns möjlighet att berätta om filmerna. Vi har också försökt sprida filmerna genom våra befintliga kanaler; nyhetsbrev, hemsida och sociala medier. Anna-Karin kan hänvisa till filmerna innan hon bokar in fördjupad rådgivning. Vi funderar på om vi ska addera filmer, ex vis säljkunskap.

Samma grundläggande frågor oavsett bransch

Vi har fått ett par synpunkter om att det går fort i filmerna. Vi har försökt rannsaka oss själva så att vi inte bara riktar oss mot vissa branscher. Men det är själva poängerna med filmernas ämnen – det är gemensamma frågeställningar oavsett bransch. Ta till exempel ett företag som säljer industrimaskiner och kanske säljer en produkt per år, jämfört med modeföretag som säljer X antal plagg per dag. Det är ändå samma juridik.

Lärdom – efterarbetet av filmerna tog tid

Efterarbetet med filmerna tog mer tid och kraft än beräknat. Vi hade valt en bekant leverantör som arbetat med flera modeplattformar. Den här typen av film är inte en imagekampanj. Den är mer byggd på fakta och ska vara korrekt. Det blev en utmaning att förstå varandra. Det var en nyttig lärdom för oss. För att förstärka talet i filmerna har vi partier med text och grafik som ploppar fram. För oss var det viktigt att slutfinishen var perfekt och det blev många vändor med korrektur på formuleringarna i de texterna.

Lärdom - digitala tjänster som används privat upplevs som enklare

En annan lärdom är att undersöka den digitala mognaden utförligare. Vi har fått många ganska basala frågor kring plattformen, hur de ska logga in, hur det fungerar att betala etc. Det är inte alls självklart för alla att handla via tjänster som PayPal m.fl. Utvecklingen går fort framåt och det är lätt att tro att alla hängt med. Ska vi vara där våra medlemmar redan är, till exempel på Instagram, för att slippa inloggning? Då måste vi fundera över alternativa betalningsmöjligheter. Jag tror att de digitala tjänster som människor använder i sitt privatliv är de som upplevs enkla. Lärdomen är att alla inte har den grundläggande digitala kunskap som vi initialt trodde.

Förbundsjuristen

Intervju med Anna-Karin Abdon, förbundsjurist hos TPS och som driver egna byrån Advokatfirman Abdon med inriktning på agent- och distributionsrätt.

I uppdraget ingår att hjälpa medlemmarna med professionell rådgivning framförallt i frågor som rör agent- och distributionsrätt. Företagen erbjuder rådgivning via e-post och telefon. Varje dag ringer 1–4 medlemmar och ställer frågor om juridik. Trade Partners hanterar de mer affärsmässiga frågorna.

Syftet med filmerna var att fånga upp både de som jobbar som agent eller distributör, och de som anlitar en agent eller distributör, oavsett bransch. Filmerna behandlar kärnämnen för alla. Men förutom att fånga upp målgruppen med befintliga medlemmar såg vi också nyttan i att få ut information till andra som är nyfikna. Vi får ganska många frågor från folk som gör något helt annat idag och inte kan någonting om agenter/distributörer. De två mest grundläggande filmerna har därför gjorts tillgängliga gratis för alla.

De filmer som finns behandlar juridik riktar sig nästan uteslutande till andra jurister. De jag har sett är 10–15 minuter långa och har ett mer formellt tilltal. Jag har knappt sett någon film som riktar sig utåt till företag och organisationer som behöver hjälp.

En utmaning var att göra avvägningen mellan hur pass konkreta råd vi kunde ge i filmerna och vilket ansvar vi kan ta för de råden. Som advokat kan jag hållas ansvarig för de råd jag ger – men då ska det verkligen handla om en rådgivningssituation. Här i filmerna lämnar vi generell och övergripande information och rekommenderar alltid företag kontakta en jurist för rådgivning om de har hamnat i en situation som kräver juridisk hjälp.

Tidskrävande att hitta rätt produktionspartner för filmerna

Arbetet med att hitta rätt produktionspartner var ganska tidskrävande. Vi ville hitta ett modernt snitt i filmerna, ha korta filmer med ett bra tempo. Det fick inte kännas som en

traditionell, tung juridisk utbildningsfilm. Att skriva manusen till filmerna var det som krävde mest arbete och flest ändringar.

Vissa medlemmar höjde kunskapen om juridik

Jag tror att filmerna och kunskapsbanken har höjt nivån hos vissa medlemmar. Jag har fått samtal från medlemmar som säger "jag har sett filmen om avtalsskrivning, men jag har de här frågorna också" och ber om rådgivning med sitt specifika problem.

I feedbacken som vi har fått tycker många att vi träffar rätt i tonen i filmen, att vi får juridiken att kännas lättillgänglig.

Filmerna ett viktigt komplement till vår telefonrådgivning

Jag tror att rådgivning och kunskapsdelning på andra sätt än de traditionella kommer bli ett viktigt komplement till vår telefonrådgivning, och något vi kommer se alltmer av i framtiden. Utvecklingen går snabbt och att information ska finnas tillgänglig dygnet runt blir mer och mer vanligt. Däremot tror jag inte att det kan ersätta samtalen helt. För att kunna ge en professionell juridisk rådgivning i ett specifikt ärende behöver jag som jurist få hela bilden av företagets problem. De samtalen är svåra att ersätta.

Projekten i Digital kompetens i styrelse och ledning

Almi Företagspartner Nord

Disko – Digital Kompetens inför en internationalisering Västerbotten och Norrbotten

Projektorganisation: Almi Företagspartner ägs av staten och erbjuder marknadskompletterande lån och affärsutveckling till svenska små och medelstora företag som vill utvecklas och växa hållbart.

Samarbetspartner: Business Sweden.

Projektidé: Stärka företagsledningens digitala kompetens, men också öka kunskapen om generell ledningsmetodik. Målgruppen är entreprenörsdrivna små och medelstora företag där ledningen har insikter och vilja att utvecklas internationellt.

Resultat: Framtagna handlingsplaner hos deltagande företag. Självskattningsverktyget ett bra underlag och stöd för strategidiskussioner med företagen.

Torbjörn Edvall, affärsrådgivare och projektledare (efter byte drygt halvvägs)

”Det är viktigt att ge samverkansparter möjlighet att vara med i den initiala planeringen. Och det var värdefullt att arbeta med ett självskattningsverktyg.”

