



# LUNDS UNIVERSITET

## Ekonomihögskolan

*Institutionen för informatik*

---

# Utmaningar hos mikro- och småföretag vid digitalisering

En kvalitativ studie i Sverige om implementation av e-handel

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informationssystem.

Författare: Sol Grip Rösth  
Linnéa Irlblad

Handledare: Paul Pierce

Rättande lärare: Björn Svensson  
Benjamin Weaver

# Utmaningar hos mikro- och småföretag vid digitalisering: en kvalitativ studie i Sverige om implementation av e-handel

ENGELSK TITEL: Challenges for SME regarding digitalisation: a qualitative study in Sweden on the implementation of e-commerce

FÖRFATTARE: Sol Grip Rösth, Linnéa Irlbladh

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Osama Mansour, PhD

FRAMLAGD: Maj, 2022

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 77

NYCKELORD: Digitalisering, mikro- och småföretag, utmaningar, e-handel, system

SAMMANFATTNING (MAX. 200 ORD):

E-handel och dess tillhörande system möjliggör affärstransaktioner över internet och populariteten att handla via e-handel i Sverige fortsätter att öka. När konkurrensen och antalet kedjor ökar är det viktigt för småföretag att utnyttja digitaliseringen och e-handelns möjligheter för att vara konkurrenskraftiga. Det finns begränsat med litteratur kring vilka utmaningar SMEs möter när de ska implementera e-handel och tillhörande system. Syftet med denna studie är därför att undersöka utmaningar som kan uppstå i samband med att företag genomgår en digital transformation och implementerar e-handel. Detta är viktigt för att mikro- och småföretag som ännu inte gjort en implementation av e-handel ska kunna undvika dessa utmaningar. För att svara på frågeställningen har vi genomfört en kvalitativ studie där fem småföretagare har intervjuats om vilka utmaningar de har mött kring sin e-handel. I litteraturen har det identifierats fem utmaningar som småföretag kan möta. Brist på digital mognad och avsaknad av digital strategi, bristande digital kompetens, outsourcing, begränsade resurser och bredbandstillgång. Utifrån empirin har det visats att de utmaningar som identifierats i litteraturen stämmer överens med respondenternas uppfattning. Utöver dessa fem utmaningar har tillhörande utmaningar av mindre karaktär också identifierats.

# Innehåll

<b>1. Inledning</b>	<b>5</b>
1.1 Introduktion	5
1.2 Problemområde/bakgrund	6
1.3 Frågeställning	6
1.4 Syfte	7
1.5 Avgränsning	7
1.6 Målgrupp	7
<b>2. Litteraturgenomgång</b>	<b>8</b>
2.1 Definition av SME/SMB	8
2.2 Definition av mikroföretag	8
2.3 Definition av e-handel	8
2.4 Definition av system som stödjer e-handel	8
2.4.1 E-handelsplattformar	8
2.4.2 Customer Relationship Management System (CRM-system)	9
2.4.3 Lagerhanteringssystem	9
2.4.4 Bokföringssystem	9
2.5 Användandet av IT hos småföretag	9
2.6 Digitalisering och digital transformation	10
2.6.1 Möjligheter digital transformation	10
2.7 Digital mognad	10
2.7.1 Four Levels of Digital Mastery	11
2.8 Utmaningar vid digital transformation	12
2.8.1 Digital strategi och mognad	12
2.8.2 Digital kompetens och beslutsfattande	13
2.8.3 Outsourcing	14
2.8.4 Begränsade resurser	14
2.8.5 Tillgång till bredband	15
2.9 Sammanfattning av litteratur	15
2.10 Samband i litteraturen	17
<b>3. Metod</b>	<b>19</b>
3.1 Metodval	19
3.2 Insamling av litteratur	19
3.3 Intervju	20

---

3.3.1 Val av intervjuform	20
3.3.2 Intervjuguide	20
3.4 Urval	22
3.4.1 Beskrivning av respondenter	23
3.5 Metod för dataanalys	23
3.5.1 Genomförande av intervju	23
3.5.2 Bearbetning av data	24
3.6 Validitet	25
3.7 Reliabilitet	25
3.8 Etiska aspekter	26
<b>4. Empiri</b>	<b>27</b>
4.1 Presentation av intervjuperson och företag	27
4.1.1 Respondent och företag A	27
4.1.2 Respondent och företag B	27
4.1.3 Respondent och företag C	27
4.1.4 Respondent och företag D	27
4.1.5 Respondent och företag E	28
4.2 Nulägesanalys och aktuell utmaning	28
4.2.1 Respondent och företag A	28
4.2.2 Respondent och företag B	29
4.2.3 Respondent och företag C	29
4.2.4 Respondent och företag D	30
4.2.5 Respondent och företag E	30
4.2.6 Systemanvändning	31
4.3 Digital mastery	32
4.4 Utmaningar	32
4.4.1 Digital strategi och mognad	32
4.4.2 Digital kompetens och beslutsfattande	33
4.4.3 Outsourcing	35
4.4.4 Begränsade resurser	37
4.4.5 Bredbandstillgång	38
4.4.6 Utmaningar som ej nämns i litteratur	39
<b>5. Diskussion</b>	<b>40</b>
5.1 Koppling till teori	40
5.2 Digital strategi & mognad	40

---

5.2.1 Digital Mastery	41
5.3 Digital kompetens och beslutsfattande	42
5.4 Outsourcing	44
5.5 Begränsade resurser	45
5.6 Bredbandstillgång	46
5.7 Utmaningar som ej nämns i litteratur	47
5.8 Samband mellan litteratur och empiri	47
<b>6. Slutsats</b>	<b>49</b>
<b>7. Referenser</b>	<b>51</b>
<b>8. Appendix</b>	<b>56</b>
8.1 Appendix A	56
8.2 Appendix B	59
8.3 Appendix C	62
8.4 Appendix D	67
8.5 Appendix E	71

## Tabeller

Tabell 1: Litteratursammanfattning	.	16
Tabell 2: Intervjuguide	.	21
Tabell 3: Beskrivning av respondenter		18
Tabell 4: Färgkodning av transkriberade intervjuer		24
Tabell 5: Nulägesanalys av respondenternas systemanvändning		48

## Figurer

Figur 1: Four Levels of Digital Mastery. Westerman et al. (2014).	11
Figur 2: Digital competence key dimensions. Vieru et al. (2015).	13
Figur 3: Samband i litteraturen	18
Figur 4: Respondenter inplacerade i Four Levels of Digital Mastery	42
Figur 5: Samband mellan empiri och litteratur	48

# 1. Inledning

I följande kapitel introducerar vi läsaren till ämnet samt beskriver problemet som ligger till bakgrund för uppsatsen och forskningsfrågan.

## 1.1. Introduktion

Sverige ligger i framkant inom EU när det kommer till digitalisering, och har som mål att vara det land som är bäst i världen på att utnyttja möjligheterna digitalisering erbjuder (Näringslivsdepartementet, 2017). Enligt Patten et al. (2012) är det viktigt att inte enbart stora företag drar nytta av digitaliseringen och dess möjligheter utan att även småföretag utnyttjar detta. Vidare menar Patten et al. (2012) att det idag finns en mer jämlik och konkurrenskraftig spelplan för de små och medelstora företag som använder ny och innovativ teknik, detta kan spåras till små företags flexibla karaktär, där majoriteten av företagen ofta bara har en ansvarig person. Det här möjliggör för småföretag att ta till sig ny teknik och använda det på ett mer innovativt och snabbare sätt än vad äldre och större företag kan göra (Patten et al., 2012).

Enligt Svensk handel (2021) blev Covid-19 en katalysator och innebar en utmaning för företag att börja fokusera mer på deras digitaliseringsarbete. När företagen behövde ställa om kunde vi se innovativa och digitala lösningar från småföretag som behövde förändra sig för att kunna nå ut till privatpersoner och företag, vars sätt att konsumera förändrades (Svensk handel, 2021). Digitalisering var, och är, en avgörande nyckel till att företag ska vara levnadskraftiga, detta är viktigt för småföretag som i vissa fall inte har startat eller bara är i början av sitt förändringsarbete och är digitalt oerfarna (Wernberg, 2020). Enligt Tillväxtverket (2021b) har 4 av 10 företag ökat sin satsning på digitalisering under Corona-pandemin, men det var främst inom branscher som redan var väletablerade digitalt, e.g. juridik, ekonomi, vetenskap, teknik, information och kommunikation samt utbildning ökningen påvisades. Inom de branscher som redan var väletablerade digitalt satsade 7 av 10 företag på digitalisering under pandemin (Tillväxtverket, 2021b). Om man tittar på hur e-handel påverkades under pandemin, så har e-handeln ökat med 40% under 2020 och 14 % av all detaljhandelsförsäljning inträffade via e-handel samt denna utvecklingen spås fortsätta fram till 2030 (Svensk Handel, 2021).

Enligt Tillväxtverket (2021a) finns det cirka 1,2 miljoner företag i Sverige och de består främst av små och medelstora företag, dessutom är 99 procent av Sveriges företag småföretag som har färre än 50 anställda. Svenska småföretagare är tillsammans arbetsgivare åt cirka 44% av Sveriges totala antal anställda (Ekonomifakta, 2021). Det är avgörande för den svenska ekonomin att mikro- och småföretag fortsätter hålla sig konkurrenskraftiga för att finnas kvar, detta för att skapa jobb och betala in skatteintäkter till staten vilket är en förutsättning för att kunna upprätthålla en god välfärd (Tillväxtverket, 2021, b). För att småföretag ska klara av detta finns det mycket som tyder på att en digital transformation och ett införande av e-handel är en kritisk framgångsfaktor för småföretag, för att kunna sänka kostnader, nå en större kundbas och effektivisera interna processer (Abebe, 2014).

Att dra nytta av ny teknik och att genomgå en digital omställning och implementera e-handel är däremot kostsamt, både i form av tid, investering och personalresurser (Wernberg, 2021),

och enligt BCG (2020) misslyckas 70% av alla IT-implementationer att uppnå det önskvärda resultatet. Enligt Wernberg (2021) kan det vara utmanande att dra nytta av ny teknik och ju nyare tekniken är desto längre och dyrare blir uppstarts- och lärandeprocessen, eftersom företagen då behöver experimentera själva för att anpassa det till verksamheten. Mindre företag har ofta mindre finansiella resurser att använda till bland annat nya IT-projekt. Trots att det kan finnas en stark vinning för småföretagen att bli mer digitala, kan företagets ekonomi vara en faktor som begränsar dem (Wernberg, 2021).

## 1.2. Problemområde/bakgrund

Trots de många möjligheter som teknik innebär så ligger småföretag efter i sin digitala transformation, ju mindre ett företag är desto mindre digitalt är det och det är även mindre benäget att ansluta sig till skaran av företag som använder sig av ny teknik (OECD, 2021). Enligt Svensk Handel (2021) ökar kedjekoncentrationen inom detaljhandeln i Sverige och allt fler mindre företag ansluts till kedjor och stora företag. För att småföretag ska kunna konkurrera mot större företag måste småföretagen fortsätta sin digitaliseringsresa, jobba med digital transformation och anta strategier inom e-handel för att hålla sig relevanta (OECD, 2021).

Att starta en e-handel i sig är lättillgängligt för de flesta, men att kunna integrera de övriga system som krävs, i form av lager, order- och bokningssystem, är den verkliga utmaningen. Detta är viktigt för småföretag som har färre personalresurser, som resulterar i bristfällig IT-kompetens och att det finns få anställda som har rätt kunskaper (Vieru et al. 2015). En stor barriär för småföretag och e-handel är just bristen på finansiella resurser (MacGregor & Vrazalic, 2005). Det är därför viktigt att undersöka möjliga utmaningar som småföretag kan möta, för att de ska kunna undvika digitala satsningar som misslyckas eller kräver för mycket resurser. Vid undersökning av den befintliga litteraturen påträffades det en stor mängd litteratur kring hur större företag ska genomgå digitala transformationer och vilka utmaningar de kan möta. Den litteratur som finns gällande småföretag är studier som fokuserar på länder som är mindre digitalt utvecklade än Sverige. Insikten blev då att det fanns begränsat med litteratur och få kvalitativa studier som undersöker småföretag i Sverige och vilka utmaningar de kan stöta på i vid implementering av e-handel och dess tillhörande system. Eftersom utbudet av verktyg för e-handel och system som krävs för e-handel ökar och förändras snabbt blir den litteratur som finns fort utdaterad och irrelevant.

## 1.3. Frågeställning

Vilka utmaningar möter mikro- och småföretag när de ska genomgå en digital transformation och implementera e-handel och system som stödjer e-handel?

## 1.4. Syfte

Syftet med studien är att bidra till en ökad medvetenhet hos mikro- och småföretagare genom att undersöka vilka utmaningar de kan möta vid digitala transformationer och



implementationer inom e-handel, samt ge utrymme för ytterligare forskning för lösningar inom området.

### **1.5. Avgränsning**

Studien är avgränsad till att undersöka digitala transformationer där fokuset är implementation av e-handel och de system som krävs för att bedriva e-handel. Vi kommer undersöka vilka utmaningar de möter och kommer inte beröra möjliga lösningar på utmaningarna. System för att förbättra närvaro på plattformar som omfattar sociala medier kommer inte undersökas, vi kommer inte heller undersöka tekniska aspekter och vilka utmaningar det kan medföra.

Utöver det avgränsas studien till att undersöka mikro- och småföretag verksamma i Sverige.

### **1.6. Målgrupp**

Målgruppen för denna uppsats är näringsidkare inom mikro -och småföretagande som har en avsikt att förbättra sitt digitaliseringsarbete och vill anskaffa sig en bra grund och förståelse för de utmaningar som finns för att kunna ta nästa steg i utvecklingen av deras verksamheten.

## 2. Litteraturgenomgång

I detta kapitel förklarar vi relevanta begrepp inom området samt kartlägger vilken litteratur som redan finns. I detta avsnitt beskrivs utifrån den litteratur som finns vilka utmaningar som finns hos småföretag som genomgår en digital transformation, det har identifierats fem sådana faktorer som väger in.

### 2.1. Definition av SME/SMB

Enligt Svenskt Näringsliv (u.d.) benämns små och medelstora företag med begreppet SME som står för Small and Medium-sized Enterprise och kallas även i andra sammanhang för SMB där B:et står för Business enligt Gartner (u.d.). Småföretag definieras som företag med en årlig omsättning upp till 10 miljoner euro och med färre än 50 anställda (Svenskt Näringsliv, u.d.). Medelstora företag definieras som företag med 50 och 249 anställda och en årlig omsättning om högst 50 miljoner euro (Svenskt Näringsliv, u.d.).

### 2.2. Definition av mikroföretag

Mikroföretag definieras som företag med färre än 10 anställda och högst 2 miljoner euro i årlig omsättning, (Svenskt Näringsliv, u.d.).

### 2.3. Definition av e-handel

Det finns forskning inom e-handel och därmed även många olika definitioner på begreppet, exempelvis definierar Zheng et al. (2009) e-handel till affärstransaktioner som fokuserar på varuutbyte via internet mellan företag samt mellan företag och konsument. I denna uppsats kommer e-handel definieras som en webbaserad plattform med möjlighet för elektronisk handel, detta kan t.ex. vara en webbshop, crowdfundingplattform eller ett bokningssystem. Genom att tillämpa en bredare definition av begreppet e-handel går det att inkludera fler områden som är avgörande för småföretagare.

### 2.4. Definition av system som stödjer e-handel

Enligt Chaffey (2009) bör e-handel inkludera alla elektroniskt förmedlade transaktioner mellan en organisation och eventuell tredje part, vidare menar Chaffey att e-handel inte är begränsat till själva säljprocessen utan även innefattar de aktiviteter som sker innan och efter försäljningen i försörjningskedjan. Definitionen av system som stödjer e-handel i denna uppsats kommer därför vara system som tillkommer när man inför e-handel och som är nödvändiga innan och efter en försäljning. Detta innefattar system som bokföring-, lager- och kundhanteringssystem.

### 2.4.1. E-handelsplattformar

Enligt Gartner (u.d.) är några av de största e-handelsplattformar i världen Shopify, Magento Commerce, Big Commerce, och SAP Commerce Platform. Gartner (u.d.) beskriver att dessa plattformar tillhandahåller nödvändig information för att kunder ska kunna fatta sina köpbeslut samt använder regler och data för att genomföra ett köp. Dessa plattformar måste ha följande funktionalitet; landningssida, navigering av produktkatalog, produktsidor, kundvagn, kassa och kundkonto.

### 2.4.2. Customer Relationship Management System (CRM-system)

CRM-system syftar på att hjälpa företag utveckla sin kundkänedom, vårda sina befintliga kundrelationer och skapa kundanpassade erbjudanden (Foss, et al., 2008). Statista (2022) listar Salesforce, SAP, Oracle, Microsoft och Adobe som marknadsledande inom CRM-mjukvara. CRM-system är fristående mjukvara som är utformad för att hjälpa företag att hantera kunders livscyklar.

### 2.4.3. Lagerhanteringssystem

Ramaa, Subramanya och Rangaswamy (2012) förklarar att ett lagerhanteringssystem, eller Warehouse Management System (WMS), i första hand syftar på att kontrollera förflyttning och lagring av material inom ett lager. De behandlar även de tillhörande transaktionerna, inklusive frakt, mottagande, förvaring och plockning. Ett WMS är ett databasdrivet system vars syfte är att förbättra effektiviteten i lagret genom att upprätthålla korrekt inventering genom att registrera lagertransaktioner. Ongoing WMS är ett exempel på ett lagerhanteringssystem i Sverige som agerar som en tredjepartslösning (Ongoing, u.d.).

### 2.4.4. Bokföringssystem

Chaffey (2009) beskriver att nätverksanslutna bokföringssystem möjliggör för personal på inköpsavdelningen att lägga in en order som sedan kan användas av redovisningspersonal för att göra betalning när fakturan kommer. Visma (u.d.) och Fortnox (u.d.) är två exempel på bokföringssystem på den svenska marknaden.

## 2.5. Användandet av IT hos småföretag

Införandet av ny teknik och att tekniken får en hög genomslagskraft är något som tar tid. Flertalet av SMEs är fortfarande i början av sin digitaliseringsresa, det är därför intressant att se hur användandet av digitala verktyg ser ut hos småföretag (Zimmermann, 2016). I en rapport från Deloitte (2019) visas det att 90% av SMEs använder IT för kommunikation i form av mail och videokonferenser. 68% av de tillfrågade företagen har en hemsida, men endast 31% har en webbsida som stödjer e-handel. Enligt Wernberg (2021) är tillämpning av e-handel och molntjänster de områden som har högst prioritet i den digitala omställningen hos småföretag.

## 2.6. Digitalisering och digital transformation

Digitalisering och digital transformation är två besläktade begrepp som ofta förväxlas men som har skillnader. I uppsatsen används båda, vilket är varför dessa skillnader behöver förklaras. Digitalisering definieras enligt Gartner (u.d.) som användandet av digitala teknologier för att förändra affärsmodeller som bidrar till mer vinst och värdeskapande möjligheter (Gartner, u.d.). Utöver det kan det även förklaras med att processer och roller som är en del av verksamheten blir digitala, dessa initiativ kan även ses som enstaka mål och projekt. Här har Automatisering av funktioner som t.ex. att hammare och spik ersätts av maskiner spelar en stor roll i digitaliseringen (Bloomberg, 2018).

Digital transformation går snäppet längre än föregående begrepp och är inget som kan implementeras som ett projekt, det kan däremot bestå av flera olika digitaliseringsprojekt. Det handlar om att omvandla hela verksamheten och dess strategi till att bli digital (Bloomberg, 2018), Ebert och Duarte (2018) menar även att det handlar om antagandet av disruptiva teknologier. Det krävs mycket av företag som ska genomgå en digital transformation och enligt en studie genomförd av McKinsey är det färre än 30 % av företagen som lyckas fullt ut (La Boutetière et al., 2018).