Sammanfattning av genomförande och kortsiktiga effekter

- Deltagarna nådde ökade insikter om sin verksamhets starka och svaga sidor och sina utvecklingsområden. De tog också fram eller påbörjade en handlingsplan för internationalisering samt fick insikter om affärsmodeller och skalning genom digitalisering.
- Få kvinnor i projektet! I målgruppen är det svårt att hitta kvinnor.
- Professionalisering av styrelsearbetet, insikt av värde av externa ledamöter.
- Kunskapen om internationalisering och digitalisering samt tillväxtpotentialen är nu betydligt högre. På sikt också att avdramatisera digitaliseringen.

Enkelt webbaserat analysverktyg

Vi tog fram en ny digital utvecklingsanalys, en webbaserad egenanalys, för att identifiera företagens nuläge och utvecklingsområden samt för att kunna välja ut företag för att ingå i utvecklingsprocessen. Självskattningsverktyget var ett första försök att introducera en digital metod. Vi la större vikt vid att formulera analysbara frågeställningar än att utvärdera olika webbverktyg med mer eller mindre flashiga gränssnitt. Vi skapade ett frågeformulär om ca 70 – 80 frågor och påståenden. Deltagande företag gjorde egenskattning av olika påstående utifrån en skala på 1 – 7. Svaret genererar ett mejl till Almis rådgivare som för in resultatet i en excel-kalkyl vilket ger ett spindeldiagram. Ett ganska trubbigt sätt att jobba digitalt men det var en värdefull erfarenhet. Samtliga genomförde detta ganska saftiga frågebatteri med stor entusiasm. Vi använde resultatet

dels som ett underlag för fortsatta strategidiskussioner, dels för utarbetandet av handlingsplaner.

Framgång och nytta – samarbetsparten och själskattningsverktyget

Business Sweden fyllde en viktig roll i genomförandet. Deltagarna presenterades en digital lightversion på Steps to Export. Erfarenheterna visade att det är viktigt att samverkanspartner ges möjlighet att vara med i den initiala planeringen.

Almi Företagspartner Uppsala

Lead 4 Digital Change

Uppsala län

Projektorganisation: Almi Företagspartner ägs av staten och erbjuder marknadskompletterande lån och affärsutveckling till svenska små och medelstora företag som vill utvecklas och växa hållbart.

Samarbetspartner: Hello Future (digital transformationscanvas), TUFF ledarskap (förändringsledarskap) och Prindit ("Innovationspuls", analysverktyg av innovationsförmågan).

Projektidé: Utveckla en metod som genom grupp- och individuell coaching ökar förmågan att se hela affärsverksamheten ur ett digitaliseringsperspektiv. Metodutveckla i dialog med deltagande företag. Tillräckliga kunskaper hos företagen för att fortsatt utveckla sin digitala transformationsstrategi.

Resultat: Enkel analysmodell som stöd för förändringsledarskap, digital omställning och innovation.

Intervju med Mona Cunningham, projektledare och affärsutvecklare

”Det är viktigt att dokumentera ett projekt fullt ut. Vi borde ha gjort korta intervjuer eller filmer med företagen längs resans gång.”

Projekt för att öka företagsledares och styrelser kunskaper om digital transformation

Ny teknologi och förändrade kundbeteenden ändrar snabbt förutsättningarna för företag idag. Syftet med vårt program var att ge företagsledare och styrelser ökad kunskap om vad som krävs för att vara konkurrenskraftiga och leda i en digital transformation.

Expertkonsulter viktiga samarbetspartner

Genom Tillväxtverket fick vi tips om Hello Future, en digital transformationsbyrå. Eftersom projektet till stor del skulle fokusera på att leda en digital förändringsresa valde vi också TUFF Ledarskap. Den sista pusselbiten handlade om innovationsledning och innovationskraft, och svaret blev Prindit (en avknoppning från RISE). Som projektledare utformade jag projektet tillsammans med de externa konsulterna, rekryterade in alla företag samt hanterade all projektadministration och allt annat praktiskt.

Steg 1: The-three-box-solution - modell som stöd för analysen av den digitala mognaden

Den digitala mognaden hos företagen var väldigt varierande. För att kunna se var i den digitala processen som företagen befann sig intervjuade jag alla potentiella deltagare/företag med hjälp av modellen som kallas The-three-box-solution (by Vijay Govindarajan):

- *Box 1 – "Hantera nutiden".* Här pågår digitaliseringen genom förbättringar av verksamheten. För ett industriföretag kan det vara att se över sina processer för att bli mer effektiva, jobba med datorstyrning eller gå över till mer maskinellt. För en hotellkedja kan det vara att få ihop sina olika befintliga datasystem, eller gå över från pappersfakturer till digitalt. Det är olika utmaningar men allt detta är digitalisering.

- *Box 2 – "Glöm det som varit"*. Här handlar det om att kunna frigöra sig från värderingar och arbetssätt som inte leder mot den önskade framtiden.
- *Box 3 – "Skapa framtiden"*. Här handlar det om att hitta nya affärsmodeller och jobba utforskande. Här finns ofta nystartade företag som inte har så mycket bagage med sig, och som kanske har en internationell marknad redan från start.

Utmaningen för de flesta är att ta sig till box 2. Många är nöjda med nuläget. Men när vi tvingar dem att titta 10 år framåt blir det ofta en ögonöppnare. Hur ser omvärlden ut, hur ser deras tjänster ut, vilken typ av ledarskap och organisation kommer krävas för att de ska kunna vara innovativa?

Steg 2: Genomförandet med bolagen och skapa bra gruppdynamik

8 bolag deltog under 8 månader, olika branscher, varierande kunskapsnivåer, olika utmaningar

1 kickoff plus 7 workshop halvdag/månad, varav 3 tillfällen med Transformation Canvas
 1 mätning av företagens innovativa förmåga genom "innovationspulsen" plus återkoppling
 3 individuella coachningstillfällen med valfri coach för att gå till praktisk handling

Att arbeta tätt i grupp handlar om att skapa en bra gruppdynamik. Under hela programmet kunde deltagarna kommunicera med varandra och med konsulterna i kommunikationsverktyget Slack. Där vi la även upp alla presentationer från träffarna.

Företagen erbjöds individuell coachning efter projektet – några nappade på erbjudandet

Vi gjorde en individuell uppföljning av de deltagande företagen. Vi ställde samma frågor till alla företag för att få en bild av vad som varit värdefullt och vad de tagit med sig. Efter att projektet avslutats erbjöd vi också alla att få tre timmars individuell coaching med de externa konsulterna. Tanken var att ge företagen möjlighet att komma igång ordentligt med sitt strategiarbete. Tyvärr var det bara några som valde att nyttja erbjudandet.

Lärdom - vikten av dokumentation och rätt ambitionsnivå

Genom tidigare projekt har jag lärt mig att företag uppskattar att få konkreta verktyg. Det var viktigt för oss att ha en praktisk approach och genomföra projektet med workshops. En annan lärdom var att rekryteringen av företaget blev en stor del av projektet och tog mycket tid. Ett misstag är att vi inte dokumenterade projektet fullt ut. Vi borde ha gjort korta intervjuer eller filmer med företagen längs resans gång. Jag funderar också på om vi la ribban för högt i projektansökan. Vi trodde att företagen skulle hinna presentera en digital strategi, men insåg snabbt att det inte var rimligt. Vi ändrade målet till ökade insikter och tillräckliga verktyg för att ta fram en digital strategi hemmavid.

Kunskapen och erfarenheten spridda till andra Almi-bolag och till EU-finansierat projekt

Deltagarna har varit väldigt nöjda med projektet. De hade nytta av det på olika sätt, beroende på var i den digitala resan de befann sig. För att sprida kunskapen och lärdomarna från projektet arrangerade vi en heldagsworkshop och bjöd in medarbetare från andra Almi-bolag. Syftet var dels att dela lärdomar från projektet, dels diskutera hur vi kan använda de här kunskaperna inom Almi. På Almi tittar vi ständigt på hur vi kan fylla på vår verktygslåda.

Vi har tagit med oss den kunskap och erfarenhet vi fick från Lead 4 Digital Change när vi deltar i ett EU-finansierat projekt, Smart tillväxt.

Företagsexempel

Intervju med Clas Crafoord Olsson, marknadschef Tollco

Tollco är ett företag som bland annat förebygger vattenskador i fastigheter. De jobbar med Norden som grund och erbjuder läckageskydd, larm, vattenfelsbrytare, men tittar också framåt och utvecklar nya, innovativa lösningar för att kunna förebygga vattenskador ännu tidigare.

Deltagandet en ögonöppnare

Vår digitala mognad före programmet var okej men inte jättehög. Vi hade en hemsida och flera digitala system (bland annat materialplanering och säljssystem som effektiviserar och gör processerna snabbare). Men vi jobbade inte särskilt kundnära. Programmet blev en riktig ögonöppnare. Redan på första träffen märkte vi att det drog mot något mycket större och bredare, att ta fram smartare lösningar. Jättekul! De tog upp saker som självkörande bilar och andra spännande exempel på hur AI kan användas i framtiden.

Vi träffades ett helt gäng, fyra–fem företag som diskuterade tillsammans. Under träffarna jobbade vi med olika verktyg där vi fick mappa in vår egen situation och försöka se vår framtida marknad. Det var ett enkelt verktyg, men som tog upp tillräckligt många frågor för att verkligen tvinga oss ut ur invanda mönster, och som la en bra grund för uppföljning.

Att få jobba i grupp med företag från andra branscher var spännande. Det var en bra mix av företag och att få höra andra företag dela med sig av sina utmaningar, frågor och lösningar väcker många nya tankar.

Resultat av deltagandet 1 – nytt produkterbjudande

Under projektet påbörjade vi ett spännande utvecklingsarbete på företaget. När jag presenterade projektet för min ledningsgrupp och berättade en av produktutvecklarna att de hade träffat ett programmeringsföretag. Det blev startskottet för vår produktutveckling av en "smart etikett". Vi hade workshops på jobbet försökte tänka ut hur våra plastbitar skulle kunna bli smartare. Ur det föddes tankar kring om vi kunde få etiketterna att prata, till exempel på våra vattenfelsbrytare. Det som ser mest lovande ut för framtiden är olika smarta enheter som stänger av vatten, gärna hopkopplade med varandra.

När vi utvecklar nya produkter brukar vi ta fram lösningarna själva hela vägen. Genom programmet fick vi en djupare insikt om hur kunskaps- och teknikbehovet faktiskt såg ut och förstod att vi behövde ta fram det här tillsammans med någon.

Rent konkret har vi skapat ett helt nytt produkterbjudande som vi faktiskt redan har satt i produktion. Tillsammans med programmeringsbolaget började vi utveckla den smarta vattenfelsbrytaren, där vi tar fram hårdvaran, de tar fram mjukvaran och vi kan supporta dem hur en vattenfelsbrytare kan "tänka" och agera.

Resultat av deltagandet 2 – ny stor kund, och större marknadsförståelse

I maj 2020 lanserar vi den smarta vattenfelsbrytaren och vi har fått in en stor kund som ska ha leverans i juli. Att hänga med i teknikutvecklingen och vara nyfiken på omvärld och innovation ger oss en mycket bredare marknadsförståelse och större affärsmöjligheter. För några år sedan sålde vi olika plastskydd under diskmaskiner. Sedan utvecklades vi till ett bolag med vattenfelsbrytare. Idag tittar vi på flera andra plattformstekniker.

Stor nytta i att engagera hela organisationen

Den största behållningen var att vi fick ett större fokus på att utveckla smarta lösningar inom hela organisationen. Vi har också fortsatt att jobba med de verktyg som vi fick lära oss. Just nu håller vi på med arbetet att göra webben mer interaktiv.

Uppdaterad digital strategi

Vi hade en digital strategi redan innan vi började programmet. Under programmet uppdaterade vi den ganska rejält, framförallt utvecklingen av våra hemsidor. Det landade i att vi bytte reklambyrå. Under programmets gång pågick arbetet med en interaktiv tjänst på nätet, där kunden kan lokalisera sig och se sina behov. Vi vill också styra kunden direkt till vem de ska kontakta, och få prispförslag, paket, hantverkskontakter etc. De närmsta fem åren ska vi dubblera omsättningen, vilket innebär en ny affärsplan och mycket strategi kring hur vi ska finansiera uppskalningen.

Tiden för deltagandet den största utmaningen

Tiden var tyvärr den största utmaningen. Att ta sig iväg på sju halvdagsträffar, en per månad, är ett ganska stort åtagande. Jag tycker att ambitionsnivån var lagom, den passade oss. Till varje träff skulle vi ha med oss en hemuppgift. Å ena sidan var programmet som en sorts fri utbildning, som tvingade oss att tänka och ifrågasätta. Å andra sidan var det bra med en projektledning och styrning som tvingade oss att hålla ett tempo, eftersom vi behövde rapportera av och reflektera kring uppgifterna.

Bron Innovation

Great Reach – ny projektmodell för företag i hela regionen Västernorrland

Projektorganisation: IT-kuster och digital innovationshubb som samlar privata och offentliga aktörer till samverkan kring digital innovation. Vill främja utveckling, hållbar tillväxt och öka regionens möjligheter att attrahera ny kompetens, nytt kapital och nya verksamheter.