### 2.6.1. Möjligheter digital transformation

För att småföretag ska kunna vara konkurrenskraftiga krävs det att de utvecklar nya strategier och tar vara på möjligheterna som tillkommer vid användning av t.ex. e-handel (Ferrari, 2012). Att investera i IT-lösningar är särskilt viktigt för att företagen ska kunna konkurrera mot större företag och den globala utvecklingen av e-handel (Vieru, et.al, 2015). Under tidigare finanskriser har det visats att småföretag har en betydligt större flexibilitet mot marknaden på grund av dess storlek jämfört med stora multinationella företag (Matt et al., 2020). Nya antågande teknologier innebär även stora möjligheter för SMEs att öka deras konkurrenskraft samt i en rapport från Deloitte (2015) förutses även småföretagen vara de som blir de stora vinnarna av en digital transformation. Det är lättare samt snabbare för dem att göra nya IT-implementationer från grunden, eftersom de inte har långa, dyra avtal för storskaliga affärssystem, något som är vanligt hos större företag.

## 2.7. Digital mognad

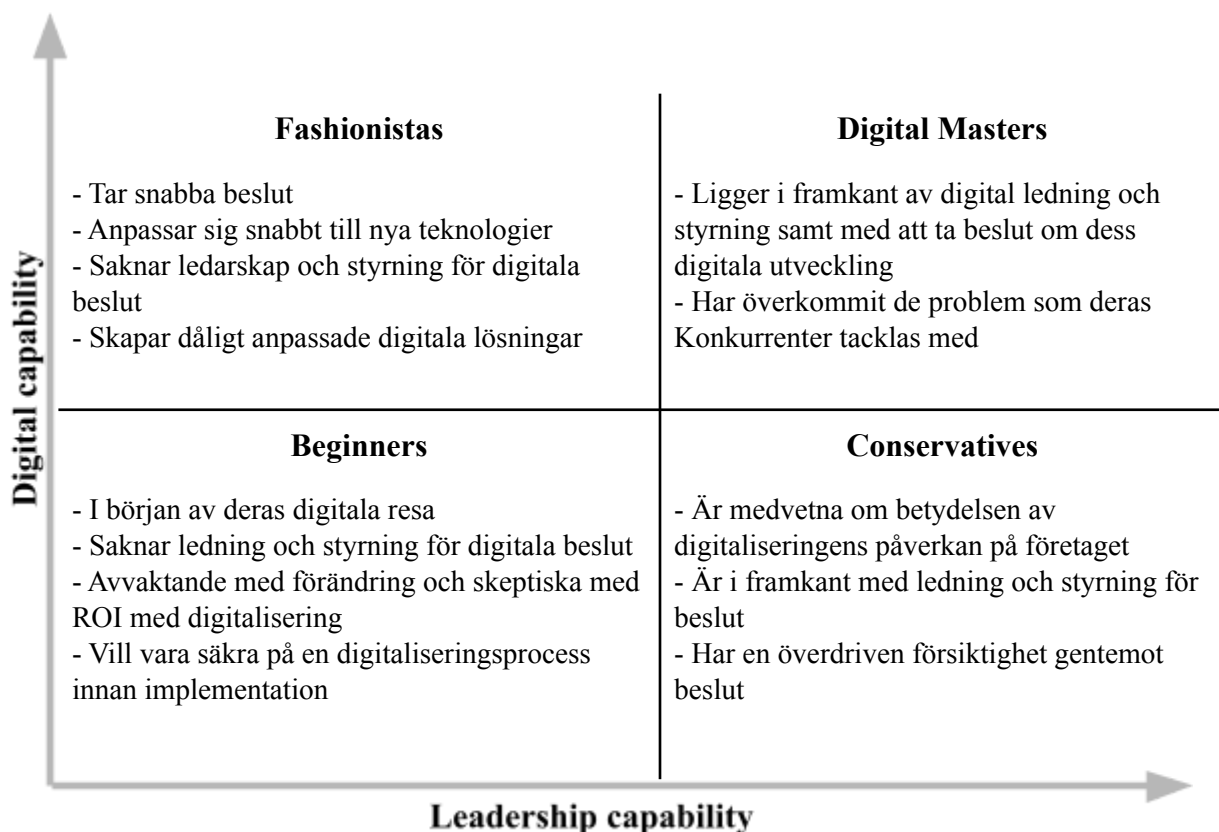
Digital mognad och digital transformation är två begrepp som går hand i hand och att beskriva digital mognad är komplicerat. Det finns flera olika definitioner kring vad digital mognad är där exempelvis Kane et al. (2015) definierar digital mognad som en ständig process som omfattar att förändra organisationen till att konkurrera i en digital miljö. Vidare menar Kane att digital mognad inte är en process som sker på automatik, varken ledare eller experter vet exakt hur processen ska gå till utan det är något som varje företag behöver lära sig.

Westerman et al. (2012) beskriver digital mognad relativt likt Kane et al. (2015), men tillägger att digital mognad har två olika dimensioner som relaterar till varandra. Den första dimensionen handlar om ett företags investering i teknik, vilka initiativ som görs för att tekniken ska förbättra verksamheten samt hur välkoordinerade dessa initiativ är. Den senare dimensionen behandlar digitalt ledarskap och styrning, hur ledningen kan skapa engagemang

hos medarbetarna och förändring i kulturen för att företaget ska kunna förändras. Det behövs top-down initiativ och bottom-up innovation för att företag ska kunna uppnå digital mognad. Tillväxtanalys och OECD har tagit fram ett index som mäter ett företags digitala mognad och hur teknikintensivt ett företag är, de mäter detta ur 3 dimensioner. Först är ICT Capabilities som behandlar vilka IT-kompetenser som finns på företaget. ICT Sophistication behandlar vilka IT-system som företaget använder sig av och till sist Web Maturity som behandlar i vilken utsträckning företaget använder sig av webbplatser för att nå ut till kunder (Tillväxtanalys, 2018). Dessa mätningar har visat att det finns ett starkt samband mellan digital mognad och storleken på ett företag. Det behöver däremot inte nödvändigtvis innebära att alla mindre företag är ”efterslätrare”. Med anledning av detta finns det kritik mot sättet att mäta och definiera digital mognad, eftersom företag som använder sig av flest teknologiska hjälpmedel inte behöver vara de som har högst digital mognad (Tillväxtverket, 2021a).

### 2.7.1. Four Levels of Digital Mastery

Westerman et al. (2014) tar upp en tvådimensionell modell, “Four Levels of Digital Mastery”, över företags kompetens inom ledarskap och digitalisering. Ett företag kan vara i framkant på båda dimensionerna och uppnår då statusen “Digital Masters”. Enligt en undersökning av Westerman et al. (2012), var “Digital Masters” 26% mer lönsamma gentemot sina konkurrenter som blev placerade i ett annat spektrum på modellen, de genererade också 9% högre intäkter från sina fysiska tillgångar.



**Figur 1. Four Levels of Digital Mastery. Westerman, et al. (2014).**

**Beginners:** Är i början av sin digitala resa. De vill gärna vara säkra innan de gör en aktiv handling inom digitalisering, medan deras konkurrenter tar snabbare beslut och blir konkurrenskraftigare. De kan ha åsikten att digitalisering är rätt för vissa industrier, men inte

deras. Många företag i denna fas kan använda sig av lagar eller regler som en anledning emot digitaliseringen, t.ex. har många försäkringsföretag varit långsamma med att ta steget in i sociala medier då det finns interna regler för de anställda som komplicerar denna aktivitet (Westerman et al., 2014).

**Fashionistas:** Ligger i framkant av den digitala utvecklingen och är inte avvaktande i deras förhållningssätt till att använda ny teknik. De tar beslut angående processerna snabbt. Dock saknar denna grupp tydlig styrning och ledarskap vilket leder till drastiska och icke ekonomiska beslut. Resultatet kan bli olika system på olika delar av organisationen som inte interagerar med varandra eller som överlappar inom vissa områden, samt problem vid delning av information inom organisationen (Westerman et al., 2014).

**Conservatives:** Denna grupp är motsatsen till "Fashionistas" och har hög förmåga att leda digitala beslut men begränsas av överdriven försiktighet. Precis som "Beginners" vill de vara säkra på en investering inom digitalisering, vilket leder till överdriven undersökning och forskning samt långsamma beslut. Medan denna grupp lägger kraft på att förhindra problem och misslyckande, kan de även förhindra utveckling och framgång i den utdragna processen (Westerman et al., 2014).

**Digital Masters:** Denna grupp har överkommit de hindren som andra grupper tacklas med. De gör medvetna och välgrundade beslut som ger en bra avkastning gentemot investering i tid och pengar. Deras ledning är fokuserade på att företaget ska ligga i framkant av den tekniska utvecklingen, med en styrning som passar verksamheten och dess medarbetare (Westerman et al., 2014).

## 2.8. Utmaningar vid digital transformation

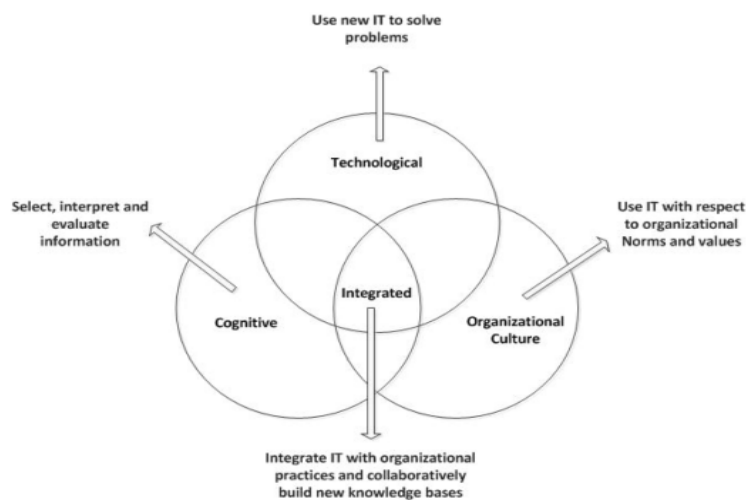
### 2.8.1. Digital strategi och mognad

Enligt Kane et al. (2017) är frånvaron av en digital strategi som är i linje med verksamhetens mål en av de största barriärerna till digital transformation för företag som har en låg digital mognad. Som tidigare nämnts, finns det även ett samband mellan företagets storlek och hur digitalt mogna dem är, där småföretag sticker ut som företagen med lägst digital mognad (Tillväxtanalys, 2018). Företag som har en låg digital mognad tenderar att fokusera på enskilda digitala lösningar i stället för att skapa en helhet och en strategi. Kane et al. (2015) menar att en definierad strategi påverkar hur väl ett företag uppnår en större digital mognad.

En annan svårighet är skapandet av den digitala strategin, den behöver vara flexibel för att snabbt kunna förändras utifrån den digitala utvecklingen, samtidigt ska den vara anpassad till organisationen. Grebe et al. (2018) beskriver samma problematik och adderar dessutom att det som särskiljer företag i dess digitala mognad handlar om hur den digitala strategin sedan inkorporeras på operativ nivå. Det har visat sig att företag med hög digital mognad har större framgång i flera områden, t.ex. kundnöjdhet, produktkvalitet och kostnadseffektivitet. Kane et al. (2017) påvisar ytterligare en faktor kring digital strategi och mognad. Ledningar tenderar att prata mer om vad som ska göras i stället för att faktiskt agera och skapa en strategi som gör skillnad för företaget.

### 2.8.2. Digital kompetens och beslutsfattande

Enligt Wernberg (2021) anger 63 % av svenska småföretagare att deras största hinder i digitaliseringen är brist på digital kompetens. Ifinedo (2011) beskriver att förmågan hos småföretag att finna nya affärsmöjligheter till stor del baseras på vilka satsningar som görs i IT-plattformar. Framgången av detta är sedan högst beroende av vilken digital kompetens som finns hos företaget. Enligt Vieru et al. (2015) handlar digital kompetens om tre områden. Att kunna anta och använda sig av ny eller befintlig informationsteknologi för att lösa arbetsrelaterade problem på ett effektivt sätt. Utöver det handlar det om att kunna analysera och utvärdera information utifrån hur trovärdigt det är och till sist handlar det om att kunna använda IT för kommunikation inom organisationen samt i enlighet med företagens kultur.



**Figur 2. Digital competence key dimensions. Vieru et al. (2015)**

Enligt Caldeira och Ward (2003) är digital kompetens särskilt viktigt för småföretag för att de ska kunna konfigurera mjukvara, för att kunna vara en bra beställare av IT och kunna förhandla med IT-återförsäljare och konsulter. De menar även att tre viktiga IT-färdigheter krävs för att klara av detta och för att kunna omfatta nya digitala möjligheter; teknisk IT-kompetens, chefs-IT-kompetens och affärs- och allmän ledningskompetens.

Premkumar (2003) anser att i en mindre organisation får VD:n en betydelsefull roll och har stort inflytande över hela organisationen, och därav stort inflytande i beslutsfattande samt förändringar. Premkumar (2003) belyser att ett mindre företag skiljer sig från större företag med ett flertal olika aspekter när det kommer till organisation och informationssystem, samt att de traditionella teorierna inte alltid är applicerbara på ett SME. Avgörande skillnader är att ledarskapet i ett mindre företag är centraliserat till en eller två personer. Det finns en begränsad långtidsplanering, de har ett större beroende av extern kompetens och produkter när det kommer till informationssystem.

En studie från Zimmermann (2016) visade att betydligt fler övriga IT-projekt genomfördes i jämförelse med hur många projekt som genomfördes för att öka IT-kompetensen hos de anställda. I det längre loppet kommer bristen på digitala färdigheter begränsa hur småföretag kan använda sig av mer avancerade digitala verktyg. Ytterligare en faktor kring digital kompetens handlar om IT-säkerhet. I samband med brist på digital kompetens finns det en



rädsla hos småföretagen att implementering av e-handel är något som kan orsaka säkerhetsproblem (Zaied, 2012). Enligt Chircu & Kauffman (2000) utgör bristande förmåga att öka sin IT-kompetens inom ny teknik i och en brist på utbildning ett hinder för införandet av e-handel och en digital transformation. För de småföretag som har en god digital kompetens finns en större sannolikhet att acceptera nya lösningar och innovationer eftersom de har en större förståelse för vilka fördelar en sådan implementation kan ha (Caldeira & Ward, 2002).

### 2.8.3. Outsourcing

För ett mindre företag är outsourcing en viktig del i digitaliseringsresan och enligt Grama & Păvăloaia (2014) är outsourcing en optimal metod för SMEs för att digitalisera vissa affärsprocesser och är en av den mest använda metoden för SME i USA, Australien och Västeuropa. Enligt Patel (2017) innebär fördelarna med outsourcing att företaget inte behöver anställa mer personal, får tillgång till mer kompetens samt sänkta personalkostnader. När ett företag outsourcar projekt eller arbetsuppgifter får det en möjlighet att söka kompetens internationellt, utanför det lokala utbudet som man annars skulle begränsa sig till. Detta kan vara fördelaktigt om man behöver specialkompetens. Lägre personalutgifter är dessutom positivt för SMEs som kan vara tidigt i deras utvecklingsfas av verksamheten. Nackdelarna enligt Patel (2017) innebär förlust av kontroll, problem med kommunikation och problem med kvalitet. Då den person som utför det outsourcade arbetet inte sitter på samma plats som företagets kontor finns på, kanske även i en annan tidszon, förloras en del av kontrollen över det utförda arbetet. På grund av detta kan kommunikationen bli mindre effektiv då dess tidszon kanske inte matchar med kontorets öppettider.

Patel (2017) lyfter även vikten av en positiv företagskultur, då det finns risk att outsourcing kan påverka företagskulturen negativt. Effekter av denna metod kan resultera i att de anställda kan få känslan av att de är ersatta, eller att de inte vet anledningen att arbetet outsourcas. Även själva arbetssättet och hur arbetsflödet fungerar kan påverkas på grund av nackdelarna som togs upp tidigare. Därav är det viktigt att säkerhetsställa hur denna metod kommer påverka organisationen innan projektet påbörjas.

Patten et al. (2012) anser att det är viktigt för småföretag att vara medvetna om vilka IT-leverantörer det finns för att det ska kunna ta goda beslut av konsulter till sin outsourcing, dessutom är det viktigt att identifiera de olika kostnaderna som finns för att köpa in och underhålla tjänsterna. Om en teknik kostar 100 000 kr att implementera och företaget kan tjäna 200 000 kr extra under det första året, är det förmodligen en bra investering. Men alla SMEs har inte denna investeringskraft och behöver hitta billigare alternativ. Det är viktigt att göra en finansiell analys av vad vad outsourcingen innebär för att ha tillräckligt kassaflöde i företaget för att ny teknik ska kunna implementeras.

### 2.8.4. Begränsade resurser

MacGregor och Vrazalic (2005) genomförde en undersökning hos svenska och australiensiska småföretag som visade att en stor barriär för implementering av e-handel är kostnadsfrågan. Även Zaied (2012) listar kostnaden för e-handel som en stor barriär, enligt Zaied är det inte den allra främst barriären men en aspekt som har stor påverkan. En bidragande faktor till detta är enligt MacGregor & Vrazalic (2005) att det är komplext att implementera en e-handel, med



komplexiteten tillkommer att det tar för lång tid och kräver för mycket resurser av företaget, både i form av pengar samt personal. SMEs har ofta begränsade finansiella resurser, i en studie från Deloitte (2019) som tillfrågade amerikanska SMEs anser även 40 % av dem att för höga kostnader kopplade till digital transformation är en stor barriär. Zimmermann (2016) utvecklar kring hur SMEs tänker kring resursbrist, det behöver inte vara själva finansieringen av IT-projektet som är problemet utan att företaget inte anser att möjligheterna i förhållande till kostnaden för investeringen är värt det, projektet ses i stället enbart som en kostnad.

### *2.8.5. Tillgång till bredband*

Tillgång till höga internethastigheter och en stabil internetuppkoppling är en grundläggande och avgörande faktor för företag. Genom detta ges lättare och betydligt snabbare tillgång till molnbaserade tjänster som ger företagen en centraliserad lagringsplats som dessutom är kostnadseffektiv och flexibel att utöka vid behov (Patten et al. 2012). I en undersökning från PTS (2021) visar att 88 % av svenska företag och hushåll har tillgång till bredbandshastigheter som uppgår till 100 Mbit/s, det är alltså hela 12 % som fortfarande inte har tillgång till detta trots den målbild som funnits om att 95 % ska ha tillgång till snabbt bredband. Bredbandstillgången skiljer sig även beroende på plats, i tätort är andelen 91 % medan den är betydligt lägre på landsbygden utanför tätort och småort, 65 %.

Utbyggnaden av telekommunikationen är marknadsanpassad och utbyggnaden av infrastrukturen sker på de platser där det efterfrågas. Detta är särskilt relevant i glesbefolkade områden, där bor färre människor och det finns en mindre efterfrågan på infrastrukturen. När kopparnätet monteras ner kan det resultera i sämre infrastruktur och lägre bredbandshastigheter då det krävs en efterfrågan av marknaden för att t.ex. fibernätet ska byggas ut, något som i sin tur kan påverka företags vardagliga verksamhet (Frederiksen, 2014). Tillgången till 100 Mbit/s är lägre för företag än hushåll, där endast 85% av företagen har tillgång (PTS, 2021). Enligt Tillväxtverket (2018) kan det vara ett stort hinder att nå ut till kunder och nya marknader för de företag som befinner sig i områden med sämre infrastruktur och utbyggnad av bredbandsnätet.

## **2.9. Sammanfattning av litteratur**

I tabellen nedan listar vi de områden som är viktiga för forskningsfrågan och som har identifierats i litteraturen. Utifrån dessa områden har vi valt att bygga vår intervjuguide och de kommer även ligga till grund för vår analys. I vår litteratursökning har vi identifierat fem stycken utmaningar som SMEs kan möta när det kommer till digital transformation och implementation av e-handel, dessa fem utmaningar finns listade i tabellen nedan. De identifierade utmaningarna från litteraturen kommer vi i diskussionen jämföra mot empirin för att granska om litteraturen stämmer överens med det som respondenterna säger eller om de identifierar andra utmaningar. Det här handlar i själva verket att jämföra den befintliga teorin med hur småföretag i Sverige faktiskt upplever det.