Samarbetspartner: Great Space (numera House Be – startup och innovationshubb).

Projektidé: Stärka och utveckla digital kompetens i styrelser och ledningar till stöd för tillväxt. Erbjud tio företag att arbeta med digitalisering och innovation med stöd av expertkompetens knuten till innovationshubben Great Space. Förädla och vidareutveckla en metod för startups att kunna användas för etablerade små- och medelstora företag med internationella tillväxtambitioner.

Resultat: Projektmodell för företag i hela regionen, särskilt startup-bolag och bolag i s.k. co-working miljöer. En nätverksbaserad arbetsmetodik.

Petter Ekman, projektledare och affärsutvecklare, House Be (tidigare Great Space)

”En liten oväntad effekt var ett nytt regionalt nätverk för digital utveckling och innovation.”

Utveckla en metod för företag i hela regionen

Projektet hade också ett uttalat syfte att utveckla en metod och finna arbetsformer som är väl fungerande för företag utanför storstadsregionerna och för företag på mindre orter och i glesbygd - även där infrastrukturen kring digital affärsutveckling och kompetens är svag. Här ser vi ett behov kopplat till mål om regional balans och utvecklingskraft över hela landet och att skapa kompetensstrukturer oavsett geografisk hemvist.

Framgång – nöjda deltagare och etablering av norrländskt nätverk

I projektet deltog nio företag. Samtliga bedömde i utvärderingssamtal att resultatet var bra/värdefullt. Projektet tog också fram en modell som skulle kunna användas vidare av oss efter projektets slut.

Som en bieffekt bidrog projektet till en etablering av ett norrländskt nätverk med fokus på digital innovation och utveckling och som vänder sig till såväl startups som till etablerade företag. Detta resultat baserar sig på slutsatser och erfarenheter från arbetet i projektet.

Några av de deltagande företagen tog också stora steg framåt i sin utveckling, också ut på de internationella marknaderna.

Lärdom – rekryteringen av företag utmanande

Utmaningen var att hitta ett tillräckligt stort antal företag. Vår bedömning är att det beror på två huvudorsaker: Det fanns en spretig flora av initiativ med liknande innehåll i främjandesystemet. Många företag var inte redo att arbeta med digitalisering på ett strategiskt sätt. Vi var helt enkelt lite för tidigt ute.

Packbridge, Kunskapspartner och Region Skåne

Digital scorecard – analysverktyg för sälj, marknadsföring och kundresa Skåne

Projektpartner: Packbridge (klusterorganisation för förpacknings- och logistikbranschen), Kunskapspartner (strategiskt lednings- och förändringsarbete i företag) och Region Skåne (delfinansiär och strategiskt stöd).

Projektidé: Stärka konkurrenskraften i små och medelstora företag genom en digital utvecklingsprocess. Testa nya metoder för hur digitala processer kan öka företagets tillväxt med fokus på marknadsföring och försäljning. Erbjud utvalda företag, dess ledningsgrupper och styrelser workshops, individuellt expertstöd och uppföljningsmöten för strategi- och handlingsplaner.

Resultat: Fyra öppna seminarier med 200 deltagare varav 90 företag utförde digitala styrkort och fick analys och återkoppling till sina resultat. Fyra individuella halvdagsträffar samt en heldagsutbildning med ca 15 deltagande företag. Ca 10 företag fullföljde hela projektet. www.digitalscorecard.com

Intervju med Givi Kokaia, strategisk konsult, Kunskapspartner

”Det trillar ner ganska många polletter när vi börjar prata kundvård och uppföljning. Att göra en uppföljning av sin kund är också en del av säljprocessen men något som många missar. Det var ett ambitiöst program. Några hade kanske orealistiska förväntningar om snabba resultat. För att lyckas behöver det också finnas stöd från ledning och styrelse i företaget.”

Kunskapspartner – upphandlad som samarbetspartner

Vi hade tidigare sökt bidrag för digitaliseringscheckar och därigenom kommit i kontakt med Region Skåne. När Tillväxtverkets program drog igång upphandlade Region Skåne en samarbetspartner för digital kompetens. Vi vann upphandlingen.

Packbridge var projektledare och administratörer i projektet och skötte mycket av kommunikationen. Vi på Kunskapspartner var processledare och de som jobbade konkret med de deltagande företagen i användningen av Digital Scorecard.

Ett digitalt analysverktyg med särskilt fokus på sälj och marknadsföring samt kundresan

Digital Scorecard är ett digitalt verktyg som ger företag en nulägesanalys och en tydlig bild över sina digitala aktiviteter. Samtidigt är det ett visuellt strategiskt ramverk som hjälper verksamheter att kartlägga sin digitala strategi inom sälj- och marknadsföring. Digital Scorecard är framtaget av Edward Nugent, expert på digital strategi inom sälj- och marknadsföring. Kunskapspartner var med i utvecklingen av det strategiska ramverket och i utformningen av erbjudandet till företagen.

Arbetsprocess i fyra steg

Arbetsprocessen kan summeras i fyra steg. Först görs en *nulägesanalys* där företagen fyller i vad de gör bra, var de brister och var det finns potential. Utifrån nulägesanalysen arbetar vi sedan med *företagets kundresa*, eftersom vi vill att verksamheter ska arbeta med digitala sälj och marknadsföringsaktiviteter som drivs av kunders behov och beteenden. Därefter hjälper vi företag att ta fram en *hållbar digital strategi* med olika actions på de förbättringspunkter som synliggjorts i nulägesanalysen och kundresan. Sista steget går ut på att stötta verksamheter vid *implementeringen av sin digitala strategi*.

Företagens deltagande: Rätt motivation, tillräckligt med tid och resurser

Att jobba med Digital Scorecard innebär en rejäl genomlysning av hela kundresan. För att orka med kartläggningen behöver man vara motiverad och avsätta tid och resurser. För att hitta rätt företag arrangerade vi sex öppna seminarier och träffade över 200 företag. Deltagarna fick här chansen att påbörja ett Digital Scorecard och göra en nulägesanalys. Efter seminariet kunde de som ville ansöka till projektet. Det blev som en naturlig trätt. Ett tjugotal företag sökte 15 valdes ut. Det var 8–10 företag som fullföljde hela resan.

Vi testade att låta deltagarna göra nulägesanalysen före, under eller efter seminariet. Det fungerade bäst när de var på plats. Då är man där mentalt, är nyfiken på verktyget och är skärpt.

Många företag lagt ut utförandet av digitala aktiviteter – inte alltid full koll

Den digitala mognaden var väldigt varierande. De flesta företagen gjorde många aktiviteter, hade webb, nyhetsbrev och sociala media. Det är rätt vanligt att man jobbar med olika aktiviteter utan att riktigt veta hur de kan hänga ihop och varför man gör det. Vissa företag hade full koll på sina digitala aktiviteter men hade lagt över det mesta av utförandet på marknadsförings- och mediebyråer.

Inledande seminarium och fyra träffar med företagen

Efter det inledande seminariet deltog företagen i fyra träffar. Vi delade in företagen i grupper om ungefär fem. Även om företagen är inom olika branscher har de gemensamma frågeställningar. Vi jobbar mycket för att få ett öppet klimat, där de vågar dela utmaningar, blotta svagheter och lyssna till varandras erfarenheter. Det är en metodik som vi använder även i mer workshopliknande träffar. Där jobbar vi fysiskt på ett stort papper. Det taktiska är viktigt för inläringen.

- ✓ *Workshop 1:* Här matchas nulägesanalysen med kundresan, med fokus på vad företagen gör bra, var det finns brister, var det finns potential.
- ✓ *Workshop 2:* Här får företagen ta fram en lista över vilka aktiviteter som de vill prioritera.
- ✓ *Workshop 3 och 4:* Här fokuserar vi på digitala lösningar som kan underlätta företagets digitala sälj- och marknadsföringsaktiviteter. Under tiden jobbar de vidare med implementeringen av sin strategi, och vi coachar dem i processen.

Vid de första tillfällena åkte vi ut till företagen och hade individuella workshops, senare körde vi i grupp. Vi fick chans att testa, utvärdera och anpassa utifrån de deltagande företagens önskemål. Gruppträffarna gav mer. Deltagarna blir mer skärpta, har mer öppet sinne. De blir mer utsatta men är redo för det, vilket gör att man lär sig mer.

Lärdom för företagen – ett lyckat deltagande behöver stöd från ledning och styrelse

Det trillar ner ganska många polletter när vi börjar prata kundvård och uppföljning. Att göra en uppföljning av sin kund är också en del av säljprocessen men något som många missar. Kundvård kan så småningom leda till merförsäljning. Att se hur alla olika insatser hänger ihop var också en stor lärdom för många deltagare. Och med vetskapen att de blir bättre beställare av digitala verktyg och tjänster när de kan mer.

Det var ett ambitiöst program. Några hade kanske orealistiska förväntningar om snabba resultat. För att lyckas behöver det finnas stöd från ledning och styrelse i företaget. Det märktes när det fanns en dedikerad projektledare hos företagen. För många små och medelstora företag är det tyvärr svårt att avsätta resurser. För en del deltagare blev arbetet med den digitala strategin direkt kopplat till konkret affärsutveckling. Det gav en ännu större nytta än förväntat.

Fristående fortsättningsprojekt för att vidareutveckla verktygen och metoderna

Ursprungsupplägget i pilotprojektet var ett öppet seminarium och fyra workshopträffar. I förlängningsprojektet är konceptet mer komprimerat. Nu jobbar vi vidare i ett projekt tillsammans med Almi Företagspartner Skåne för att kunna erbjuda Digital Scorecard bredare. Projektet vidareutvecklar analysverktyget och metoderna.

Region Skåne

Intervju med Jonas Bergholm, näringslivsutvecklare, Region Skåne

”Projektet tog fasta på ett konkret och specifikt segment – sälj och marknadsföring. Med Digital Scorecard får företagen en analys som de kan börja jobba med direkt. Jag tror företag törstar efter en mer objektiv bild av läget.”

Behov 1 - företagen utvecklar strategier för sälj och marknadsföring

Från vårt perspektiv i offentlig sektor handlar det om att försöka hitta innovation och effektiva sätt att stödja företag ut på nya marknader. När vi tittar på vilka typer av stöd som vi har kunnat erbjuda, ända från 60-talet, så har just sälj varit en vit fläck. Men kundernas beteende skiftar snabbt och företagen har behov av att marknadsföra sig. Den insikten ledde till diskussioner om hur vi skulle kunna effektivisera vårt stödsystem, hur kan vi få fram verktyg som företagen kan jobba med, och hur kan de hjälpa varandra.

Behov 2 - företagen nyttjar alla möjligheter för att arbeta mer digitalt på ett effektivt sätt

En av utmaningarna för många företag är att de inte utnyttjar det digitala på ett effektivt sätt, alternativt att de inte känner till alla möjligheter. För företag som redan arbetar genom digitala kanaler för försäljning och marknadsföring, också på internationella marknader, kan ändå ledning och styrelse sakna en strategi för sin digitala transformation. För små företag kan utmaningen vara att de knappt hunnit börja, i vissa fall har de knappt mer än en affärsidé. För stora företag kan det vara en utmaning att det hållit på så länge,

att de fastnat i ett arbetssätt. Men kundresan är i mångt och mycket densamma. Likaså utmaningen med ett snabb skiftande köpbeteende.

Digital Scorecard ger en analys som företagen kan använda direkt

Region Skåne, Kunskapspartner och Packbridge gick alla ut i sina respektive kanaler. Tillsammans nådde vi över 200 företag, vilket är betydligt större intresse än vad det brukar vara. Det visar på att behovet är stort.

Genom projektet fick vi möjlighet att testa ett nytt digitalt verktyg som företagen själva kan använda. Med Digital Scorecard får företagen en analys som de kan börja jobba med direkt. Jag tror företag törstar efter en mer objektiv bild av läget.

Lätt prata i övergripande strategier - projektet tog fasta på ett konkret och specifikt segment

Att det är så konkret tror jag har varit positivt för företagen. Det är lätt att vi pratar i uttryck som cirkulär ekonomi, digitalisering, innovation och automatisering som övergripande strategier. Här hade vi möjlighet att titta på digitalisering utifrån ett specifikt segment - marknadsföring och försäljning. En annan styrka är att detta är något som alla företag behöver. Och som alla kan bli bättre på. Det handlar ju om att koppla ihop sina olika system och kanaler, och jobba strategiskt och smart med kommunikation och marknadsföring digitalt.

Framgångsrikt projekt

Det brukar vara en utmaning med kommunikation och deltagande, att få folk att komma och att de ska hinna med att göra det som krävs. I synnerhet om det är processarbete. Här hade vi inga svårigheter alls. Det här var ett väldigt framgångsrikt projekt. Det har skötts otroligt bra av Packbridge och framförallt har kompetensen hos Kunskapspartner var mycket hög.