Vi har valt att använda oss av modellen "Digital mastery", modellen kommer användas som ett verktyg för att placera och avgöra var i sin digitala resa de företag vi intervjuar befinner sig

i efter granskning av intervjuvar. På det sättet kan vi även avgöra om företags digitala mognad och status påverkar vilka utmaningar de möter.

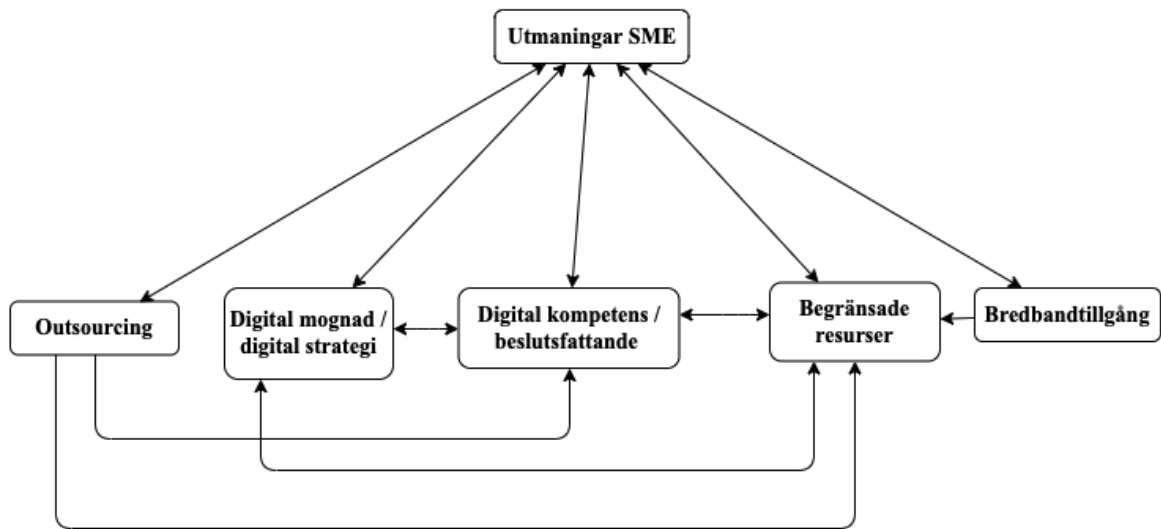
**Tabell 1. Litteratursammanfattning**

Område	Aspekter	Författare
SME/SMB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition</li> </ul>	Svenskt Näringsliv. (u.d); Gartner. (u.d);
Mikroföretag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition</li> </ul>	Svenskt Näringsliv. (u.d);
E-handel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition av e-handel</li> </ul>	Zheng Q., Li S., Han Y., Dong J., Yan L., Qin J. (2009)
System som stödjer e-handel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition av system som stödjer e-handel</li> <li>• CRM-system</li> <li>• E-handelsplattformar</li> <li>• Lagerhanteringssystem</li> <li>• Bokföringssystem</li> </ul>	Chaffey, D. (2009).  Gartner, (u.d); Foss, B., Stone, M., & Ekinici, Y. (2008).  Gartner, (u.d)  Ramaa, A., Subramanya, K. N., & Rangaswamy, T. M. (2012); Ongoing, (u,d);  Chaffey, D. (2009); Visma (u.d); (Fortnox (u.d);
Användning av IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistik</li> </ul>	Zimmermann, V. (2016); Deloitte (2019); Wernberg, J. (2020)
Digitalisering, digital transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition</li> <li>• Möjligheter</li> </ul>	Bloomberg, J. (2018); Gartner. (u.d); Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018); La Boutetière, H. d., Montagner, A., & Reich, A. (2018);  Ferrari, A. (2012); Vieru, D., Bourdeau, S., A, Bernier., S, Yapo. (2015); Matt, D. T., Modrák, V., & Zsifkovits, H. (Eds.). (2020); Deloitte. (2015);
Digital Mognad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beskrivning av digital mognad</li> <li>• Four levels of digital mastery</li> </ul>	Kane, G., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., Buckley, N. (2015); Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2012);  Westerman G, Bonnet D, McAfee A. (2014); Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2012).

Utmaningar för digital transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Avsaknad av digital strategi, hur det påverkar digital mognad</li> <li>● Brist på digital kompetens samt beslutsfattande</li> <li>● Brist på resurser</li> <li>● Hur outsourcing påverkar</li> <li>● Bredbandstillgång</li> </ul>	<p>Kane, G., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., Buckley, N. (2017); Kane, G., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., Buckley, N. (2015); Grebe, M., Rüßmann, M., Leyh, M., Franke, M R. (2018); Tillväxtanalys. (2018);</p> <p>Ifinedo, P. (2011); Vieru, D., Bourdeau, S., A, Bernier., S, Yapo. (2015); Caldeira, M. M., &amp; Ward, J. M. (2002); Zimmermann, V. (2016); Chircu, A. M., &amp; Kauffman, R. J. (2000); Zaied, A. N. H. (2012); Premkumar, G. (2003).</p> <p>MacGregor, R., Vrazalic, L. (2005); Zaied, A. N. H. (2012); Zimmermann, V. (2016);</p> <p>Gram, A., &amp; Păvăloaia, V.-D. (2014); Patel, D. (2017); Patten, K., El Tarabishy, A., &amp; Passerini, K. (2012);</p> <p>Post- och telestyrelsen. (2021). Patten, K., El Tarabishy, A., &amp; Passerini, K. (2012); Frederiksen, J. (2014); Tillväxtverket. (2018);</p>
---------------------------------------	--	--

## 2.10. Samband i litteraturen

I följande figur redovisas de samband som funnits mellan olika områden i litteraturen. Pilarna pekar på ett annat område om detta samband nämns i litteraturen. De utmaningar som identifierats grundar sig ofta i begränsade resurser och begränsad digital kompetens hos SME. När det inte finns tillräckligt med resurser så resulterar det i att företaget får brist på digital kompetens eftersom det är dyrt att anställa mer personal med IT-kompetens. Brist på digital kompetens påverkar företagets digitala mognad negativt samt försvårar möjligheten att utöka sin digitala kompetens. Outsourcing i sig är en metod som är tillåter företaget att ta del av ny kompetens och lägre kostnader, men denna metod kan också skapa ytterligare utmaningar för företaget. Bredbandstillgång kan vara en kostnadsfråga för SME och kräver resurser för att implementeras, utan dessa resurser kan mer utmaningar uppstå för företaget i sin digitaliseringsresa.



**Figur 3. Samband mellan utmaningar från litteraturen**

## 3. Metod

I följande kapitel diskuteras vilken metod som valdes till uppsatsen. Kapitlet inleds med att förklara vilken typ av metod vi valt, för att sedan förklara hur litteratursökningen genomfördes. Därefter beskriver vi vilken intervjuform som har valts, hur intervjuguiden har utformats och vilket urval som har gjorts för att sedan beskriva hur intervjuerna utfördes. Slutligen diskuterar vi hur vi har analyserat informationen samt hur vi har tagit hänsyn till validitet, reliabilitet och etiska aspekter.

### 3.1. Metodval

När valet mellan kvalitativ och kvantitativ studie skulle göras valde vi en kvalitativ ansats. Enligt Jacobsen (2002) är en kvalitativ studie att föredra när man vill skapa en helhetsförståelse kring fenomen och situationer, då vi vill undersöka småföretagares uppfattning om möjliga utmaningar ansåg vi detta vara mest passande. Vi har en explorativ utgångspunkt och området som undersöks är outforskat för oss, en kvalitativ metod har en öppen ansats och i stället för fasta frågor som leder respondenten till givna svar ger denna metod fler möjligheter av vilka svar som kan mottas från respondenten. Det här var något som vi ansåg viktigt för att möjliggöra att respondenter ger nyanserade svar, dessutom bidrar det till att svaren blir mer öppna samt ger en bättre förståelse av sammanhanget (Jacobsen, 2002). Ytterligare en anledning till valet är vi blir mer flexibla, då man tillåts ändra problemformuleringen på resans gång (Jacobsen, 2002). Det här kan vara viktigt eftersom ämnet är outforskat för oss och det kan hända att vi önskar att ändra problemformuleringen efterhand som djupare förståelse ges.

### 3.2. Insamling av litteratur

För att skapa en god förståelse för ämnet och vilka utmaningar småföretag kan möta vid implementation av e-handel var det viktigt att göra en omfattande litteraturundersökning. Vid insamling av litteratur och sekundärdata har vi främst använt oss av internet. De sökmotorer som har använts är Google, Google Scholar och Lubsearch. Google användes för att hitta rapporter från myndigheter som innehåller aktuell statistik om området, i detta fall har vi främst använt oss av rapporter från svenska myndigheter. Google Scholar användes för att hitta vetenskapligt innehåll, Lubsearch användes också för att hitta artiklar samt att verifiera de källor som vi hittade på Google Scholar.

Följande sökord har använts för att hitta litteratur, antingen enskilt eller i kombination med varandra:

- Digitalisation
- Digital transformation
- Adoption of e-commerce
- Challenges / Problems

- Digital competencies
- Outsourcing
- SME/SMB

### 3.3. Intervju

#### 3.3.1. Val av intervjuform

Insamling av material valdes att göra via intervjuer där vi beslutade att göra individuella intervjuer. Jacobsen (2002) menar att detta ger personliga reflektioner på området och att allas synpunkter väger lika tungt. Därefter stod valet mellan att göra ostrukturerade, semistrukturerade eller strukturerade intervjuer. En intervju utan struktur betyder att man för ett öppet samtal där man har ett övergripande tema som styr intervjun (Alvehus, 2019), enligt Jacobsen (2002) kan dessa bli tidskrävande att analysera. Vid en semistrukturerad följs ett formulär som har ett antal bredare teman eller en handfull öppna frågor som samtalet fokuseras kring. En sådan intervju kräver mer av den som intervjuar i form av att det är ännu viktigare att lyssna på vad som sägs och för att kunna vara beredd att ställa följdfrågor (Alvehus, 2019). En strukturerad intervju innebär att samtliga frågor bestämts innan och påminner då om en enkät, nackdelen blir att man förlorar själva poängen med att ha en intervju då de interaktiva momenten förloras (Alvehus, 2019). Det finns en risk med strukturerade intervjuer att den som intervjuar går in med fördomar redan innan intervjun och att detta påverkar att datainsamlingen (Jacobsen, 2002).

Samtliga former av intervjuer har sina för- och nackdelar, våra intervjuer landade i att vara semistrukturerade. Vi ansåg att respondenten skulle bli mer delaktig i denna intervjuform och att det även gavs bättre möjligheter till att ställa följdfrågor ifall det gavs intressanta svar som krävde mer förtydning. Dessutom har de företag vi intervjuar skilda förutsättningar och är i olika faser i sin digitalisering, därav behövde vi kunna vara flexibla och ha olika vinklar på våra frågor. Dessutom ansåg vi att det fanns en risk att vissa viktiga frågor missas utan intervjuguide om vi hade valt ostrukturerade intervjuer. Om vi hade valt en helt strukturerad intervju hade det kunnat finnas en risk att vi skulle missa värdefulla tankar och åsikter från respondenten som uppkommer under intervju eftersom vi då hade behövt hålla oss helt till manus.

#### 3.3.2. Intervjuguide

För att strukturera upp våra intervjuer utformade vi en intervjuguide, guiden består av sex olika delar som är baserade på litteraturen. Första delen ger en introduktion till respondenten, dess bakgrund och företaget. Därefter gör vi en kartläggning av nuläget i företaget där vi vill förstå vilka system de använder idag och för att förstå deras utmaningar bättre. Därefter följer fem olika teman som utgår ifrån de fem största utmaningar vi har hittat i litteraturen. Här vill vi bilda oss en uppfattning om det är dessa utmaningar som är de verkliga problemen hos småföretag. Det första temat handlar om digital mognad och strategi, därefter hur den digitala kompetensen och beslutsfattandet ser ut i företag. Den tredje delen är huruvida begränsade resurser påverka, följt av deras åsikt om outsourcing och till sist om bredbandsuppkoppling

påverkar. Vi avslutar intervjuguiden med tre snabba frågor för att ha fler riktlinjer om hur företaget placeras in i modellen "Digital mastery".

**Tabell 2. Intervjuguide**

Tema	Exempel frågor
Presentation om intervjun	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Berätta vilka vi är, namn, bakgrund</li> <li>● Berätta ändamålet med undersökningen               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Undersöka vilka problem som uppstår vid implementation av e-handel och system som stödjer e-handel hos mikro- och småföretag.</li> </ul> </li> <li>● Tidsintervallet för intervjun</li> <li>● Informerar om syftet med intervjun               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informationen som kommer fram ska användas i vår kandidatuppsats. Informationen och svaren från den inspelade intervjun kommer att transkriberas och lyssnas igenom för kontroll och kommer sedan presenteras i uppsatsen. Diskussion och slutsats görs utifrån resultatet från intervjun.</li> </ul> </li> </ul>
Inledning av intervjun	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Går det bra att vi spelar in intervjun samt transkriberar den?               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Om ja: börja spela in.</li> <li>○ Om nej: antecknar under intervjun.</li> </ul> </li> <li>● Vad gör företaget du arbetar med och vad är din roll i företaget?</li> <li>● Hur länge har du varit verksam i företaget?</li> <li>● Hur många anställda har ni i företaget?</li> </ul>
Nulägesanalys	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vilka system använder ni er av till er e-handel?</li> <li>● När implementerade ni systemen?</li> <li>● Vad har varit de allra största utmaningarna med e-handel?</li> <li>● Planerar ni en förändring i er IT-arkitektur?               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Om ja: Hur ser denna process ut?                   <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Har ni mött några utmaningar i denna process?</li> <li>■ Om nej: Är ni nöjda med era nuvarande lösningar?</li> </ul> </li> <li>■ Om ja: Finns det några aspekter som saknas?</li> <li>■ Om nej: Varför byter ni inte system?</li> </ul> </li> <li>● Om nej: Vilka utmaningar har ni mött på vägen?</li> </ul>
Digital strategi och mognad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Har ni en digital strategi?               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Om ja: Hur följer ni den och hur ser ni till att den följs?</li> <li>○ Om nej: Varför inte?</li> </ul> </li> <li>● Checklista - digital mognad</li> </ul>
Digital kompetens och beslutsfattande	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Har ni någon med en IT-kompetens i er verksamhet?               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Om ja: Vad har denna person för roll?</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Om ja: Om kompetensen inte räcker, var vänder ni er då? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Om nej: Vem vänder ni er till för IT-frågor/problem?</li> </ul> </li> <li>● Gör ni någonting för att utveckla er digitala kompetens?</li> <li>● Anser du att du eller någon annan i verksamheten har tillräckligt med digital kompetens för att vara en bra beställare av IT-produkter?</li> <li>● Hur tar ni beslut gällande IT?</li> </ul>
Brist på resurser	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Har ni en åsidosatt summa/ budget för IT och e-handel?</li> <li>● Hur mycket påverkar kostnaden av en IT-produkt ert beslutstagande om genomförande av implementation?</li> <li>● Har ni valt bort några lösningar baserat på pris?</li> </ul>
Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Outsourcar ni några IT-projekt i dagsläget? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Om ja: Hur upplever ni att detta fungerar / påverkar verksamheten? Påverkar det positivt eller negativt?</li> </ul> </li> <li>● Varför har ni valt att outsource?</li> <li>● Sköts alla arbetsuppgifter "in-house"?</li> </ul>
Tillgång till bredband	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Anser ni att ni har tillräckligt snabb och stabil internethastighet för er verksamhet? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Om nej: Hur påverkar detta er?</li> <li>○ Om ja: Finns företaget på landsbygden eller i tätort/stad?</li> </ul> </li> </ul>
Digital mastery	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tar ni er an ny teknik snabbt? Dvs. följer tekniktrender.</li> <li>● Förlitar ni er på teknik och tror ni att det förbättrar verksamheten?</li> <li>● Känner ni att ni har bra beslutsunderlag och en strategi för att implementera ny teknik?</li> </ul>

### 3.4. Urval

Som Alvehus (2019) tar upp är det viktigt att de personer som intervjuas kan förhålla sig till de frågor som man vill studera och möjligtvis har specifika erfarenheter. Därav har vi gjort ett strategiskt urval. Baserat på detta har vi gjort ett urval av respondenter som uppfyller kraven nedan:

- Företaget har 0-49 anställda
- Företaget har en omsättning uppemot 10 miljoner euro
- Företagets kundgrupp är både B2C, D2C och B2B
- Företaget har en e-handel eller är i fasen att implementera det
- Företaget är baserat i Sverige

Alvehus (2019) tar även upp att det finns en risk av att bli för strategisk och slentrianmässig i sitt urval, och att en person som är utanför organisationen, eller slutat på organisationen kan ge en nyanserad synvinkel på situationen. För att ge en nyanserad bild bör man inte enbart intervjua VDn eller beslutsfattare utan även anställda på företagen som dagligen använder sig av systemen. Då vi enbart intervjuar småföretagare med få anställda där majoriteten är medgrundare har det dock varit svårt att hitta andra personer än beslutsfattare att kunna



intervjua, det är dessa personer som är mest relevanta att intervjua i vårt fall varför vi valde att ändå intervjua dem och inte någon av deras anställda.

### 3.4.1. Beskrivning av respondenter

**Tabell 3. Beskrivning av respondenter.**

Benämning	Verksamhet	Antal anställda	Roll	Tid	Plats
Respondent och företag A	Försäljning av heminredning	3	VD & Grundare	37:11	Zoom
Respondent och företag B	Live-shopping	8	Medgrundare	44:39	Zoom
Respondent och företag C	Djurprodukter	2	VD & Medgrundare	42:11	Zoom
Respondent och företag D	Försäljning av ägarskap i onoterade bolag	3	COO & Medgrundare	36:37	Zoom
Respondent och företag E	Vingård	3	Grundare	42:08	Zoom

## 3.5. Metod för dataanalys

### 3.5.1. Genomförande av intervju

Samtliga intervjuer genomfördes med respondenter via videosamtal genom Zoom. De tre första intervjuerna med respondenterna A, B och C genomfördes genom att vi som skriver uppsatsen satt ihop och intervjuade respondenten via Zoom, I de två sista intervjuerna D och E satt alla tre på åtskilda platser och kommunicerade via Zoom. Intervjun med respondent E genomfördes på engelska då det var respondentens modersmål, övriga intervjuer genomfördes på svenska. Vi valde att hålla intervjuerna digitalt för att vara tidseffektiva, för att det skulle vara lättare att hitta en lämplig tid för bägge parter samt att det var mindre tidskrävande för respondenterna på detta sätt. De alternativen vi undersökte för intervjun var Zoom, Google Meet och Microsoft Teams och vi valde att använda oss av zoom då det fanns en lämplig inspelningsfunktion samt att vi har ett skolkonto som inte begränsar oss på tid under mötet. Vi är dessutom vana vid att använda oss av mjukvaran och därav blev det ett enkelt val. Varje intervju spelades in genom Zooms egen inspelningsfunktion och inför att varje intervju skulle starta frågade vi respondenten om den godkände inspelning, det här var något som alla respondenter godkände. Vi berättade att vi spelade in intervjun med syftet för att kunna transkribera och för att kunna återge dem korrekt. Vi berättade även att de och deras företag kommer vara anonyma i uppsatsen. Ett sätt att skapa en bra början på intervjun är enligt Jacobsen (2002) är att värma upp genom att vi som uppsatsskrivare berättar om oss och vår

bakgrund, varför vi valt att skriva om ämnet samt hur information som kommer fram ska användas. Så här startade vi samtliga intervjuer för att sedan övergå till vår intervjuguide och efter avslutad intervju sparade vi inspelningen och började att transkribera.