Lärdom – bygga flexiblare projekt för att finnas till mer på företagets villkor

Själva upplägget var intressant och lärorikt. Det var ett mer fritt flöde och sådant som jag tror att vi behöver bli bättre på: finnas till för företagen mer på deras villkor, på tider och platser där de är beredda att ta emot kunskapen. Att bygga flexibla projekt som inte kräver att företagen måste följa en specifik process. Digital Scorecard är ju ett verktyg som företagen kan göra när som helst när det passar dem. Det har vi också lagt in i det nya projektet och gjort det möjligt för företagen att ta flera olika vägar in i projektet. Jag tror att vi måste vara mer behjälpliga på obehövs tider. Eller bygga upp ett stöd som finns tillgängligt när företagen behöver det

Lärdom – testar en mer komprimerad variant i ett fortsättningsprojekt

Just nu driver vi projektet vidare tillsammans med Almi Skåne. Vi kör vidare på detta upplägg i Skåne och förhoppningsvis en eller två andra regioner i Sverige. Då testar vi en komprimerad variant, med ett större seminarium följt av en eller ett par så kallade "Training Days" där företagen går igenom kundresans olika steg och med sin digitala strategi. Det kan vi erbjuda på andra platser i Sverige och finns redan budgeterat för.

Förhoppning om ett nationellt erbjudande

Vi tittar också vidare på hur det skulle gå att göra en större nationell implementering, kanske i samarbete med Almi eller liknande aktör som jobbar över hela landet. Det finns ett stort intresse från Almi för den här typen av lösningar. De är alltid nyfikna på digital utveckling och har på senare år implementerat en mängd nya digitala verktyg.

Företagsexempel

Intervju med Yasmine Ströberg, marknadschef Tara Pac, Lund

Tara Pac är ett förpackningsföretag som funnits sedan 1993. Företaget säljer förpackningar i plast och plåt till hela Norden. Bakom står stora leverantörer i Europa som producerar, Tara Pac säljer vidare. Företaget har kontor i Lund, lager i Landskrona, 10 anställda och omsätter ca 95 miljoner kronor.

Vi hade en fungerande hemsida när mitt företag gick in i projektet. Vi hade fått en del kunskap om SEO (sökordsoptimering) från vår mediebyrå och visste vilka kanaler vi jobbade i men vi hade ingen genomtänkt digital strategi. Under det öppna seminariet fick jag jobba konkret med Digital Scorecard och göra en nulägesanalys av företaget. Redan där gav det en del insikter. Vi hade sedan två workshops hos oss med uppgifter att göra emellan, och två träffar i Malmö tillsammans med andra företag. Det var spännande att få höra om andras projekt och utmaningar och dela erfarenheter med varandra.

Projektet började med att Kunskapspartner kom ut till oss för en workshop. Det ingav förtroende. Vi fick börja med en gemensam nulägesanalys och de tre stegen för kundresan. För att hitta lösningar jobbade vi i grupp om tre personer för att fram konkreta actions för varje steg. När vi var klara hade vi över 50 punkter. Vi valde ut sex konkreta punkter att prioritera. De jobbade vi vidare med under 2019 och lyckades klara av fyra av dem.

Utmaningar – förändringsarbete skapar oro, viktigt att involvera samtliga medarbetare

När vi började fanns en viss oro om vad arbetet skulle innebära för förändringar. Det är nog vanligt att man känner så i företag som arbetat länge på samma sätt. Men det var delvis därför jag anställdes, för att komma med nya ögon och kunna presentera nya lösningar för en digital utveckling för företaget. Tack vare att alla medarbetare var med, och att vi tillsammans gick igenom alla steg i kundresan, så synliggjordes också en massa annat. I ett säljbolag är det nog lätt att själva "säljet" premieras och framhävs, och att andra medarbetare eller arbetsuppgifter inte lyfts upp och värdesätts. Allt sådant kom fram och har lett till en väldigt positiv förändring för Tara Pac. Viktiga frågor som hur man är som ledare, hur alla ska uppmärksammas, att alla kan bidra till utveckling och framgång – bara bra grejer. Det hade vi inte trott när vi började ett projekt om digital strategi.

Den digitala strategin idag en del av vårt företags allmänna strategi

Den digitala strategin har blivit en slags allmän företagsstrategi, med digitala verktyg som hela företaget har kunnat använda. Vi har bland annat implementerat ett nytt CRM-system, vilket har varit ett enormt lyft. När ledningsgruppen satte strategimål för 2020–2024 plockade jag in samma mål i min marknadsplan. Vi arbetade sedan med dem i workshopform, och tog fram actions för att nå målen. Alla är ansvariga för varsitt projekt som vi ska återkoppla till kvartalsvis.

Tar med workshop som metod och mötesform i det interna arbetet

Workshops som mötesform är en metod som vi fortsatt med internt. Det ger mycket mer dynamik än traditionella möten, blir effektivare, fler får komma till tals och det ger resultat snabbare.

Jag trodde initialt att vi skulle få lite digitala verktyg för att göra marknadsföring och försäljning lättare – men det har gett otroligt mycket mer!

Stockholm School of Entrepreneurship, SSES

The Affinity Program – internationellt utbyte för digitala startups Stockholm

Projektorganisation: SSES är en tvärvetenskaplig, global plattform som erbjuder kurser och annat stöd för studenter och alumner vid Stockholms universitet, Karolinska Institutet, Konstfack, Kungliga Tekniska Högskolan (KTH) och Handelshögskolan (SSE).

Projektpartner: Business Sweden.

Projektidé: Stärka den internationella konkurrenskraften i totalt 10 startups, två grupper om sex månader. Fokus på organisations- och styrelseutveckling genom 1) digitalisering 2) design thinking, 3) gruppaktiviteter 4) tvärdisciplinära perspektiv på lösningar av utmaningar och problem samt 5) internationalisering.

Resultat: Egenutvecklat acceleratorprogram för internationalisering av digitala tjänsteföretag. Internationellt uppmärksammat acceleratorinitiativ i universitetsmiljö.

Projektledare och innovationsledare Alberto Corti

”Acceleratorprogram måste alltid ha fokus på behoven hos entreprenörerna”

Kortsiktiga effekter/slutsatser

Kunddrivet arbetssätt

Kunskapen om digitalisering och den digitala kompetensen upplevs ha ökat i de små tillväxtföretagens styrelser och ledningar. De minsta företagen behöver generellt öka sin beställarkompetens för att hitta rätt typ av konsulttjänster. Stöd genom mentorskap och advisory board, exempelvis SSES egen expertpanel, är av stor vikt för företagens fortsatta kunddrivna internationella expansion. De internationella studiebesöken gav också ny kunskap, nya kontakter och relevanta erfarenheter.

Vikten av utbyte med andra entreprenörer

Det går inte nog att trycka på vikten av att dela lokaler med andra entreprenörer med liknande utmaningar, i jämförbara branscher och i andra acceleratorsatsningar. Några exempel på coworking-tytor för startup-bolag är Norrskan, Epicenter, SSES, SUP46 och H2. Stödet i en accelerator ska vara utformat för att i första hand stödja entreprenörerna för att de ska kunna vidareutveckla projektidéer och för att bygga hållbara och digitala företag.

Det finns lite faktabaserad stöd i varför många acceleratorprogram har tre månader som en standardmodell. Perspektivet ska hela tiden vara behoven hos entreprenörerna.

Slutsatser och lärande – Kompetensutvecklingsprogrammet 2013–2019

I många olika sammanhang framhålls behovet av stärkt kompetens och nya metoder för affärsutveckling. Behoven förändras när ett företag växer eller utvecklas. En resurskrävande och föränderlig värld, med en högre komplexitet ställer krav på en annan typ av systematik och förberedelser, på nya kunskaper och kompetenser. Inträdet på nya marknader, nationella och internationella, kan gå snabbare genom rätt typ av förberedelser och kunskapsinhämtning.

Programmodellen för Kompetensutvecklingsprogrammet

Genom att initiera och testa nya insatser får Tillväxtverket en ökad kunskap om företagens behov och om nya potentiella utvecklingsområden. Insatserna har fokus på skeden där små företag behöver utveckla och anpassa sina strategier och affärsmodeller inför nya satsningar. Programmet ska också stärka och utveckla företagsfrämjarnas verksamhet och därmed också öka nyttan för mindre företag. Projekten representerar olika främjarorganisationer, olika utmaningar och genomförandemodeller. Projekten har oftast en regional förankring för genomförandet. Insatserna ska leda till förnyelse av metoder och processer för att stötta växande företag. För att stötta genomförande, lärande och kunskapsuppbyggnad anlitas konsulter, forskare och utvärderare.

Programmodellen bygger på lärande och kunskapsuppbyggnad. Testa i liten skala! Lär längs med vägen! Gör saker i rätt ordning!

Kortsiktiga effekter kontra långsiktigt mer systempåverkande effekter

Programmet, som nu är avslutat, var egeninitierat av Tillväxtverket och vidareutvecklades efter hand. Grundbulten var att försöka förena våra visioner genom att arbeta med en kombination av systematik, flexibilitet, teamutveckling och lärande.

Programmet arbetade med systempåverkande insatser där Tillväxtverket fick en ökad kunskap tillväxtföretag och om det offentliga främjarsystemet, till en del också om den privata marknaden. Flera företagsfrämjare betonar i dialoger och i utvärderingar vikten av generalitet och flexibilitet i stöden för att både de företagsfrämjande aktörerna och företagen ska ha möjlighet att styra pengarna mot de insatser som de tycker är mest kritiska. Samtidigt kan strategiska satsningar som kanske inte är de mest effektiva kortsiktigt för de enskilda småföretagen vara mer samhällsekonomiskt effektiva och långsiktigt hållbara på systemnivå. Små pengar kan rätt använda göra nytta.

Programgenomförandet i några siffror 2013–2109

Den första insatsen utifrån den nya programmodellen, Strategiskt styrelsearbete, startade hösten 2013. Här en sammanfattning:

6 insatser för affärsutveckling i små tillväxtföretag 3 utvecklingsområden:

Strategiskt styrelsearbete
Internationaliseringskompetens, förberedande internationalisering
Digitalisering – ledarskap, affärsutveckling och affärsjuridik

46 utvecklingsprojekt, 5 specialprojekt

16 regioner
40 företagsfrämjare
Mer än 500 deltagande företag

Cirka 100 projektansökningar

19 regioner
4 insatser med konsultstöd
2 insatser med följeforskare, 1 i samarbete med Vinnova

Tillväxtverkets projektfinansiering cirka 42 mkr Tillväxtverkets övriga finansiering cirka 6 mkr

Förstudier, publikationer, uppföljningar och utvärderingar
Konsult- och forskarstöd, erfaträffar, projektbesök, seminarier, kommunikation mm

Projektens direkta medfinansiering av projekten cirka 15 mkr

Exempel på effekter av insatserna

Strategiskt styrelsearbete, fortsättningsinsatsen, 2015–2017

Under 2015 startade en insats med åtta projekt, där Tillväxtverket och Vinnova samarbetade kring kunskaps- och processutveckling i sex av dessa. Enligt en enkät från Tillväxtverket ansåg 71 procent av företagen att de i hög eller mycket hög grad fått ökad kunskap om rollfördelningen mellan styrelse, ägare och vd. Som ett resultat av deltagandet hade 84 procent av företagen påbörjat ett förnyelsearbete, främst inom organisationsutveckling, rekrytering av styrelseledamöter samt försäljning och marknadsföring.

Några av slutsatserna från arbetet med Strategiskt styrelsearbete var vikten av att öka kunskapen om styrelsens roll i företaget, om betydelsen av mångfaldskompetens i styrelserummet och av att ha formella riktlinjer, exempelvis ägardirektiv, som stöd för ett affärsstrategiskt styrelsearbete. Vidare fanns behov av att utveckla insatser och verktyg för rekrytering och matchning av styrelseordförande och styrelseledamöter anpassade till behoven i mindre företag. En övergripande slutsats från följeforskningen var att företagens deltagande i insatser för styrelseutveckling måste jacka in i rätt fas i företagen och i rätt mognadsnivå. Förändringsarbete sker ofta i små steg och utgår ifrån en grundläggande analys.

Styrelsetrappan och Ägardirektiv

I anslutning till genomförandet av Strategiskt styrelsearbete tog vi fram en guide om styrelsearbete och en skrift med två exempel på ägardirektiv. Dessa publikationer finns också att ladda ned på företagsportalen verksam.se.

Internationaliseringskompetens, fortsättningsinsatsen, 2017–2018

Tillväxtverket drev med start 2017 en fortsättningsinsats med åtta affärsinkubatorer och science parks som projektägare. Tre teman finns för insatsen: digitalisering, styrelseutveckling och internationella affärsnätverk. Tyngdpunkten i projekten låg på att utveckla affärsnätverk och andra internationella kontakter

Enligt en utvärdering av satsningen utvecklade flera av projekten nyskapande metoder för att förbereda småföretagens internationalisering. Förmågan att utveckla och testa metoder är också avgörande för resultatspridning och strukturpåverkan.