### 3.5.2. Bearbetning av data

Vi bearbetade data från intervjuerna i enlighet med hur Jacobsen (2002) beskriver det, Jacobsen delar in denna process i tre olika områden: beskrivning, systematisering och kategorisering samt kombination. Den första delen, beskrivning, består av att renskriva och transkribera den inspelade intervju, i detta fall är det viktigt att inte förvränga eller färga upplysningarna från respondenten utan exakt återge vad som sades i intervjun. Vi har hållit den transkriberade texten så lik den inspelade intervjun som möjligt och valt att behålla talspråket i transkriberingar till viss del. Vi har inte ändrat meningsuppbyggnader eller liknande utan det som har korrigerats har kretsat kring att raderat vissa grammatiska misstag samt ord som "eeh" och "mm" för att göra texten mer läsbar och då vi ansåg att sådant inte bidrog till empirin. Om mening är inkomplett eller om respondenten underförstått syftar på något som tidigare nämnts utan att förklara det har vi fulländat meningen inom parentes. Vi har även utvecklat och förklarat förkortningar om respondenten har använt sig av sådana.

Efter transkriberingarna placerade vi även ut kommentarer för att uppmärksamma extra intressanta åsikter och nå en första form av analys. Efter att transkriberingen var genomförd skickades den till respektive respondent för godkännande från deras sida. Transkriberingarna återfinns i Appendix.

I den mellersta delen systematisering och kategorisering delade vi in de olika ämnena och fenomenen som lyfts upp i kategorier som utgår från vår intervjuguide. Det här är behjälpligt för att kunna strukturera upp varje intervju (Jacobsen, 2002), särskilt då vi i vissa intervjuer berörde olika teman i samma fråga och i två intervjuer ändrade ordningen i intervjuguiden för att få ett mer naturligt samtal. Det gjorde det även lättare att jämföra intervjuerna eftersom man då inte behöver den hela datamängden. Detta presenteras i delen resultat. För att göra kategorisering i transkriberingen valde vi att färgkoda de olika ämnena utifrån sju olika färger. Vi är medvetna om att färgerna kan vara något svåra att urskilja för en person som är färgblind. Kategoriseringarna har till största del varit för eget bruk och för att förenkla processen att dela upp områden, vi anser att de viktigaste delarna från intervjuerna har täckts i empirin och att det därför inte är ett måste att läsa transkriberingarna.

**Tabell 4. Färgkodning av transkriberade intervjuer**

Färg	Område
Färg 1	Nulägesanalys & utmaningar
Färg 2	Digital strategi & mognad
Färg 3	Digital kompetens & beslutsfattande
Färg 4	Outsourcing
Färg 5	Brist på resurser

Färg 6	Bredband
Färg 7	Digital mastery

I det sista steget, kombination, kopplade vi samman de olika intervjuerna utifrån hur vi hade kategoriserat dem. Med denna metod gick det effektivt att dra samband och hitta likheter och olikheter mellan de olika respondenternas svar för att sedan kunna jämföra det mot litteraturen. Detta presenteras i diskussionsdelen.

### 3.6. Validitet

Enligt Jacobsen (2002) handlar validitet om giltighet, att man mäter de man åtar sig att mäta samt att det är relevant. En viktig faktor i detta är att rätt personer intervjuas, att de är en förstahandskälla och att de besitter rätt information. För att uppnå validitet har vi varit noga i vårt urval och vi kan garantera att respondenterna är verksamma i ett småföretag och att de har erfarenhet av e-handel för att de ska vara så relevanta som möjligt. För att skapa en större bild har vi valt att intervjua olika småföretag som är verksamma inom olika branscher.

Vidare har vi utgått från intervju subjektivitet som enligt Jacobsen (2002) innebär att ju fler som vidhåller samma åsikt desto högre chans är det att detta är sanning. Enligt Alvehus (2019) behöver detta inte vara fallet, särskilt inte i en kvalitativ studie. En faktor eller åsikt som endast förekommer en gång kan vara precis lika viktig som den faktor som samtliga respondenter har nämnt. Därför har vi valt att nämna samtliga utmaningar som dykt upp under intervjuerna men varit noggranna att belysa att det bara har varit en respondent som identifierat följande utmaning.

Det finns såklart brister i en kvalitativ metod då vi endast har ett litet antal respondenter. Vi har valt att använda oss av individuella intervjuer och dessa speglar personliga åsikter över en situation (Jacobsen, 2002), andra anställda i företaget eller andra småföretag behöver nödvändigtvis inte ha upplevt exakt samma utmaning. Det är därför även svårt att hävda att samtliga utmaningar som dyker upp i empirin stämmer in på alla Sveriges småföretagare. Vår avsikt har dock aldrig varit att skapa en generaliserande bild av alla utmaningar småföretag kan möta kring e-handel utan att beskriva fenomenet samt att nämna och förklara enstaka utmaningar. Däremot om alla respondenter delar samma åsikt eller utmaning går det att göra en viss generalisering, åtminstone över gruppen respondenter.

### 3.7. Reliabilitet

Reliabilitet handlar om att läsaren till uppsatsen ska kunna lita på den information som framkommer i texten (Jacobsen, 2002). Enligt Alvehus (2019) kan det ses i att om man hade genomfört samma undersökning en gång till, hade man då uppnått samma resultat. Vi vill reservera oss för att användning av icke referentgranskade källor framkommer i litteraturgenomgången i delen kring olika e-handelslösningar som samt system som stödjer e-handel. Den som intervjuar har en stor påverkan på resultatet och eftersom vi valde att göra individuella intervjuer så har vår närvaro en stor påverkan, det här kallas enligt Jacobsen (2002) för undersökareffekten. Det är en utmaning att som intervjuare agera exakt likadant

under samtliga intervjuer, vi försökte att lindra detta genom att hålla oss till vår intervjuguide och alltid ställa samma frågor samt att vi båda alltid deltog i intervjuerna. Utöver detta var vi även noga med att informera respondenterna med vår avsikt till intervjun, att de är anonyma, att intervjun transkriberas samt att de kommer få ta del av uppsatsen senare. Allt det här med bakgrund till att de ska känna sig trygga för att de sedan ska våga lämna ut information. Att samtliga intervjuer genomfördes digitalt är något som kan påverka innehållet i form av att det blir ett mindre naturligt samtal när man inte har samma ögonkontakt eller kroppsspråk som vid en fysisk intervju. Genom att bifoga både intervjuguiden samt de transkriberade intervjuerna håller vi oss transparenta och läsaren kan bilda sig en egen uppfattning.

### 3.8. Etiska aspekter

Creswell (2013) skriver att en undersökning involverar att samla in data från personer, om personer och att detta lägger ett krav på undersökaren att skydda sina deltagare när det kommer till integritet. Även att se till att deltagarna inte hamnar i situationer där de riskerar att göra tjänstefel. Därav är det av ytterst vikt att man skapar en trygghet hos deltagarna enligt Creswell (2013).

Enligt Jacobsen (2002) ska man uppfylla tre grundkrav när man gör en undersökning. Dessa är följande:

- **Informerat samtycke** - Den grundläggande principen inom detta krav är att det finns ett frivilligt deltagande i undersökningen samt att deltagaren vet om vilka risker och vinster som undersökningen kan resultera i. Det är även undersökarens uppgift att se till att deltagarna inte bara fått informationen, utan också förstått den.
- **Krav på privatliv** - Det är minst lika viktigt att deltagaren har rätt till ett privatliv och att känslig information hanteras korrekt, därav att undersökaren ska ställa sig frågan över hur privat den information är som samlas in och agera därefter. Anonymitet är därav en viktig del för att säkerhetsställa deltagarens integritet och skydda dess privatliv.
- **Krav på att bli korrekt återgiven** - För att uppnå detta krav ska man alltid sträva efter att återge information och resultat fullständigt och i rätt sammanhang.

Genom att informera våra deltagare om att undersökningen är fullständigt frivillig uppfyller vi kravet på Jacobsens (2002) "informerat samtycke". Vi har även valt att följa Vetenskapsrådets (2002) regel över samtycke angående att deltagaren ska kunna avbryta sin medverkan utan att detta medför negativa följder för dem, samt att deras deltagande är på deras villkor. Genom att göra våra deltagare anonyma i undersökningen samt endast ger en beskrivning av företaget, deras verksamhet och antal anställda, uppfyller vi Jacobsens (2002) andra krav på privatliv. I transkriberingen har vi valt att ta bort vissa påståenden eller göra de mer neutrala för att minska risken att det går att identifiera företaget eller respondenten. Vi kommer även ansvara för att all insamlad information återges korrekt och i rätt sammanhang för att uppnå det sista kravet om att deltagaren ska bli korrekt återgiven. All insamlad information kommer dessutom endast att användas till ändamålet för att skapa empiri för undersökningen enligt Vetenskapsrådets (2002) nyttjandekrav.

## 4. Empiri

I detta kapitel redovisas svaren från de fem intervjuer som genomfördes. Empirin redovisas i löpande text med varje tema i intervjuguiden som rubrik.

### 4.1. Presentation av intervjuperson och företag

#### 4.1.1. Respondent och företag A

Respondent A är VD i företag A, företaget startades av respondentens far som hen sedan tog över. Företaget har i dagsläget två anställda som arbetar ca 20 %. Företaget är verksamma inom heminredningsbranschen och säljer sina egna designprodukter till både privatpersoner samt till företag och de har ca 300 återförsäljare i Sverige och resten av världen. Försäljningen av produkterna sker via deras hemsida samt genom direktkontakt med företagsrepresentanter.

#### 4.1.2. Respondent och företag B

Respondent B har bakgrund som civilekonom och har startat många företag i sitt yrkesliv. Företag B grundade hen tillsammans med en annan person för ca 1 år sedan och idag har de 8 anställda. Företag B är en e-handel vars försäljning sker genom live-shopping. Hen beskriver det som TV-shop förr i tiden, skillnaden är att det nu sker digitalt och att man kan köpa produkter via mobilen. De produkter de säljer är inom segmenten skönhet, hälsa, djurprodukter och heminredning. Detta är enligt hen produkter som har låg returgrad och att det därav gjort det urvalet. På deras hemsida streamar de shower som de kallar för "shop entertainment" där showerna både är roliga och informativa.

#### 4.1.3. Respondent och företag C

Respondent C startade företag C 2010 tillsammans med sin partner och företaget började med en butik som sålde husdjurstillbehör. De ställde ut på mässor och kunder de mötte där önskade att även ha möjligheten att kunna handla digitalt. På grund av detta startade de en e-handel. De har ett lager dit kunder kan komma men e-handeln som säljer hundtillbehör är numera deras största fokus. Företaget har även ett led där de agerar som grossist till andra återförsäljare. Idag är det Respondent C och hens partner som arbetar med företaget, de har tidigare haft fler anställda som de sade upp när de gick från butik till e-handel. Innan Corona hade de också en anställd, men i samband den minskade försäljningen då inga hundutställningar kunde genomföras under perioden var de tvungna att säga upp den personen.

#### 4.1.4. Respondent och företag D

Respondent D är medgrundare och COO i företag D som hen är verksam i. Företaget grundades för ca 1 år sedan, idag är de tre personer som arbetar heltid med bolaget, tre personer som arbetar på timbasis samt fem utvecklare i Ukraina. Företaget tillhandahåller en plattform som möjliggör delägarskap i onoterade bolag och startups, på plattformen har dessa

startups en kampanj där de söker x antal kronor för att kunna finansiera sin verksamhet. Personer som är intresserade av att investera i ett visst bolag registrerar sig samt ansöker om att köpa värdepapper i bolaget via respondentens plattform.

#### 4.1.5. Respondent och företag E

Respondent E är grundare av företag E som driver en vingård i södra Sverige. Det började som en hobby för några år sedan då de planterade 300 vinrankor i stället för blommor vid deras gård men har idag utvecklats till att bli en heltidssyssla. De har två personer som är heltidsanställda och utöver det har de säsongsanställda från maj månad fram till skörden. Förra året började de att sälja sina viner genom en vindistributör som sedan levererar vidare till restauranger. Utvecklingen av deras hemsida är outsourcad, hemsidan ska under Q2 i år få ett bokningssystem då företaget ska börja med rundturer och vinprovningar. Det är processen av att implementera bokningssystemet på deras hemsida som är den e-handeln vi kommer undersöka hos respondenten.

## 4.2. Nulägesanalys och aktuell utmaning

Nedan kommer vi presentera var varje respondent och dess företag befinner sig i sin digitalisering i dagsläget och vilka som är de största utmaningarna för dem och deras e-handel. Alla respondenter utom respondent E har en etablerad e-handel där respondent E är i processen att implementera en sådan.

#### 4.2.1. Respondent och företag A

Respondent A har en B2C e-handel som för närvarande drivs av Wikinggruppen, men är nu i processen att flytta sin webbshop till Shopify. De ska även lägga till en B2B-webbshop där återförsäljare ska ha möjligheten att lägga beställningar med kriterier som de önskar, som till exempel återförsäljarpriser och fakturaköp. Anledningen till denna flytt beror på främst på att deras nuvarande webshopsleverantör inte kunde leverera dessa funktioner. En anledning var också att de kände sig låsta med Wikinggruppen som lösning då den inte har samma möjlighet för förändring på sidan och att de delar som de själv kan ändra är begränsade till bilder och produkter. De önskar även att koppla ihop deras lagerhanteringssystem med webbshopparna, något som Shopify skapar möjlighet för. Respondenten förklarar att den primära utmaning som de mött är val av plattform. I deras undersökning av alternativ har de inte hittat ett passande val för en B2B-webbshop som möter alla deras krav. De menar också att det inte finns en självklar lösning för småföretagare som önskar en sådan modul, i alla fall inte för en kostnad som passade deras budget. De har även mött andra hinder som problem med kopplingar mellan system, som matchning av data.

*“Nyligen med transformationen har vi insett att de existerande kunderna i Fortnox inte “matchas” när en existerande kund gör ett köp i Fortnox, då skapas en helt ny kund. Vilket är lite problematiskt då vi inte vill ha dubletter av kunderna i Fortnox, denna koppling är gjord av Automatisera Mera men om de inte kan lösa detta problemet måste vi nog byta till en*



*annan tredjepartslösning som görs av ett företag som heter Sharespine, och förhoppningsvis kan de lösa problemet.” (Appendix A, #32).*

#### 4.2.2. Respondent och företag B

Respondent och företag B har en plattform som är uppbyggd via WooCommerce samt tjänsten Streamify som används för att kunna streama live-shoppingen. Utvecklingen och anpassningen av systemen som ligger till grund för deras e-handel är outsourcat till annan aktör. I dagsläget har de inget CRM-system eller lagerhanteringssystem är integrerat med deras e-handel. Deras vision är bland annat att hitta ett CRM-system som kan integreras med deras sociala medier för att nå ut till sina kunder. Gällande lagerhanteringen sker den genom både drop-shipping samt ett eget lager. Denna aspekt vill även respondenten integrera med sin live-shopping plattform där deras lager ska vara synkat med deras leverantörers lager. Respondent B anser att deras största utmaning är att hitta passande system som stödjer deras e-handel. I detta fall är ett CRM-system kritiskt för dem för att få en överblick och data över deras kunder, problemet säger respondent B att de ännu inte har hittat ett passande alternativ som har alla funktionalitet som de önskar. Hen uppfattar det som att dagens CRM-system är byggda för stora säljorganisationer som har fysiska säljare, något som inte är relevant för deras verksamhet. De CRM-system som finns för detaljhandel anser hen också vara för stora för dem.

*“Jag fick rekommenderat någon firma till exempel som jag pratade med som sa att “ni är inte intressanta för oss innan ni har 100 000 personer i ert register”, och då sa jag att när vi har 100 000 personer i vårt register kommer det vara mycket svårare att sälja till mig än vad det är nu.” (Appendix B, #12).*

#### 4.2.3. Respondent och företag C

Respondent och företag C har nyligen gjort en migrering från att ha sin e-handel via Jetshop till WooCommerce. Jetshop var den plattform hen startade med för 12 år sen och upplevde förra året att de hade vuxit ifrån varandra. Deras återförsäljarled har tidigare funnits även på Jetshop, i dagsläget finns inte denna del på deras nya plattform utan är vilande på grund av att de var tvungna att prioritera sina resurser. Själva migreringen sköttes av ett externt företag, men administrationen av den nya sidan i form av nya produkter eller ny text kan hen administrera själv. Enligt respondent C valde de att migrera till WooCommerce på grund av att den plattformen har fler lösningar som tillåter företaget att skala upp enklare. På den nya hemsidan var tanken att koppla ihop den med systemen Fortnox och Sharespine, denna integration har dock fått vänta då konsultföretaget de använt till migreringen inte har den utlovade kompetensen för detta.

Respondent C uppger att det största problem för företaget har varit flytten från Jetshop till WooCommerce, det är till största del beroende på att outsourcingen av projektet inte blev lyckat. Hen valde att byta plattform för att kunna skala upp verksamheten men också för att få ett billigare alternativ. Jetshop är kostsamt men har också en bättre supportfunktion, WooCommerce är betydligt billigare men kräver också mer kompetens hos den som ska administrera hemsidan. För att slippa migrera sin sida anser hen att man från första början ska hitta en plattform för sin e-handel som man kan växa på. I detta fall har problemen till stor del berott på att hon köpte in tjänsten att flytta och distribuera den nya plattformen av ett

konsultbolag. Konsultbolaget hade tagit sig vatten över huvudet helt enkelt och flytten har krävt betydligt mer resurser av respondenten än hen kunnat föreställa sig. Konsultbolaget missade deadlines, överskred den estimerade projektkostnaden med 300% och vissa fundamentala funktionaliteter som t.ex. kassan och förstasidan var länge ur funktion. Det här har lett till betydligt färre besök på hemsidan och förlorade inkomster. Likt respondent B har även respondent C upplevt problem i att hitta system som stödjer e-handeln. I detta fall rör det sig om logistik, tidigare har företaget använt sig av DHL Multishipping, ett program som nu kommer stängas ner. Problemen som uppstått då är att utbudet av andra lösningar inte är tillräckligt bra och det finns inget som uppfyller samtliga krav.

#### 4.2.4. Respondent och företag D

Respondent och företag D använder inte en färdig tjänst som WooCommerce eller Shopify för sin e-handel utan har utvecklat den själv med hjälp av ett utvecklingsteam i Ukraina. På plattformen registrerar sig potentiella investerare och anger hur stor del av start-upen de vill investera i, denna information vidarebefordras sedan till start-upen som hanterar köpet och registreringen. I dagsläget har de ett CRM-system som används till informationen om deras kunder och vilka företag de är intresserade i att investera, systemet används främst till att hantera mailutskick. I dagsläget hanterar inte plattformen några köp utan start-upen skickar fakturor till investerarna som sedan gör en banköverföring. Tanken framåt är att minska det manuella arbetet för både företaget och start-upen. Detta i form av att möjliggöra betalningar direkt via plattformen, här är målet att använda Stripe, en betallösning för att kunna göra köp med kreditkort online. Företag D har nyligen blivit godkända för att använda Stripe, processen för detta godkännande har tagit lång tid men det ska börja integreras på plattformen utav deras utvecklar-team. För att sänka barriären för att få ett medlemskap har de nyligen möjliggjort inloggning via BankID i stället för att användaren behöver registrera sig manuellt med e-mail.

Respondent D nämner också bristen av kompetens inom mjukvaruutveckling och projektledning som deras största hinder i början. På grund av detta valde de att outsource utvecklingen till utvecklingsteamet i Ukraina. Som ett nystartat och litet företag valde de just Ukraina på grund av lägre kostnader än om de hade valt ett företag i Sverige. Själva outsourcingen har dock också burit med sig problem, det ukrainska utvecklingsteamet är vana att jobba med svenska företag men det har ändå varit bristande kommunikation och språkbarriärer. Eftersom varken respondenten eller hans kollegor har rätt kompetens måste de be utvecklarna göra minsta lilla ändring t.ex. ändra i en text eller flytta en bild. Kostnaden för en liten ändring är hög för företag D och tar även lång tid att få igenom.

#### 4.2.5. Respondent och företag E

Respondent och företag E har i dagsläget en hemsida på Wix som är skapad av en konsult. Den befintliga sidan ska dock flyttas till en annan plattform, Webflow, för att kunna ha ett bokningssystem, respondenten är i processen med att hitta ytterligare ett konsultföretag som kan sköta detta. I dagsläget får de många förfrågningar via mail om rundturer, något som de inte hinner hantera och det är därför viktigt för dem att få igång detta innan sommaren. De har inga krav på mängder av funktionalitet på den nya hemsidan, till stor del beroende på begränsat med tid och resurser. Det de behöver är att det ska gå att göra bokningar och betalningar för vinprovningar och att det ska synas hur många platser det finns kvar att boka på vinprovningen. Respondenten nämner även att det är viktigt att de inte gör ett val av



plattform nu som kommer begränsa dem. Hen lyfter gårdsförsäljning och att det möjligtvis kommer bli aktuellt år 2023 och att företaget då kanske vill sälja produkter online.

Respondent E nämner att de har haft en relativt problemfri upplevelse av deras hemsida och att bli mer digitala men nu när de ska byta plattform möter de allt fler utmaningar. Deras största problem är beroende outsourcingen, eftersom hen själv inte har kompetensen har hen naturligt valt att lämna över det till någon med mer kompetens. Respondenten upplever dock att hen är "fast" i den nuvarande lösningen och konsulten. Hen hade ett högt förtroende för den person som hen har valt att outsourca deras webbdesign och marknadsföring till, när respondenten berättade om att de önskade ett bokningssystem svarade konsulten med att den kunde lösa detta. Vad som i själva verket hände var att konsulten gav detta uppdrag till en annan konsult, vår respondent trodde att det var den första konsulten som skulle utveckla den nya hemsidan och att det då skulle vara smidigt. Så var inte fallet och respondenten visste helt enkelt inte vad det var hen köpte. Respondenten anser att nuvarande lösning inte är den mest effektiva lösningen men anser också att processen har gått så långt nu att de inte kan byta inriktning nu, eftersom de behöver ha den nya hemsidan och bokningssystemet redo till sommaren.

*"So, but like I said, we haven't had that many challenges until now when we're shaking it up. Moving from one platform to another platform, putting up pictures, putting up our wine and putting a booking system. Now it seems that things are getting more complicated, but also the need for more control and competence on my side" (Appendix E, #31).*

#### 4.2.6. Systemanvändning

I denna tabell deklarerar det vilka olika system och lösningar som respondenterna använder sig av i dagsläget. Att se vilka system som används ansåg vara relevant för att skapa en överblick över företagets digitala situation.

**Tabell 5. Nulägesanalys över företagets system.**

Område/respondent	A	B	C	D	E
Bokföringssystem	Fortnox	Fortnox	Fortnox	Fortnox	Outsourcad
Hemsida	Wikinggruppen ->Shopify	WooCommerce	WooCommerce	Django (backend)	Wix -> Webflow
E-handel /bokningssystem	Wikinggruppen ->Shopify	WooCommerce + Streamify	WooCommerce + plugins	Egenutvecklad	<i>Pågående</i>
Molnlagring	Drive	Drive	One Drive	Basecamp	<i>På agendan</i>
CRM System	HubSpot	<i>Pågående</i>	-	Hubspot	<i>På agendan</i>
Dataanalys	Google Analytics	Google Analytics	Google Analytics	Google Analytics + Cloudflare	-
Digital strategi	<i>På agendan</i>	-	-	Nedskriven "roadmap"	-
(Lagersystem)	Ongoing	<i>Pågående</i>	WooCommerce	-	-

### 4.3. Digital mastery

I denna del av empirin valde vi att ställa tre snabba frågor till respondenterna utifrån modellen "Four levels of digital mastery". På frågan om man tar sig an ny teknik snabbt säger respondent A att de gör det, mycket tack vare deras e-handelsansvarig håller sig informerad om trender. Även respondent B svarar ja på frågan. Respondent C, D och E säger nej, de försöker i stället komma ikapp med nuvarande teknik och fokuserar på det som är nödvändigt för verksamheten. Gällande om respondenterna förlitar sig på ny teknik svarade samtliga ja på frågan, de menar att teknik är nödvändigt för alla verksamheter. På den sista frågan om företagen anser de har tillräckligt med beslutsunderlag för att implementera ny teknik är svaren blandade. Respondent A, B och D svarar ja på detta, samtliga uppger att de tar hjälp av andra med kompetens för att kunna göra goda beslut. Respondenterna C och E är mer reserverade, även de tar hjälp av externa för att kunna ta beslut men svarar ändå nej på frågan.

### 4.4. Utmaningar

Nedan kommer vi presentera vilka erfarenheter respondenterna har om de fem utmaningar vi har identifierat från litteraturen.

#### 4.4.1. Digital strategi och mognad

Respondent A, B och E uttrycker att de inte har en digital strategi. Respondent A vill gärna ha en digital strategi nedskrivet men nämner att de inte har kommit så långt än, däremot arbetar de med prioriteringslistor samt kravspecifikationer. De hoppas kunna ha en digital strategi när plattformarna är klara som "*ska kunna beskriva hur vi mer ska jobba med kunddata, sociala medier och underhåll och uppdatering av webbshopparna.*" (Appendix A, #58). Både respondent A och B säger att de tar tag i problem när de uppkommer, de båda uppfattar det som utmanande att ha en digital strategi främst då det är svårt för dem att veta vilka problem som väntas med tanke på att många förändringsprocesser sker samtidigt. Respondent B nämner ytterligare två svårigheter kring digital strategi. För ett litet företag är det viktigt att kunna ta snabba beslut och inte begränsas av en nedskrivet strategi, det är även svårt för dem eftersom de är ovetande om var de kommer befinna sig om ett år och att det därför är svårt för dem att skriva ner vad som ska gälla om ett år. Respondent B nämner även att det en nedskrivet strategi kan hämma motivationen hos en entreprenör och att det redan är en utmaning i sig, samt att övertyga sin omgivning om att företaget gör rätt. Ytterligare en faktor som A, B och E väger in är företagets storlek, företagen har få anställda och har inte tillräckligt med tid för att utveckla en digital strategi.

Dock säger Respondent A att de önskar att ha en digital strategi på plats när deras nya plattform är färdig, men att de i utvecklingsprocessen av den nya plattformen har kravlistor och "to-do-lists" som de försöker checka av. Denna typ av metod får agera strategi tills en konkret strategi finns på plats. De anser även att det är svårt att veta exakt hur lång tid de

olika processerna ska ta och hur de ska gå till väga, då det är första gången de skapar en B2B-plattform.

Båda företag C och D har en form av digital strategi. För respondent D har deras företag en teknisk roadmap som uppdateras varje kvartal, roadmapen täcker vilka nya funktionaliteter som deras plattform bör ha och som ska utvecklas. Hen vidhåller dock att det är sällan som planen följs fullständigt, deras verksamheten är dynamisk och de får ständigt ny input från kontakter till dem som gör att den förändras. För respondent C handlar strategin om vilka fler länder som e-handeln ska startas upp i samt att de ska utveckla sitt systemstöd för hela försörjningskedjan. Precis som respondent D säger, nämner även respondent C att planen och strategin kan förändras snabbt. Detta var något som hände nyligen, när de skulle expandera e-handeln till Danmark, Norge och Finland mötte de problem då konsultföretaget som utvecklar deras e-handel inte hade kompetens nog, något som gjorde att det projektet har fått pausas tills vidare.

#### 4.4.2. Digital kompetens och beslutsfattande

Respondent A har en bakgrund inom sälj och är inte utbildad inom IT, därav har hen valt att lägga ansvaret för olika digitala lösningar i andras händer. Bland annat i företagets E-handelsansvarig som har en utbildning inom IT, denna person utbildar sedan de andra i företaget hur man använder de nya tjänsterna som de implementerat i verksamheten. Respondenten har även deltagit i Digitalakademin hos Almi för att utveckla sin egen digitala kompetens.

*“Ja, eller vi måste utveckla vår kompetens, speciellt nu när vi börjar att använda oss av många olika nya plattformar som Google Workspace, Hubspot och Shopify. Så vår E-handelsansvarige kör genomgångar med oss andra över hur man använder verktygen, och vi försöker kolla på tutorials på Youtube om hen inte är tillgänglig. Utöver det så har jag till exempel deltagit i Digitalakademin hos Almi för att utveckla min egen digitala kompetens och förstå lite mer om området.” (Appendix A, #46).*

Det är VD:n i företag A som tar det slutgiltiga beslutet men rådgör med sin e-handelschef över nya IT-tjänster eller produkter. Innan företaget hade en e-handelschef använde VD:n sig av sitt nätverk för att ta dessa beslut, ett nätverk som hen bland annat hade anskaffat sig i en VD-grupp hos Almi.

Respondent B ser sig själv som en “generalist” och hen är den i företaget som har mest insyn och koll på det tekniska. Respondenten beskriver att hen vet vad de vill ha och behöver men har inte tillräckligt med kunskap för att kunna se processen eller utföra processen till slutprodukten. Liknande det svar som respondent A gav, nämner respondent B hur viktigt det är att ha ett nätverk med kompetenta människor som kan komplettera med kunskap som saknas. Respondenten menar också att det allra viktigaste när det kommer till kompetensutveckling är att det finns en positiv inlärningskurva, att de anställda alltid utvecklas och om man stöter på problem ska man dra lärdomar av dem.

Respondent C har drivit sin e-handel själv i ca 10 år, när e-handeln startade hade hen ingen kunskap men har med åren lärt sig själv. Hen har dock märkt att hens kompetens har behövt utvecklas, särskilt i samband med att de migrerade plattformen till WooCommerce. Respondenten nämner även att kompetensen har behövt öka då hen har uppfattat det som att fler och fler i hans bransch har startat e-handel i på grund av Covid-19 och att det därmed

finns en högre konkurrens. Med anledning av detta valde respondenten att söka sig till E-commerce Park i Helsingborg för att utöka sin digitala kompetens, E-commerce Park är en inkubator och en mötesplats för e-handlare som vill utveckla sin verksamhet. Hen nämner detta som en bra investering i företaget och belyser hur viktigt kunskapsutbytet har varit för företaget och möjligheten att kunna bolla tankar med andra småföretagare som sitter i samma sits. Hen nämner även drivet som finns hos småföretagare av att både göra förändringar i verksamheten och viljan till att ta sig an ny kompetens för att besluta om ändringarna.

*“Fördelen blir ju att jag har ett intresse i att lära mig. Jag har ett intresse i att helst kunna koda själv för att jag kan ju komma på här och nu att, det var ju himla bra, det vill jag prova. Då är det ju frustrerande att man måste få tag i en utvecklare som ska göra detta till mig och jag måste vänta 2 veckor innan de kan jobba med det. Då är jag på projekt nr 7 och lite så är det ju, att vara småföretagare, man vill väldigt mycket hela tiden.” (Appendix C, #64)*

Migreringen av plattformen till WooCommerce beslutade respondenten sig för efter att hen fått stöttning och rådgivning kring det från E-commerce Park. Det här var ett beslut hon inte vågat ta innan trots att det varit nödvändigt, utbudet av e-handelstjänster stort och att flytta en e-handel från en plattform till en annan är ett omfattande projekt. Respondenten nämner även att hen har en tydlig bild om vad e-handeln ska innehålla men har inte tillräckligt med kunskap för att utveckla det eller migreringen i praktiken och har därför valt att anlita konsulter för detta. Det har även varit viktigt för respondenten och företaget att investera tid för att lära sig den nya plattformen WooCommerce, då denna lösning kräver mer kompetens. Det finns mer funktionalitet som man som administratör kan reglera och det inte finns någon support som kan åtgärda eventuella fel.

För Respondent D har kompetensbristen inom mjukvaruutveckling och projektledning varit påtaglig i hela företaget och detta har varit en utmaning för dem. De har outsourcat utvecklingen till ett team i Ukraina men för att plattformen ska uppfylla företagets krav är kommunikationen mellan parterna viktig. Eftersom de har relativt låg kompetens har kommunikationen varit ett hinder och respondenten och hans kollegor har inte riktigt förstått vad utvecklarna menar. När respondenten och hans kollegor ska ta beslut anförtror de sig till sitt nätverk och företagets styrelse och förlitar sig på deras kompetens och vad de rekommenderar. Hen nämner även att deras beslutsprocess är relativt snabb då *“När vi väl får en idé som vi vill implementera så går det ganska snabbt att genomföra i och med att vi bara är tre personer som behöver ta det beslutet.” (Appendix D, #62)*. Respondenten nämner att de outsourcar en stor del av arbetsuppgifterna och brukar då ställa frågan till de personer som kan området om vilket system de anser vara bäst. Till exempel blev de rekommenderade att använda Hubspot som CRM-system av den konsulten som sköter delar av deras kundhantering. För företag D har det också varit viktigt att hålla utvecklingen av plattformen så internt som möjligt för att bibehålla kontrollen och en av hans kollegor har därför det övergripande IT-ansvaret. Hen menar att de hade kunnat ta in extern kompetens som projektleder mjukvaruutvecklingen men att de då hade riskerat att tappa kontrollen över deras plattform som är det fundamentala i företaget. Hen menar även att en extern projektledare hade troligen kunnat sköta det bättre än dem men de hade samtidigt inte lärt sig och haft samma goda förståelse för verksamheten. Eftersom de är bara tre stycken i företaget så har de regelbundna workshops där de uppdaterar varandra om vad som händer, både på IT-sidan och kundsidan. När plattformen var under utveckling satt till exempel alla tre och skapade wireframes i Figma ihop som ett sätt att lära sig.

Respondent E säger att hen har bristfällig digital kompetens och att det är den största anledningen till att hen har outsourcat både deras hemsida och marknadsföring. Hen nämner att den digitala kompetens är något som de verkligen behöver utveckla och det ligger högt upp agendan. Det finns ingen annan förutom respondenten själv i företaget som tid eller intresse för att bli mer digitalt kompetenta och det här ansvaret faller därför på respondenten. Respondentens brist på digital kompetens har avspeglat sig i den nuvarande processen när de ska byta plattform och hen visste inte riktigt vad det var som beställdes. Hen trodde att sidan skulle skapas av deras webbdesigner som i stället outsourcade detta till en annan konsult. Det här har påverkat projektet negativt i form av att kommunikationen och justeringar av detaljer har blivit mindre effektiv än vad som räknats med. Vid beslutsfattande nämner respondent E att hen alltid frågar många olika personer för att få in input, främst då hen anser att den inte har rätt kompetens. Vem som tar de slutgiltiga besluten kan variera, ibland respondenten själv och ibland förlitar sig hen på andra. Ett exempel på detta är den nuvarande processen att byta plattform från Wix till Webflow, det här är inget beslut som respondent E har varit drivande i utan här har hen förlitat sig på konsulten som hen använder för webbdesignen.

*“I have gone through a lot of different people for assistance because I don't feel knowledgeable. And since I haven't been in this race and there is a younger generation that, that is more hype on this than. That's why I have to ask around. And then at the end, the decision is mine, but hopefully I've asked enough people that I, uh, do have better knowledge and can make that decision.” (Appendix E, #55).*

#### 4.4.3. Outsourcing

Samtliga av respondenterna använder sig av outsourcing för sin e-handel men alla har olika erfarenheter kring detta, vad som dock går att tyda är att respondent C, D och E är de som har mött flest utmaningar vad gäller outsourcingen.

Respondent A har använt sig av outsourcing för sin nuvarande webbshopslösning och förklarar att det har varit enkelt med kommunikation till företaget. Hen menar dock att det kan bli komplicerat ju längre fram i processen de kommer samt om man ska addera funktioner till den existerande lösningen. Respondenten beskriver en problematik som uppstod när de var i processen med att lägga till ett återförsäljar-login på deras plattform som drevs av Wikinggruppen. Då jobbade dem tillsammans med en konsult från företaget under ett år för att försöka implementera denna funktion men implementationen misslyckades. Respondenten vet inte varför implementationen blev misslyckad. Hen förklarar även att den problematiken är en av anledningarna till att de tar fram den nya e-handeln “in-house”.

*“När man väl bestämmer sig för en lösning, är det svårt att veta exakt alla parametrar som måste finnas på plats senare och det är inte 100% att den leverantören kan möta de nya önskemålen. Det är viktigt att man har en leverantör som man kan växa med och som kan anpassa sig till ens önskemål. Denna begränsning hos Wikinggruppen är en av anledningarna till varför vi skapar den nya plattformen själva, för att ha full kontroll.” (Appendix A, #34).*

Precis som Respondent A har även Respondent B valt att outsourca utvecklingen av sina plattformar där de har tagit hjälp av en firma i deras nätverk som hjälper dem att skapa en skraddarsydd lösning.

Både Respondent A och C tar upp fördelen med att ha en tredjepartsleverantör som är etablerad på marknaden, t.ex. Wikinggruppen och Jetshop. Dessa leverantörer har en kundtjänst man kan vända sig till och ansvaret för driften hamnar hos dem. Nackdelen med dessa etablerade plattformar är, enligt Respondent C, det höga priset på tjänsten. Hen tar upp att när de började jobba med leverantören för 12 år sedan hade de ett mycket lägre pris, men som på senaste år har höjts markant. Detta har gjort att företag C måste byta plattform.

När Respondent och företag C skulle byta plattform från Jetshop till WooCommerce stod de för en utmaning och valde att outsourca själva migreringen av plattformen till ett konsultföretag. Det här företaget hade många goda referenser och respondenten fick detta företag rekommenderat till sig av sitt nätverk. Projektet har dock inte fortlöpt som önskat och detta till stor del beroende på att konsultföretaget saknat rätt kompetens. En av utmaningarna till följd av detta har varit förhandlingarna gällande pris och tid. I början av projektet fick företag C ett estimerat antal timmar och en uppskattad kostnad. Kostnaden godkändes till en början men efter hand tillkom fler och fler timmar på grund av konsultföretaget stött på problem, i dagsläget har projektkostnaden ökat med 300 %. Respondenten säger även att hen har spenderat betydligt mer tid än vad som var planerat på migreringen. Utifrån detta hade respondenten uppskattat om konsultföretaget hade varit mer transparenta mot hen. Nu har respondenten och företaget valt att avbryta samarbetet med konsulterna trots att det finns fler funktioner som hade behövts för att sidan ska vara helt komplett.

*ÅF [återförsäljare sidan] så fick vi ett estimerat antal timmar, som var 156 antal timmar för att starta upp denna ÅF-sidan. Gångra det med vad de tar i timmen, ca 1000 ex moms och då har VD:n där sagt till mig. Då det är det som vi då diskuterar, dubbla det estimerat du får av oss, så är du ungefär i hamn över vad det kommer kosta.” (Appendix C, #45).*

Respondent C upplever även att det har varit påfrestande att förlita sig på konsultföretaget och att vara så pass beroende av dem och deras leverans. Enligt respondenten har konsultföretaget flertalet gånger nämnt att vi behöver X timmar för att bli klara och efter X timmar så har inga framsteg tagits, i stället hemsidan har kraschat tre gånger. Hen menar också att de inte kan säga stopp och hävda att konsulterna ska vara klara, i fall respondenten hade meddelat detta och konsulterna hade lämnat i det skedet hade hen stått utan en fungerande e-handel.