En följeforskningsrapport av Internationaliseringskompetens visade att insatsen uppnått sitt syfte och överlag haft en positiv påverkan på medverkande företags eventuella internationalisering. Enligt forskarnas uppföljningsenkät till företagen angav en majoritet att projektdeltagandet lett till ökad kunskap, intresse och förmåga. 69 procent angav att deltagandet hade en ganska stor till en avgörande betydelse för en framtida utlandssatsning.

Andra effekter

Uppskattningsvis har ett tiotal projektägare i någon form förvaltat och vidareutvecklat kunskaper och projektresultat genom deltagande i EU-finansierade projekt eller i andra nationella och regionala satsningar. Ett exempel är den uppsökande verksamheten av entreprenörer och innovatörer via det sk Barcamper-konceptet som fått en fristående fortsättning. Många projektorganisationer har också integrerat verktyg och metoder i ordinarie verksamhet.

Några projekt inom insatsen för förberedande internationalisering utvecklade redan 2015 samarbetsmodeller med andra regionala internationaliseringsaktörer. Ett annat projekt tog det första steget för ett direkt samarbete mellan inkubatorer i olika regioner inom Life Science.

Kompletterande insatser i Kompetensutvecklingsprogrammet

Initialt, 2012–2015 drev också Tillväxtverket drev några specifika pilotinsatser inom ramen för Kompetensutvecklingsprogrammet. Dessa hade bara delvis den programmodell som senare kom att vidareutvecklas i de sex delprogrammen, utvecklingsområdena under 2013–2019.

Pilotsatsningen på affärsutvecklingscheckar för internationalisering

Insatsen genomfördes med 3 pilotregioner; Skåne, Jönköping och Västerbotten och hade totalt drygt deltagande 30 företag. Insatsen kom att växlas upp och vidareutvecklas i Tillväxtverkets ordinarie program för affärsutvecklingscheckar. Den genomförda processutvärderingen inspirerade och lade också grunden till insatsen för förberedande internationalisering – *Internationaliseringskompetens*, se vidare rapportlistan. Tillväxtverkets finansiering ca 12 mkr.

Behovsanalysprojektet

Syftet med insatsen var en ökad förståelse för behoven hos företag med tillväxtpotential. I insatsen deltog fyra projekt, varav merparten projektägare var privata affärsutvecklingsorganisationer. Tillväxtverket genomförde en mindre uppföljning av deltagande företag. Den öppnade upp för en diskussion om begreppet tillväxtföretag. Tillväxtverkets finansiering ca 4 mkr.

Pilotprojektet Knowledge Transfer Partnerships (KTP)

KTP är ett brittiskt koncept för kunskapsutbyte och samverkan mellan näringsliv, industri och akademi. Projektägare var Högskolan i Dalarna, bland annat i samarbete med Dalarna Science Park. Tillväxtverket lät genomföra både en utvärdering och en analysstudie i anslutning till projektet. Modellen för kunskapsväxling och samverkan väckte intresse, också internt hos Tillväxtverket. Ett fristående fortsättningsprojekt av KTP fick EU-finansiering. Tillväxtverkets finansiering för pilotprojektet ca 6 mkr.

I programmet ingick under några år också **Produktionslyftet**. Tillväxtverket genomförde i samarbete med Produktionslyftet både seminarier, uppföljningar och utvärderingar.

Publikationer i Kompetensutvecklingsprogrammet för tillväxt i småföretag

Strategiskt styrelsearbete och ledarskap

Framgångsrikt styrelsearbete – en nyckelfråga. Avslutande kunskapsrapport.

Erfarenheter och lärande från satsningen på Strategiskt styrelsearbete 2015–2017
Pub.nr. 0304, 2019

Ägardirektiv

Två fiktiva exempel på ägardirektiv framtagna i inspirations- och utbildningssyfte
Pub.nr. 0306, 2019

Styrelsetrappan – inspiration och guide

Vilken styrelseform passar ditt företag? Låt dig inspireras av Styrelsetrappan, din guide till strategiskt styrelsearbete!
Pub.nr. 0715, 2019

Strategisk styrelsekompetens

Kartläggning och analys av aktörer, utbud och efterfrågan
Rapport 0215, 2017

Strategiskt styrelsearbete – starkare företag

Projektexempel och erfarenheter från pilotsatsningen på Strategiskt styrelsearbete 2013–2014
Info 0571, 2015

Förberedande internationalisering - Internationaliseringskompetens

Kompetens för framgångsrik internationalisering - avslutande kunskapsrapport

Kunskap och förberedelser för val av strategi. Erfarenheter och lärande från satsningen på Internationaliseringskompetens 2016–2018
Pub.nr. 0311, 2020

Internationaliseringskompetens – kortversion av följeforskningsstudie

Att förbereda små tillväxtföretag och startups för internationalisering. En kortad version följeforskningsstudie.
Pub.nr. 0312, 2019

Internationaliseringskompetens - fullversion av följeforskningsstudie

Följeforskningsstudie om att stötta och förbereda små tillväxtföretags internationalisering
Pub.nr. 0285, 2019

Boost Asia

Boost Asia - Trender, utmaningar och verktyg för att stärka born globals. Kartläggning och analys.

Info 0697, 2018

Klara, färdiga, internationalisera!

En exempelskrift om hur svenska företag kan få hjälp att ta sig ut på en internationell marknad

Info 0677, 2017

Att förberedas för internationalisering

En utvärdering av pilotsatsningen för Internationaliseringskompetens 2013–2015

Info 0620, 2015

Affärsjuridik, digitalisering och förberedande internationalisering

Den affärsjuridiska tillväxtresan

Juridik som stöd för strategisk affärsutveckling i företag. Kartläggning och analys.

Pub.nr. 0716, 2019

Legal tech – en marknad under omvandling

En kartläggning av en affärsjuridisk marknad under omvandling

Pub.nr.0286, 2019

Tillväxtverket

Swedish Agency for Economic
and Regional Growth

Tel 08-681 91 00
tillvaxtverket.se

Tillväxtverket arbetar för hållbar tillväxt och konkurrenskraftiga företag i alla delar av Sverige.

Det gör vi genom att stärka företag och regioner. Vi erbjuder kunskap, nätverk och finansiering. Det ger direkt nytta till företag, och också förutsättningar för företag och regioner att möta framtidens utmaningar. Tillväxtverket är en nationell myndighet med regional närvaro på nio orter. Ett Sverige med fler företag som vill, kan och vågar är vår vision.