*“Det som är tuffast är att man är i händerna på någon annan. Som småföretagare är det ju oftast sin bebis, sitt företag. I denna flytten blir man ju verkligen i händerna på någon annan. Någoting jag har byggt upp i 10-11 år, kan raseras på så kort stund.” (Appendix C, #33).*

Respondent och företag D har valt att outsourca utvecklingen av hela deras plattform till Ukraina, de valde detta till stor del beroende på kostnaden. Utvecklingsteamet i Ukraina hade gjort liknande projekt innan och det fanns därför redan en grund och kunskap att stå på och de kunde således få lägre utvecklingskostnader. Precis som för Respondent C har en del av utmaningarna kring outsourcingen varit gällande kostnaden och förhandlingen om priserna. Konsultföretaget fakturerar alla timmar de har lagt ner även om de inte har slutfört det som utlovats och de levererar en halvfärdig produkt, att de inte får vad de betalar för är något som respondenten och hans kollegor har upplevt som problematiskt. Samtidigt menar även respondenten att utvecklarna givetvis ska ha betalt för sitt arbete men den här balansgången har varit en utmaning för dem och de har haft många förhandlingar med utvecklingsteamet. Utöver det nämner de även att kommunikationen har varit svår, som nämndes tidigare besitter inte respondenten och hans kollegor rätt digital kompetens och när utvecklarna använder specifika tekniska termer så är det inte alltid de har förståelse för termerna. Samma situation



blir det åt andra hållet när respondenten och hans kollegor använder vissa affärstermer är det inte alltid utvecklarna förstår.

Att placera utvecklingen i Ukraina var något som diskuterades internt och utifrån dagens situation med kriget i Ukraina har utvecklarna och företag D hamnat i en speciell situation. Utvecklingsteamet satt ursprungligen i Charkiv, 10 mil från ryska gränsen men de kunde relativt snabbt förflytta sig och sitter idag i "säkrare" delar av Ukraina och därav hade möjligheten att fortsätta jobba på plattformen. Respondenten säger att med bakgrund av kriget har arbetet med utvecklingen av plattformen gått långsammare än vad som planerat men börjar nu komma tillbaka i normal takt, hen nämner även att utvecklarna har uppskattat att kunna fortsätta arbeta trots oroligheterna i landet.

Genom hela intervjun med Respondent E nämns outsourcing som en av de största utmaningarna. Respondenten har upplevt att hen har blivit vilseledd och att konsulten de använt sig av inte informerat hen tillräckligt. Som nämnts tidigare i kapitlet lämnade den här konsulten över uppdraget att utveckla hemsidan till en annan konsult utan att respondenten var medveten om detta. Eftersom respondenten har varit två steg ifrån slutprodukten menar hen att kommunikationen varit ineffektiv, till följd av detta har det tagit mer tid än förväntat och även kostat mer pengar. Utöver det så nämner respondenten att den har blivit besviken över vad som har levererats, det har varit många felaktigheter som t.e.x felstavningar, olika textstorlekar och fel bilder. Något som hen hade förväntat sig att konsulten borde uppmärksammat innan hemsidan visats upp för respondenten. Hen hade förväntat sig att konsulten skulle ta mer ansvar över slutprodukten och vara mer noggrann, i stället har det varit respondenten själv som har fått påpeka brister för att ändringar skulle ske. Det har dock varit avgörande för respondenten att outsourca hemsidan och bokningssystemet för att det skulle vara möjligt att ha hemsidan live innan sommaren men nämner samtidigt att det inte är säkert att hen kommer fortsätta att outsourca.

#### 4.4.4. Begränsade resurser

Samtliga respondenter vidhåller hur viktig det är för dem att hålla kostnaderna nere och alla har även valt bort olika e-handelslösningar eller konsulter på grund av för höga priser.

Respondent A och B säger att de inte har en avsedd budget för IT, för respondent A har de en fast summa vad deras nuvarande e-handel kostar och de vill inte överstiga den eller ha en för hög startkostnad vid val av ny e-handelslösning. *"Vi har ju en summa som den första webbshopen kostar och vi vill helst inte att den ska gå mycket över den summan. För som jag sa, då blir det svårt att motivera flytten, oavsett om det blir ett mycket mer integrerat system."* (Appendix A, #56). Respondent B säger att priser för olika IT-lösningar är något som de tar efterhand och att de hellre tar flera små beslut i stället för att teckna upp sig på ett långt avtal och riskera att det inte passade verksamheten.

Respondent C, D och E har en form av IT-budget. Respondent D framför att företaget har en fast månadskostnad om hur många timmar de kan betala till sitt utvecklingsteam, om kostnaden överstiger detta meddelar företag D utvecklarna och ber dem pausa sitt arbete. Företag E hade en satt budget från början när de tog in konsulthjälp, men när uppdraget för konsulten ändrades har kostnaderna överstigit budgeten och respondenten känner att hen inte har kontroll över kostnaderna längre. Hen har även hamnat i sitsen att de har investerat så

mycket tid och pengar i det att de inte kan backa ur nu för att inte riskera att missa inkomster till sommaren.

Respondent C och D har båda upplevt problematik kring prissättningen av deras outsourcade projekt. Det har varit svårt att komma överens om vad som ska betalas för, särskilt när det som respondenterna har beställt inte levererats i tid eller inte fungerar. Respondent C beskriver att hen får ett estimerat antal timmar på X timmar men efter att konsulterna har arbetat dessa timmar återkommer dem med att hemsidan inte fungerar och de behöver dubbelt eller trippelt så mycket tid. Hen upplever detta som frustrerande då hen inte vet om hemsidan kommer fungera trots att hen betalar de extra timmarna som konsulterna ber om.

*“då får jag ett “estimate” på 4 timmar. Då tänker man, vi är nästan i hamn på 4 timmar. Jag kan tänka mig att det kan gå lite över, det kanske kostar 5-6 timmar, men det som hände nu var att man fick 4 timmar, sen säger dem då att “åh, det funkar inte på 4 timmar, du får ge oss 5 timmar till och titta på detta så kan vi se om vi kan gå vidare sen”. Då är jag helt plötsligt uppe i 9 timmar gånger 1000 kr i timmen ca ex moms och då är det fortfarande inte säkert att det är färdigt då.” (Appendix C, #45).*

Respondent D nämner att den främsta anledningen till att de valde teamet i Ukraina var för att kunna ha så låga kostnader som möjligt. Delvis på grund av lägre löner i Ukraina men också för att utvecklarna hade tidigare erfarenhet av att bygga liknande plattformar. Respondent D nämner även att det är mycket viktigt för företag D att vara sparsamma med sina resurser, de hade kunnat ta in fler anställda men menar att det inte vore det mest strategiska eftersom de har begränsat med resurser.

Respondent A samt C nämner att de har valt bort olika e-handelslösningar på grund av för höga kostnader. Respondent A och C menar att det är svårt för dem att motivera en kostnad på hundratals kronor, dels då man inte vet slutresultatet av den höga kostnaden samt att det är osäkert om företaget kan gå med vinst med en sådan e-handelslösning. För respondent C handlade det om att de använde sig av lösningen Jetshop som efterhand blev allt för dyr och svår att växa med. Med denna bakgrund valde respondenten att flytta från Jetshop till WooCommerce då det är billigare alternativ. Liknande val gjorde företag A då de bytte från Wikinggruppen till Shopify för att ha möjlighet att växa med en plattform som dessutom hade en kostnad som passade deras budget. Respondent C har utöver att byta plattform även fått prioritera bort funktioner i den nya plattformen som fanns i den gamla versionen på grund av för höga utvecklingskostnader. Detta är även en process som Respondent E har genomgått då hon valt bort funktioner på grund av komplexitet och pris.

#### 4.4.5. Bredbandstillgång

Samtliga respondenter utom respondent E upplever att de i dagsläget har tillräckligt höga bredbandshastigheter, respondent A och C menar dock att de tidigare har upplevt problem med det. Respondent C förklarar att för 4-5 år sedan, innan flytten till deras nuvarande adress, sköttes e-handeln via mobilt bredband på grund av det var den teknik som fanns tillgänglig. Respondent och företag E är placerade på landsbygden, de har två lokaler och på den ena platsen fungerar internet bra men på den andra platsen är uppkopplingen instabil. Den lokalen saknar fiber och företag E behöver därför göra en relativt stor investering för att få fiber nedgrävt och snabbare uppkoppling. Respondent D förklarar också att en utmaning med internet uppstod för företag D när krig bröt ut i Ukraina där deras utvecklare befinner sig.



Internet stängdes ner och de förlorade då kontakten med dem under en period och kunde endast få sporadiska information på hur arbetet fortlöpte.

#### 4.4.6. Utmaningar som ej nämns i litteratur

Utmaningen för SME är inte begränsad till implementation av tekniska funktioner, utan byråkrati påverkar även processer hos småföretag. Respondent D förklarar att vid implementation av ett nytt betalsätt var det inte själva implementationen i sig som var problemet, utan att de inte blev godkända av betaltjänsten.

*“Men vi har inte varit godkända för Stripe då vi bedriver en crowdfunding-verksamhet, men det gör ju andra också. Så nu har vi till slut fått det, då de hade någon typ av klausul för det, men efter lite dialog så har de godkänt oss. Så då jobbar vi med att integrera det på sidan.”*  
(Appendix D, #18).

Covid-19 blev en katalysator för företag att digitalisera sig och fokusera på e-handel. Detta tar Respondent C upp som ett problem i sig då de har haft e-handel i 12 år och att hen bemöttes med kommentaren att *“sen kom Corona, och du har ju e-handel så det är inga problem”* (Appendix C, #10). Detta var något som hen ansåg inte stämde då besökare till hundutställningar är hans främsta marknad och när de inte längre kunde delta på dessa utställningar försvann 70% av hans omsättning. Konsekvensen av detta blev likviditetsproblem för företaget. Respondenten belyser även att hen ansåg att många av hans konkurrenter, som inte hade e-handel innan pandemin, förflyttade sin försäljning online i samband med Corona. Enligt Respondent C bidrog denna aktivitet hos konkurrenterna till större konkurrens på marknaden och gjorde att respondenten behövde fokusera sig på nya marknader som Finland, Norge och Danmark och då ha en webbshop som stödjer dessa språk och valutor, som blev en utmaning i sig för företaget och den tredjepartsleverantör som bygger hemsidan.

Företag, A, B och C har upplevt svårigheter att hitta system som passar deras verksamheter och budgetar. Respondent B nämner att de är i stort behov av ett CRM-system för att de ska kunna utnyttja sin e-handel. Hen upplever att trots att de har studerat olika alternativ ingående har det varit svårt att hitta ett system som passar deras önskemål och organisation utan att det ska vara en för stor investering. Respondent C belyser att när man har upptäckt en e-handelslösning som uppfyller ens krav är det mycket utmanande att genomföra själva migreringen från en plattform till en annan.

## 5. Diskussion

Följande kapitel kommer innehålla en diskussion om hur empirin står sig mot litteraturen samt vilka likheter och skillnader som har identifierats.

### 5.1. Koppling till teori

Utifrån intervjuerna som har genomförts har vi fått in empiri och svar som till viss del stämmer med litteraturen och de utmaningar vi har funnit där, vi har också hittat skiljaktigheter med litteraturen och identifierat nya utmaningar som inte har påvisats i litteraturen.

### 5.2. Digital strategi & mognad

Innehavandet av en digital strategi och hur digitalt moget ett företag är, förknippas starkt med varandra (Kane et al. 2017). Vad som har framkommit i empirin är att två av fem respondenter saknar strategi. De två företag som har en form av digital strategi, företag C och D är de som har kommit längst med sin e-handel. Det här stämmer även överens med teorin då dessa företag kan betraktas som mer digitalt mogna.

Trots att litteraturen antyder att en högre digital mognad skapar bättre förutsättningar för företag behöver inte detta vara något som efterlevs. En digital strategi är inget som respondenterna B och E prioriterar, de anser att de till viss del saknar tid för utformandet. Respondent A och B anser att det inte passar deras två företag. De anser att i denna del av processen behöver de kunna ta snabba beslut i takt med att förutsättningar förändras och inte vara begränsade av en strategi. Dessutom anser de att det är svårt att ha insikt om var företaget befinner sig om ett år. Respondent B nämner även att en för konkret och bestämd strategi kan begränsa entreprenörens motivation och drivkraft. Denna aspekt är något som motsäger sig teorin då Ferrari (2012) tar upp att en strategi är nödvändig för att SMEs ska ha möjligheten att vara konkurrenskraftiga. Anledningen till att denna konflikt uppstår kan bero på att författaren och respondenten uppfattar begreppen olika, att Ferrari beskriver en strategi som ett steg framåt i digitalisering och att den inte behöver vara så formell som Respondent B uppfattar det.

Kane et al. (2015) anser att digital mognad är en process som sker löpande och en aspekt som gör ett företag konkurrenskraftigt. Författaren belyser att varken ledare eller experter vet hur denna process ska genomföras och att det är något som anpassas efter den specifika verksamheten. Denna definition om digital mognad överensstämmer med Respondent Bs tankar om digital strategi. Det kan innebära att digital mognad och digital strategi kan fungera som synonymer för varandra och för de som inte vet definitionen av digital strategi kan det även vara svårt att särskilja begreppen. Grebe et al. (2018) tar upp problematiken angående hur digital strategi integreras i verksamheten och att detta påverkar den digitala mognaden. I empirin har det framkommit att företagen arbetar olika med deras digitala strategi. Om

företaget har externa intressenter, t.ex. styrelsen i företag D, måste strategin vara definierad och även följas upp.

Digital mognad är enligt Westerman et al. (2014) beroende av hur den digital styrningen genomförs samt hur teknikintensivt ett företag är. Enligt Tillväxtanalys och OECDs index över digital mognad, är den digitala mognaden utöver teknikintensivitet beroende av vilken IT-kompetens som finns inom företaget. I empirin sammanställs en nulägesanalys över vilka system för e-handel respondenterna använder. Utifrån empirin och nulägesanalysen framkommer det att de företag som är mer teknikintensiva, har en högre IT-kompetens samt en förståelse för digital styrning, innehar en högre digital mognad. Därav överensstämmer teori och empiri i detta fall.

### 5.2.1. Digital Mastery

I figuren nedan har vi valt att placera in de fem olika respondenterna och företagen utifrån var de anses befinna sig i modellen "Digital Mastery", denna inplacering har gjorts utifrån de förutsättningarna SMEs har.

Respondent A anser att de tar sig an ny teknik snabbt, men inte tvunget följer trender. Hen anser även att de har ett bra beslutsunderlag för att implementera ny teknik men inte en konkret strategi för att göra implementationen. Respondenten förlitar sig på ny teknik och att den förbättrar all verksamhet, men belyser att det ska vara rätt teknik. Därmed placerar vi in Företag A mellan "Fashionistas" och "Digital Masters" då Westerman et al. (2014) anser att gruppen implementerar ny teknik snabbt, men även följer tekniktrender vilket företaget inte gör och därav inte ska placeras in i denna grupp till fullo. "Digital Masters" ligger i framkant av att ta beslut om dess digitala utveckling och ekonomiska avkastning för implementationer, vilket företag A gör. De ligger dock inte i framkant av att ha en strategi för denna utveckling.

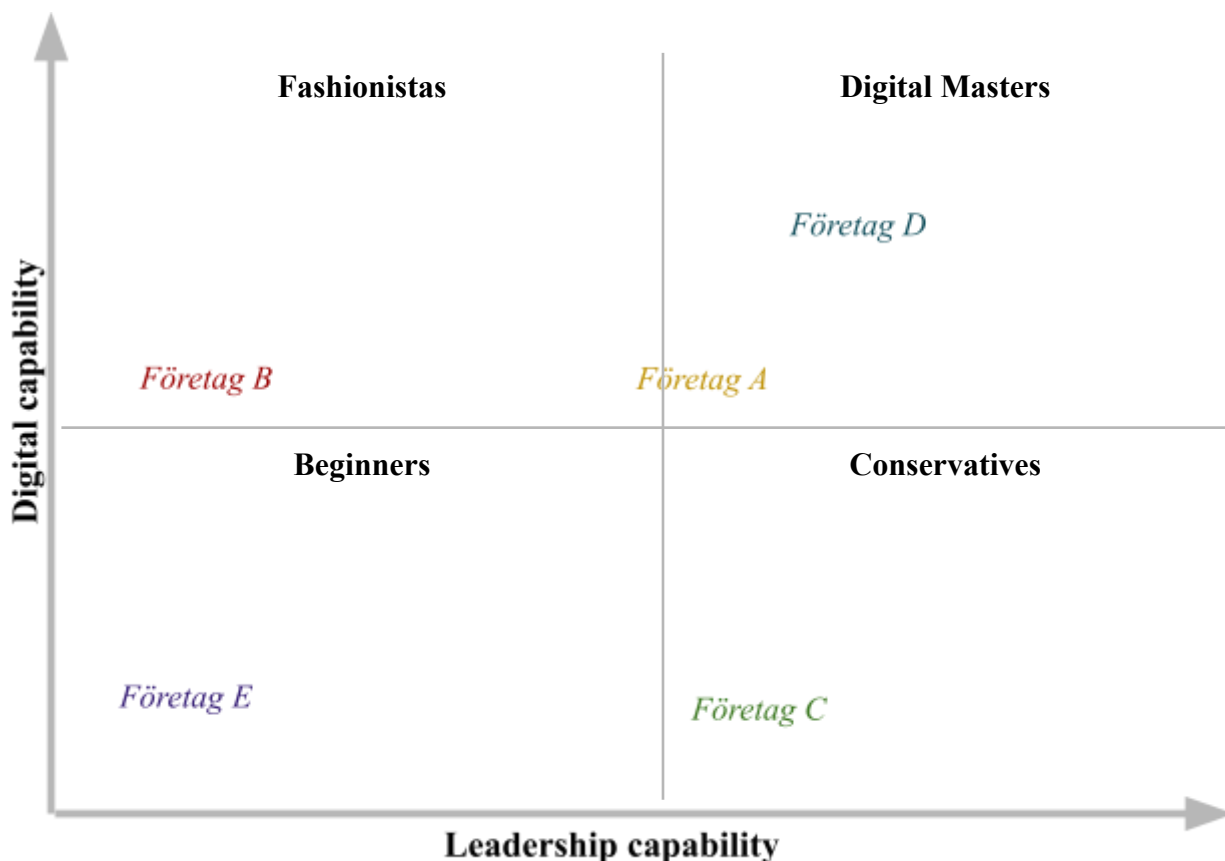
Respondent B svarar "Ja" på samtliga frågor vi ställer utifrån modellen "Digital mastery" och utifrån detta borde företag B placeras in i gruppen "Digital Masters". Detta är dock något som utifrån resterande del av empirin går att ifrågasätta, företag B bör i stället utifrån nedan argument placeras in i gruppen "Fashionistas". Westerman et al. (2014) beskriver att denna grupp tar snabba beslut, inte har en fullt utarbetad strategi för deras digitalisering eller ekonomiska beslut men att de gärna och snabbt använder sig av ny teknik, samtliga av dessa faktorer går att återfinna i intervjun med respondent B. Respondenten svarar även relativt svävande på frågorna vilket kan vara ett tecken på att de inte har en utarbetad plan kring hur de ska förhålla sig till teknik.

Respondent och företag C har placerats in i gruppen "Conservatives" enligt nedan resonemang. "Conservatives" beskrivs enligt Westerman et al. (2014) som försiktiga i antagande av ny teknik och tar noggranna och grundade beslut, något som respondent C själv uppger i empirin. För företag C tog det t.ex tolv år innan de valde att byta plattform för sin e-handel, detta valet gjordes dock av strategiska skäl. Vidare beskrivs "Conservatives" som företag som har högt medvetenhet kring kring digitalisering, respondent C uppger hen att hen har ett stort förtroende för teknik och är övertygad om att det gör hennes verksamhet bättre.

Respondent och företag D anses utifrån empirin ha en relativt hög digital mognad och kan därför placeras in i gruppen "Digital Masters". Denna grupp är enligt Westerman et al. (2014) i framkant i den digitala utvecklingen. Respondent D uppger att företaget inte tvunget

använder sig av ny teknik för sakens skull utan i stället önskar att vara i fas med dagens teknik. "Digital Masters" kan enligt Westerman et al. (2014) ta goda beslut kring digitalisering som gynnar verksamheten. Det här stämmer väl med respondent och företag D som gällande beslutsfattning anser att de har ett gott beslutsunderlag för att kunna ta beslut, mycket i form av de använder sig av extern kompetens.

Respondent och företag E är precis i början av sin digitala resa, något som enligt Westerman et al. (2014) gör att de bör placeras in i gruppen "Beginners". Denna grupp beskrivs vidare som att de har bristande ledning för att ta digitala beslut samt att de långsamt tar till sig av ny teknik, något som respondent E själv identifierar sig till.



Figur 4. Respondenter inplacerade i Four Levels of Digital Mastery.

### 5.3. Digital kompetens och beslutsfattande

Wernberg (2021) menar att bristen på digital kompetens är det avgörande största hindret för småföretag och deras digitalisering, utifrån empirin stämmer detta då samtliga respondenter instämmer om att detta en stor utmaning för dem. Att ha tillräckligt med digital kompetens i ett småföretag är avgörande för att kunna hitta nya affärsmöjligheter (Ifinedo, 2011), detta stämmer väl överens med empirin då alla tillfrågade respondenter vill utveckla sin och företagets digitala kompetens och har förståelse för att det är viktigt. Premkumar (2003) menar att småföretag har ett större behov av extern kompetens än större företag. Detta

poängteras av samtliga respondenter då de har valt att outsourca sina e-handelsprojekt till externa parter som en konsekvens av bristande digital kompetens. Utifrån empirin framgår det även att det är avgörande att ha ett nätverk och möjlighet att fråga mer erfarna personer för att kunna ta goda beslut kopplat till digitalisering. Vikten av ett nätverk är däremot inget som har identifierats i litteraturen.

Zimmermann (2016) påpekar att det genomförs fler IT-implementationer än insatser för att öka IT-kompetensen hos företags anställda. Detta stämmer delvis med resultaten då respondent A och C har aktivt gjort insatser för att öka sin digitala kompetens genom E-Commerce Park och Digitalakademin, medan Respondent B och E inte har tagit det steget än. Detta kan bero på att respondent B och E de är i början av sin e-handelsresa och inte har insett att de behöver ta sig an denna kompetens än samt att de förlitar sig på externa leverantörer och rådgivare. Respondent B uttrycker dock i sin intervju vikten av att ha en positiv inlärningskurva. Respondent D beskriver företagets utveckling av digital kompetens med att de själva försöker lära sig mer om IT och deras plattform kontinuerligt, men att deras CTO får ett eget större ansvar att utveckla sin kompetens. Skillnaden mellan litteraturen och empirin är att Zimmerman (2016) syftar på IT-kompetens hos anställda och empirin syftar respondenterna på sig själva. Därav är det svårt att avgöra om empiri och teori överensstämmer. För att kunna argumentera kring prissättning över IT-projekt anser Respondent D att det är viktigt att förstå produkten vilket överensstämmer med teorin då Caldeira och Ward (2003) anser att digital kompetens är en avgörande faktor för SMEs. Det skapar möjligheten att vara en bra beställare och god förhandlare när det kommer till IT-leverantörer. Genom erfarenhet har Respondent E kommit till insikt att hen behöver utveckla sin kompetens för att i framtiden ha möjlighet att göra goda beslut angående IT-lösningar. Historiskt sett har hög tillit till leverantörer samt brist på kompetens resulterat i dubbelt arbete och dubbla kostnader för företag E.

Premkumar (2003) nämner att rollen som VD i ett SME är betydelsefull samt att de har ett stort inflytande på företaget, både i förändringar och beslut. Den avgörande skillnaden mellan ett SME och ett större företag är att styret är centraliserat till en eller två personer. Respondent A, C och E har rollen som VD och är den beslutstagande parten i företaget. Respondent D nämner att deras beslutsprocess är snabb på grund av att de endast är tre personer som arbetar heltid med företaget och de tar samtliga beslut tillsammans. I detta fall blir det både CEO, COO och CTO som tar de avgörande besluten tillsammans vilket gör att det överensstämmer med litteraturen i aspekten om centraliserat styre, men inte att det endast är VD:n som tar besluten.

Premkumar (2003) nämner även att det finns skillnader mellan stora och små företag angående organisation och informationssystem, och att de konventionella teorierna inte alltid går att applicera på ett mindre företag. Denna aspekt överensstämmer med resultatet då Respondent B nämner att det finns en stor skillnad mellan etablerade företag och nystartade företag då de större företagen redan byggt sin verksamhet och de mindre företagen är i processen att bygga upp den. Därav är de inte jämlika samt möter olika utmaningar och ska hanteras på olika sätt.

I litteraturen framgår det att i samband med brist på digital kompetens kan det finnas en rädsla hos småföretag att e-handel kan bidra till säkerhetsproblematik (Zaied, 202). Det här är något som inte stöds i empirin, samtliga respondenter uppger att de har en stark tilltro till e-handel och är övertygade om dess positiva effekter. Att säkerhetsaspekten inte berörs i intervjuerna

kan till viss del bero på bristande digital kompetens och förståelse för informationssäkerhet hos respondenterna.

## 5.4. Outsourcing

Grama & Păvăloaia (2014) tar upp att outsourcing är en god metod för mindre företag att digitalisera sina verksamheter. Av resultatet framgår det att outsourcing är ett fördelaktigt verktyg för småföretagen att möjliggöra deras digitaliseringsresa, utan extern hjälp hade det inte varit möjligt för de tillfrågade företagen att genomföra e-handel.

Patel (2017) belyser att fördelarna med outsourcing är att företagen undgår att anställa ny personal i samband med att de får ett bredare utbud av kompetens samt lägre kostnader för det utförda arbetet. Minskade kostnader samt kompetensbrist har varit de avgörande faktorerna för företag A, C, D och E att outsource sin e-handel. Patel (2017) säger att fördelen med outsourcing är lägre kostnader, detta stämmer med empirin och respondenternas val av att outsource. Något som inte täckts av litteraturen är att den estimerade kostnaden för ett outsourceat projekt ofta överstiger den slutgiltiga projektkostnaden. Detta har 4 av 5 respondenter upplevt och respondent C uppger att kostnaden för sin outsourcing har tredubblats mot den estimerade kostnaden. Respondenterna uppger att det leder till att förhandlingar om pris är en utmaning i sig. Respondenterna har även upplevt situationer när arbete inte blivit utfört men fortfarande fakturerats. Respondent B nämner inget om kostnader kopplat till outsourcing. Anledningen till detta kan vara att de inte är i processen att de har mottagit fakturor, utan endast offerter och därför inte kan göra en avräkning om priset är rimligt.

Enligt Patel (2017) innebär nackdelarna med outsourcing; förlust av kontroll, problem i kommunikationen samt bristande kvalitet. Detta överensstämmer med empirin då förlust av kontroll och problem med kommunikation är en av de mest markanta utmaningarna kopplat till outsourcing för företag C, D och E. Respondent och företag D som har utvecklare i Ukraina, nämner att själva språket samt specifika tekniska termer skapar otydlighet och förvirring i kommunikationen. De två parterna befinner sig i branscher som skiljer sig åt både i fackspråk och förståelse för dess termer. Patel (2017) lyfter även att det är viktigt att ha en positiv företagskultur och att outsourcing kan påverka denna. Detta är inget som stöds i empirin då respondenterna inte nämnde något om detta utan berörde generellt om outsourcing, även när frågan ställdes. Patel (2017) nämner även att vid processen som omfattar outsourcing får företag en möjlighet att utforska kompetens utöver det lokala utbudet som finns. Denna aspekt stämmer delvis överens med empirin då respondent D valt att outsource till Ukraina, resterande företag har outsourceat inom Sverige. Anledningen till att fler har valt att outsource inom Sverige än utomlands skulle kunna bero på att kommunikation är svårare att sköta samt att det kan vara mer riskabelt i ett annat land. Respondent D har upplevt denna risk då kriget utbröt i Ukraina och påverkade deras utvecklingsteam.

Patten et al. (2012) bedömer att det är av högsta vikt för SMEs att vara medvetna om vilka IT-leverantörer det finns för att kunna vara en bra beställare av IT-tjänster. A och C lyfter båda fram fördelarna med att ha en tredjepartsleverantör som håller ansvaret för driften av hemsidan samt att de har en kundtjänst som man kan vända sig till. Respondent C nämner att nackdelen med dessa IT-leverantörer är att de är dyrare. Respondent A nämner att man kan bli begränsad i vilka funktioner som kan adderas på sin e-handel då en tredjepartsleverantör



kanske inte har en önskvärd funktion. Detta gör att företagen måste förlita sig på andra tillvägagångssätt. När det kommer till att antingen välja en ny plattform att migrera till eller välja en plattform att starta med, valde företag B, C, E och D att lita på sitt nätverk och fick rekommendationer därifrån. Nackdelen med denna metod är att de blint måste förlita sig på nätverket samt att kontrollen och beslutet hamnar på en extern part som möjligtvis inte har samma intresse för företaget. Det här ger respondent E ett exempel på i empirin och Patel (2017) nämner förlust av kontroll vid outsourcing som en nackdel. Fördelen med att ha ett nätverk att tillfråga är att det finns möjlighet att fråga om råd från en extern part som inte har en agenda för beslutet och att det rådet får agera vägledande för det slutgiltiga beslutet. Premkumar (2003) tar upp att SMEs är mer beroende av extern kompetens, men att VD:n tar beslutet och det då fortfarande blir ett centraliserat styre. Respondent A har valt att göra researchen "in-house" och låter en anställd göra eftersökningen angående aktuella alternativ. Detta förhållningssätt kan vara positivt då den anställda i fråga vet vilka kriterier verksamheten har för att implementera sin IT-lösning. Den anställda har även en IT-bakgrund och en högre digital kompetens, detta är enligt Caldeira och Ward (2003) viktiga aspekter för att småföretag ska acceptera en ny IT-lösning och vilket värde den bidrar till. Nackdelen med denna metod kan vara att man inte har tillfrågat sitt nätverk som de övriga respondenterna gör och därav får ett begränsat utbud av e-handelsalternativ. Möjligtvis skulle en mix av dessa strategier för undersökning av IT-leverantörer och tjänster vara fördelaktigt för ett SME.

Patten et al. (2012) anser att det är viktigt att analysera vad outsourcingen innebär finansiellt för företaget för att kunna genomföra implementationen. Detta för att kunna avgöra om implementationen ger tillräcklig avkastning och att det finns tillräckligt kassaflöde i företaget. Detta går i linje med det som lyfts fram av respondent A och C i resultatet. Båda respondenterna har upplevt att de har för små transaktioner och omsättning för att de ska kunna motivera vissa investeringar. För dem har det varit viktigt att tydligt kunna se både den ekonomiska och strategiska vinningen i en ny IT-lösning.

## 5.5. Begränsade resurser

Undersökningen som MacGregor och Vrazalic (2005) genomförde hos svenska och australienska SMEs visade att höga kostnader är ett markant hinder för implementering av e-handel. Denna aspekt instämmer Zaied (2012) med, men anser inte att den är det främsta hindret. Detta överensstämmer även med empirin, 4 av 5 har valt bort alternativ på grund av för höga kostnader för implementation och drift. Företag E upplevde att den faktiska kostnaden inte överensstämde med det estimerade priset för sin plattform och därav förhandlade ner det faktiska priset. Samtliga respondenter nämner en begränsning på resurser och att de är varsamma angående företagets utgifter. Företag B beskriver det genom att de försöker ersätta kreativitet med resurser. Företag D är strategiska med ekonomin och tänker igenom utgifter samt vad de ska prioritera. Respondent D nämner att de gärna hade anställt en marknadsföringschef, men att detta inte är det viktigaste att fokusera på i nuläget. Företag B nämner inte att de har valt bort e-handelslösningar baserat på pris, men att de väljer att ta flera små beslut, snarare än att teckna sig för en dyr lösning där de inte vet utfallet. Respondent B nämner att de inte vet hur deras verksamhet kommer se ut om ett år och därav inte vill teckna dyra samt långa avtal. Respondent B beskriver deras resonemang om företagets ekonomi med liknelser och metaforer, anledningen till detta kan vara att de har sekretess över hur mycket de

kan dela med sig av i en undersökning eller att de inte är lika långt i processen av att bygga upp sin verksamhet som andra tillfrågade företag i undersökningen.

MacGregor & Vrazalic (2005) anser att anledningen till problematiken med att implementera e-handel är att processen är komplex, det tar lång tid samt kräver mycket resurser i form av pengar och personal från företaget. Komplexitet, tid och resurser är faktorer som 5/5 respondenter upplever är utmaningar vid implementation av e-handel och system som stödjer e-handel. Företag A och B nämner problematiken med att hitta färdiga IT-lösningar som är anpassade för SME samt har de funktioner som respondenterna efterfrågar i diverse system. För företag A och C har det varit en utmaning att hitta en e-handelslösning som de kan växa med men inte kräver en investering på x antal hundra tusen kronor samt som kräver stor investering i tid. Därav stämmer empiri och teori väl överens i denna aspekt.

Zimmermann (2016) anser att det stora problemet hos SMEs inte är att kunna stötta en implementering ekonomiskt, utan att IT-projekt ses som en utgift och att företagen inte ser nytta och avkastning i en IT-implementation. Detta finns inte för stöd för i empirin. Respondent A, C och D ser ett starkt värde i sin e-handel och inser hur viktigt är för dem att hitta system som de kan ge dem en god avkastning. Samtliga respondenter anser att teknik är viktigt för dess verksamhet. Det problem som har uppstått för respondenterna är att de inte haft tillräckligt hög omsättning i deras e-handel för att ha möjligheten att motivera kostnaden med avkastningen, då denna kostnad kan överstiga flera hundratals kronor.

## 5.6. Bredbandstillgång

Patten et al. (2012) tar upp att tillgång till höga internethastigheter och en stabil internetuppkoppling är en grundläggande och avgörande faktor för ett företags verksamhet. Samtliga respondenter förutom respondent och företag E uppger att de har tillräckliga internethastigheter. Det här är något som stämmer väl med litteraturen, enligt PTS har 88 % av svenska företag och hushåll tillgång till 100 mbit/s bredband. Det finns dock stora skillnader mellan tätort och landsbygd där andelen i tätorter är 91 % och landsbygd är 65 %, detta skulle kunna förklara skillnaderna mellan respondenterna. Respondenterna som anger att deras bredband är tillräckligt är lokaliserade i tätorter medan respondent E som uppger bristande internethastighet är lokaliserad på landsbygden.

Frederiksen (2014) tar upp att det är viktigt att det finns en efterfrågan på marknaden i de områden där koptarnätet monteras ner för att fibernätet ska utvidgas. Detta stämmer med respondent E som nyligen har efterfrågat och beställt installation av fiber i sina lokaler, detta kommer installeras inom kort. Fiberinstallationen är en kostsam investering för Respondent E men nämner att det är viktigt för sina anställda och för att de ska ha möjlighet till att ta videomöten, utan fibernät och stabil internetuppkoppling har inte detta gått att genomföra i deras lokaler. Det här stämmer även väl överens med Tillväxtverket (2018) som menar att det är utmanande för företag som befinner sig i områden med sämre bredband att nå ut till nya kunder.



## 5.7. Utmaningar som ej nämns i litteratur

Problematiken att hitta färdiga lösningar som passar för småföretag är något som företag A, B och C har upplevt men är inget som har täckts i litteraturen. Utifrån teorin går det däremot att koppla det till bristen på finansiella resurser som SMEs kan ha. Genom en begränsad budget försvinner plattformar och metoder som möjligtvis hade varit lämpliga för SMEs men som väljs bort på grund av en för hög kostnad. Det går även att koppla detta till brist på digital kompetens som enligt Wernberg (2021) är ett stort hinder för småföretagare. När den digitala kompetensen brister kan det vara svårt att förstå vad olika system innebär, vilka funktioner de har samt hur de skiljer sig åt. Samtidigt kan det vara utmanande att identifiera vilka krav och funktioner företaget har på ett e-handelssystem. Respondent D nämner att det inte bara är en utmaning att implementera vissa funktioner, utan även att få tillåtelse att implementera dem, som när respondenten var i processen att implementera Stripe. Detta är en utmaning som nystartade företag måste hantera, som mer etablerade företag inte behöver tänka på.

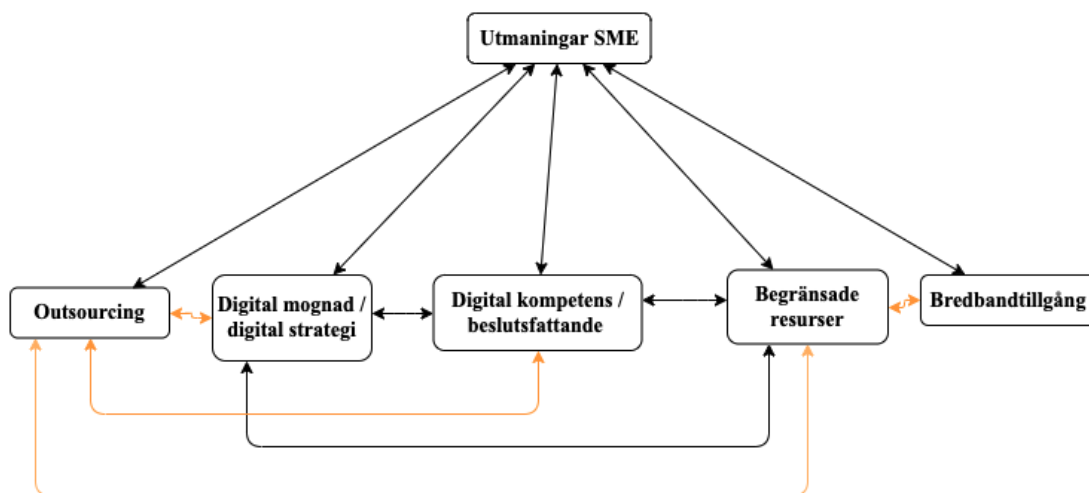
Den utmaning som respondent C mött i form av att migrera plattformen är inte identifierad i litteraturen. Hen anser att själva flytten av plattform har skapat problem med trafik, SEO samt funktionalitet på sidan. Respondent A har också upplevt problem med migration från en plattform till en annan, framför allt när det kommer till flytt och integration av data. Dessa utmaningar har uppstått när företagen vuxit ur sin dåvarande plattform och då sökt sig till en ny leverantör, en process som inte litteraturen tar upp.

Enligt Respondent C skapade Covid-19 ett flertal problem, exempelvis försvann stora delar av deras kundgrupp. Dessutom ökade konkurrensen då flera av deras konkurrenter lanserade e-handel under pandemin. Problematiken kopplad till Corona kan vara svårt att finna i litteraturen då stor del av den litteratur som är relevant för området är daterad flera år tillbaka.

Sammanfattningsvis finns det avgörande utmaningar i empirin som inte stöds eller hittas i litteraturen. Anledningen till denna faktor kan vara att det handlar om utmaningar som varit aktuella de senaste åren eller hanterar specifika problem med diverse plattformar och teknik som är relevant i dagens samhälle. IT-branschen är dynamisk och det är en utmaning i sig att hitta metoder, teorier och ramverk som är tidlösa.

## 5.8. Samband mellan litteratur och empiri

I litteraturgenomgången redovisas en figur som påvisar de samband som vi funnit i litteraturen och som behandlar utmaningar SMEs kan möta relaterade till införande av e-handel och dess tillhörande system. Utifrån intervjuerna som har genomförts har vi fått in empiri och svar som till viss del stämmer in med de samband vi har hittat mellan utmaningar och litteraturen. Vi har också hittat skiljaktigheter med litteraturen och identifierat nya samband som inte har påvisats i litteraturen. Med bakgrund av detta redovisas här nedan en ny figur som visar vilka nya samband som har identifierats efter att empiri har insamlats, gula pilar är de nya och starkare samband som har identifierats med hjälp av resultaten.



**Figur 5. Samband mellan empiri och litteratur.**

Utifrån vad respondent E berättar har vi funnit ett starkare samband mellan begränsade resurser och bredbandstillgång. Något som inte nämns i litteraturen men som framkommer i empirin är att det kan krävas en förhållandevis stor investering för ett SME för att få tillgång till fibernät. SMEs har ofta begränsade resurser och att uppnå snabbare internetuppkoppling genom fiber kan vara kostsamt.

Vidare har vi även funnit ett starkare samband mellan outsourcing och begränsade resurser. Patel (2017) tar upp att det finns starka skäl att välja outsourcing för att till exempel få lägre personalkostnader. Vad som dock inte påvisas i litteraturen men som har nämnts av 4 av 5 respondenter är de har upplevt att outsourcingen kan bli mycket kostsam trots de argument som finns kring att outsourcing bör väljas på grund av lägre kostnader. Högre kostnader för respondenterna har berott på längre projektider än utlovat och därmed att konsulterna fakturerar för fler timmar. Här nämner även respondenterna att de därför har behövt vara restriktiva med hur många timmar de kan spendera på outsourcing eftersom kostnaden har varit högre än de planerat.

Kring outsourcing, digital kompetens och digital mognad har vi även identifierat ytterligare samband. Det har inte framkommit i vår litteratursökning att man väljer att outsourca för att kompensera för bristande kompetens, det här är dock något som framkommit samtliga intervjuer. Vi har även sett att de som besitter mer digital kompetens och således har en högre digital mognad och strategi är bättre beställare av IT och kan lättare hantera outsourcing.

## 6. Slutsats

Syftet med denna studie var att kartlägga vilka utmaningar mikro- och småföretag kan möta vid digitala transformationer och implementationer för e-handel. Utmaningarna som har identifierats är: digital strategi och mognad, digital kompetens och beslutsfattande, outsourcing, begränsade resurser och tillgång till bredband. De utmaningar som påvisats i litteraturen tycks stämma med empirin, detta trots att en del av litteraturen är daterad många år sedan. Anledningen till detta kan vara att utmaningarna är relativt övergripande och handlar om ett område i stället för en specifik detalj. Vi har upplevt att de största problemen för de intervjuade företagen är att de upplever en utmaning med t.ex. en specifik tjänst eller plattform. Problemet kan då vara att den är för dyr, och detta hamnar under kategoriseringen "begränsade resurser". Själva utmaningarna som undersökts är baserade på teori som omfattar företags egenskaper som storlek, kompetens, resurser och omsättning. Detta är aspekter som är relevanta och gör teorin tidlös då dessa egenskaper alltid kommer instämma med ett SME. Problematiken med litteraturen jämfört med empirin är att de avgörande problemen för företagen i verkligheten ofta är små detaljer inom området och att varje företag har olika förutsättningar samt krav på de implementerade systemen. Detta gör det enkelt för oss att identifiera och placera in utmaningarna som företagen möter, men svårare för ytterligare forskning att hitta lösningar för utmaningarna.

När det kommer till utmaningen digital strategi anser vi att det har varit problematiskt för respondenterna att förstå begreppet och att det i denna studie har fått en för teoretiskt innebörd. Vi har även märkt att digital mognad och digital strategi ofta har en hög korrelation, men att få företag kan avgöra om de har en digital strategi eller ej. Företagen beskriver olika typer av metoder som de använder sig av, som prioriteringslistor, mål och kravspecifikationer, men benämner dem inte som strategi. Det har varit stor skillnad över hur mycket vikt som lagts vid detta uttryck i teorin, men som varit nästintill förbiset av företagen. Ett företag ansåg även att en för definierad strategi kunde påverka företaget negativt. Endast ett av fem företag ansåg att de hade en digital strategi på plats. Ur empirin framkommer samband mellan de företag som kunde nämna någon form av strategi och dem som placerades närmare "Digital Masters" i Westermans et al. (2014) modell "Four Levels of Digital Mastery". En iakttagelse som görs här är att de företag som har en lägre digital mognad och placeras längre till vänster i modellen, är de företag som har en mer positiv inställning till digitalisering och e-handel överlag. Detta kan bero på att de, utifrån empirin har visat att de är i början av sin digitaliseringsresa och att de ännu inte stött på de utmaningar som företagen till höger i modellen har gjort.

Brist på digital kompetens är ett genomgående problem som fanns både i teorin och empirin och är en aspekt som stämmer väl överens. Samtliga respondenter ansåg att de inte hade tillräckligt med digital kompetens för att känna sig helt bekväma i digitaliseringen av sin verksamhet. Detta har gjort att samtliga respondenter har valt att outsourca delar av IT-lösningarna när det kommer till e-handel, som i sin tur har resulterat i ytterligare utmaningar för företaget. Vissa respondenter har gjort aktiva insatser för att utveckla sin digitala kompetens, genom att delta i olika e-handelsprogram och workshops. Även fast metoderna för att utveckla kompetensen har skildrat sig i utförande och engagemang, har alla tillfrågade företag en vilja att utveckla sin och företagets IT-kompetens.

Samtliga respondenter nämner outsourcing som ett viktigt verktyg för dem och deras e-handel men majoriteten av respondenterna har samtidigt upplevt många svårigheter kopplat till outsourcing. Vi uppfattar det som att respondenterna har upplevt detta mycket frustrerande och delvis tagit bort glädjen kring sitt företag, då det har inneburit flertal problem. Det är förvånande att vi inte identifierar utmaningen i litteraturen och därav hade det varit intressant att vidare undersöka outsourcing och dess utmaningar kopplat till e-handel och mikro- och småföretag.

När bredbandstillgång identifierades som en utmaning var vi medvetna om att detta var mer relevant för 5-10 år sedan men eftersom vissa av respondenterna befinner sig på landsbygden ansåg vi att detta fortfarande var viktigt. Empirin visade, som väntat, att de flesta av respondenterna har tillräckliga bredbandshastigheter, det visade sig däremot att respondenten placerad på landsbygden hade bristfällig internetuppkoppling. Detta visade att tillgången till bredband fortfarande kan vara en utmaning för företag på landsbygden. I dagens mycket digitala Sverige anser vi att det är viktigt för alla småföretag att ha tillgång till god internetuppkoppling, att vara lokaliserad på landsbygden bör inte begränsa ett företag i deras digitalisering och möjlighet till e-handel.

Vi har även identifierat hur svårt det har varit för respondenterna att hitta system som passar deras mindre verksamheter. Mikro- och småföretag är en viktig del i svensk ekonomi och anställer ca 45 % av svensk arbetskraft, trots detta verkar mycket vara anpassat och uppbyggt för stora företag. Det finns ett stort utbud av olika system och plattform men de flesta verkar vara anpassade för större företag med större resurser, det här är förvånande och något som försvårar för småföretag som ofta har begränsade resurser.

Sammanfattningsvis anser vi att av de identifierade utmaningarna, digital kompetens och brist på resurser är två av de största utmaningarna mikro- och småföretagare möter i dagens samhälle. Dessa två utmaningarna leder i sig till ytterligare problem som också kan vara avgörande för verksamheten. I denna uppsats har utmaningar identifierats, för att ha möjligheten till att finna lösningar är det viktigt att lokalisera vilka problem som existerar. För framtida forskning finns nu en god grund för att undersöka vilka möjliga lösningar som kan finnas på de utmaningar som kartlagts.

## 7. Referenser

- Abebe, M. (2014). Electronic commerce adoption, entrepreneurial orientation and small- and medium-sized enterprise (SME) performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 21 No. 1, pp. 100-116.
- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Vol 2. Liber AB, Stockholm.
- BCG. (2020). Companies Can Flip the Odds of Success in Digital Transformations from 30% to 80%. Tillgänglig online: [Companies Can Flip the Odds of Success in Digital Transformations from 30% to 80% \(bcg.com\)](#) [Hämtad 11 april 2022]
- Bloomberg, J. (2018). Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. Tillgänglig online: [Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril \(forbes.com\)](#) [Hämtad 31 mars 2022]
- Caldeira, M. M., & Ward, J. M. (2002). Understanding the successful adoption and use of IS/IT in SMEs: an explanation from Portuguese manufacturing industries. *Information Systems Journal*, 12(2), pp. 121–152. Tillgänglig online: [Understanding the successful adoption and use of IS/IT in SMEs: an explanation from Portuguese manufacturing industries \(wiley.com\)](#) [Hämtad 4 april 2022]
- Chaffey, D. (2009). *E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*. FT Prentice Hall. Tillgänglig online: [E-business and E-commerce Management](#) [Hämtad 6 april 2022]
- Chircu, A. M., & Kauffman, R. J. (2000). Limits to value in electronic commerce-related IT investments. *Journal of Management Information Systems*, 17(2), 59–80.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design*. Vol 3. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Deloitte. (2019). The performance of Small and Medium Sized Businesses in a digital world. Tillgänglig online: [The-performance-of-SMBs-in-digital-world.pdf](#) [Hämtad 29 mars 2021]
- Deloitte. (2015). Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies. Tillgänglig online: [ch-en-manufacturing-industry-4-0-24102014.pdf \(deloitte.com\)](#) [Hämtad 31 mars 2022]
- Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. *IEEE Softw.*, 35(4), 16-21.
- Ekonomifakta. (2021). Företagens storlek. Tillgänglig online: [Företagens storlek - Ekonomifakta](#) [Hämtad 26 mars 2021]
- Ferrari, A. (2012). *Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks*, European Commission JRC Technical Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union. pp. 11-43.

Frederiksen, J. (2014), "Broadband access strategies: financing and governance", *Info*, Vol. 16 No. 4, pp. 54-70. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1108/info-01-2014-0005> [Hämtad 12 april 2022]

Foss, B., Stone, M., & Ekinci, Y. (2008). What makes for CRM system success—Or failure?. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), 68-78 Tillgänglig online: [What makes for CRM system success — Or failure? | SpringerLink](#) [Hämtad 12 april 2022]

Fortnox. (u.d.) Bokföringsprogram. Tillgänglig online: [Bokföringsprogram](#) [Hämtad 29 mars 2022]

Gartner. (u.d.) Small And Midsize Business. Tillgänglig online: [Small And Midsize Business \(gartner.com\)](#) [Hämtad 29 mars 2022]

Gartner. (u.d.) Definition of Digitalization. Tillgänglig online: [Definition of Digitalization - IT Glossary | Gartner](#) [Hämtad 31 mars 2022]

Gartner. (u.d.) Products In Digital Commerce Market. Tillgänglig online: [Products In Digital Commerce Market](#) [Hämtad 31 mars 2022]

Grebe, M., Rüßmann, M., Leyh, M., Franke, M R. (2018) Digital Maturity Is Paying Off Tillgänglig online: [Digital Maturity Is Paying Off \(bcg.com\)](#) [Hämtad 29 mars 2022]

Grama, A., & Păvăloaia, V.-D. (2014). Outsourcing IT – the alternative for a successful Romanian SME. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1404-1412. [Hämtad 4 april 2022]

Ifinedo, P. (2011). Internet/e-business technologies acceptance in Canada's SMEs: an Exploratory Investigation. *Internet Research*, 21(3), 255–281.

Jacobsen, D. I.. (2002). Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.

Kane, G., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., Buckley, N. (2015). "Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation" MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. Tillgänglig online: [Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation \(mit.edu\)](#) [Hämtad 29 mars 2022]

Kane, G., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., Buckley, N. (2017) "Achieving Digital Maturity" MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. Tillgänglig online: [DUP\\_Achieving-digital-maturity.pdf \(deloitte.com\)](#) [Hämtad 31 mars 2022]

La Boutetière, H. d., Montagner, A., & Reich, A. (2018). The keys to a successful digital transformation. McKinsey. Tillgänglig online: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-ights/unlocking-success-in-digital-transformations> [Hämtad 31 mars 2022]

MacGregor, R., Vrazalic, L. (2005). A basic model of electronic commerce adoption barriers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. vol 12. pp 510-527. 10.1108/14626000510628199.

Matt, D. T., Modrák, V., & Zsifkovits, H. (Eds.). (2020). *Industry 4.0 for SMEs: Challenges, Opportunities and Requirements*. Springer International Publishing.

Malhotra, R.; Temponi, C. (2010). Critical decisions for ERP integration: Small business issues, *International Journal of Information Management*, Vol.30, No.1, pp.28-37. Tillgänglig online: [Critical decisions for ERP integration: Small business issues](#) [Hämtad 12 april 2022]

Näringsdepartementet. (2017). Ett hållbart digitaliserat Sverige – en digitaliseringsstrategi. Artikelnr: N2017.23. Regeringskansliet.

OECD. (2021). The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en> [Hämtad 17 april 2022]

Ongoing. (u.d). Om Ongoing Warehouse. Tillgänglig online: [Om Ongoing Warehouse | Ongoing WMS](#) [Hämtad 17 april 2022]

Patel, D. (2017) Forbes.com. The Pros And Cons Of Outsourcing. Tillgänglig online: [The Pros And Cons Of Outsourcing](#) [Hämtad 5 april 2022]

Patten, K., El Tarabishy, A., & Passerini, K. (2012). *Information Technology for Small Business: Managing the Digital Enterprise*. Springer New York. Tillgänglig online: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-1-4614-3040-7.pdf>

Post- och telestyrelsen. (2021). Tillgänglig online: [PTS mobiltäcknings- och bredbandskartläggning 2021](#) [Hämtad 6 april 2022]

Premkumar, G. (2003). A Meta-Analysis of Research on Information Technology Implementation in Small Business, *Journal of Organizational Computing & Electronic Commerce*, Vol.13, No.2, pp.91-122

Ramaa, A., Subramanya, K. N., & Rangaswamy, T. M. (2012). Impact of warehouse management system in a supply chain. *International Journal of Computer Applications*, 54(1). Tillgänglig online: [Impact of warehouse management system in a supply chain](#). [Hämtad 31 mars 2022]

Svensk Handel. (2021). Läget i handeln. Tillgänglig online: [laget-i-handeln-2021.pdf \(svenskhandel.se\)](#) [Hämtad 21 mars 2022]

Svenskt Näringsliv. (u.d). SME- fakta och definitioner. [SME – fakta och definitioner \(svensktnaringsliv.se\)](#) [Hämtad 22 mars 2022]

Statista. (2022). Customer Relationship Management Software. Tillgänglig online: [Customer Relationship Management Software](#) [Hämtad 29 mars 2022]



- Tillväxtverket. (2022). Basfakta om företag. Tillgänglig online: [Statistik basfakta om företag - Tillväxtverket \(tillvaxtverket.se\)](#) [Hämtad 21 mars 2022]
- Tillväxtverket. (2021a). Små och medelstora företags digitalisering. [Små och medelstora företags digitalisering - Tillväxtverket \(tillvaxtverket.se\)](#) [Hämtad 30 mars 2022]
- Tillväxtverket. (2021b). Ökad digitalisering och mer distansarbete hos företagen [Ökad digitalisering och mer distansarbete hos företagen \(Tillvaxtverket.se\)](#) [Hämtad 31 mars 2022]
- Tillväxtanalys. (2018) Företagens digitala mognad. Tillgänglig online: [Företagens digitala mognad 2018 \(tillvaxtanalys.se\)](#) [Hämtad 30 mars 2022]
- Telia. (2021) Telias digitala index 2021. Tillgänglig online: [Telias Digitala Index 2021 - Telia.se Företag](#) [Hämtad 21 mars 2022]
- Vieru, D., Bourdeau, S., A, Bernier., S, Yapo. (2015). Digital Competence: A Multi-dimensional Conceptualization and a Typology in an SME Context. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Tillgänglig online: [\(PDF\) Digital Competence: A Multi-dimensional Conceptualization and a Typology in an SME Context \(researchgate.net\)](#) [Hämtad 21 mars 2022]
- Vetenskapsrådet (2002) Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, Tillgänglig online: <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2002-01-08-forskningsetiska-principer-inom-humanistisk-samhällsvetenskaplig-forskning.html> [Hämtad 8 april 2022]
- Visma. (u.d.). Våra bokföringsprogram för småföretagare. Tillgänglig online: [Våra bokföringsprogram för småföretagare](#) [Hämtad 29 april 2022]
- Wernberg, J. (2020) Små och medelstora företags digitala omställning efter pandemin. Entreprenörskapsforum. Tillgänglig online: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=cat07147a&AN=lub.6804158&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 8 april 2022]
- Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2012). The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry. Tillgänglig online: [The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry – Capgemini Worldwide](#) [Hämtad 4 april 2022]
- Westerman G, Bonnet D, McAfee A. (2014). *Leading Digital; turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press, ISBN 978-1-62527-247-8.
- Zaied, A. N. H. (2012). Barriers to e-commerce adoption in Egyptian SMEs. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, vol. 3, pp. 9-18. Tillgänglig online: [\(PDF\) Barriers to E-Commerce Adoption in Egyptian SMEs \(researchgate.net\)](#) [Hämtad 4 april 2022]
- Zheng Q., Li S., Han Y., Dong J., Yan L., Qin J. (2009) *Fundamentals of E-commerce. Introduction to E-commerce*. Springer, Berlin, Heidelberg. Tillgänglig online: [https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1007/978-3-540-49645-8\\_1](https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1007/978-3-540-49645-8_1) [Hämtad 6 april 2022]

Zimmermann, V. (2016). SMEs and digitalisation: The current position, recent developments and challenges. KfW Res Focus Econ, 138, 1-7. Tillgänglig online: [SMEs and digitalisation: The current position, recent developments and challenges \(kfw.de\)](#) [Hämtad 12 april 2022]

## 8. Appendix

### 8.1. Appendix A

Transkribering

XX: Företaget

L: Linnéa Irbldh

P: Respondent A

1. **L: Vad gör ZZ och vad är din roll i företaget?**
2. P: Ja, jag är VD och grundare av ZZ och vi tillverkar designprodukter som vi säljer både via vår webbshop och via våra ca 300 återförsäljare i Sverige och resten av världen. Webshopen står för ca 7-17% av den totala försäljningen per månad. Våra designprodukter är omtyckta av både privatpersoner och restauranger samt hotell i hela världen och det är enormt roligt att åka på semester och besöka en restaurang som t.ex. har våra ljusstakar.
3. **L: Spännande! Hur många olika sorters produkter är det ni säljer?**
4. P: Vi säljer framförallt ljusstakar i olika material och ytbehandlingar, men vi har även några andra produkter.
5. **L: Vad är en storm-ljusstake?**
6. P: Ja, det är en ljusstake med ett skyddande glas, som skyddar mot bland annat vind.
7. **L: Hur länge har du drivit företaget? När startades det?**
8. P: Det är ett familjeföretag, det var min far som startade detta företaget och jag har drivit det några år. Jag omformaterade produkten och skapade den för en privat marknad.
9. **L: Hur många anställda är ni i företaget idag?**
10. P: Det är i dagsläget 2 st personer anställda som jobbar ca 20% på timbasis, förutom mig som är VD. Sedan har vi ett tredjepartslager som ligger på samma ort som vi är verksamma på, och dem sköter all lagerhantering som vi har.
11. **S: Vilka system använder ni er av till er e-handel?**
12. P: Vi har en existerande hemsida och webbshop på en plattform som heter Wikinggruppen, men är just nu i fasen att göra en transformation till Shopify, där vi kommer ha två olika webbshopar, en för B2B och en för B2C.
13. **L: Har ni några andra system kopplade till e-handeln?**
14. P: Ja, vi har Fortnox som bokföringssystem, som är kopplat till vår webbshop på Wikinggruppens plattform genom Automatisera Mera, och vi håller på att göra en liknande lösning med Shopify. Vi har ett tredjepartslager som hanterar alla ordrar och de har precis gått över till Ongoing WMS (Warehouse Management System) från Pyramid. Vår vision är att även kunna koppla ihop Shopify med Ongoing. Sedan använder vi oss även av HubSpot CRM system.
15. **S: När implementerade ni dessa system?**
16. P: Shopify och HubSpot har vi precis börjat använda oss av de senaste månaderna, och webshopen på Wikinggruppen har vi haft sedan ungefär 2018. Fortnox har vi använt oss av sedan början.
17. **L: Ni nämnde att ni håller på att göra en förändring i er IT-arkitekturen, hur ser denna processen ut? Hur får ni det att hända?**
18. P: Jag har en försäljnings bakgrund, och det är min styrka i företaget tillsammans med design. Men min familjemedlem, som har börjat jobba på företaget och som då studerar IT har hjälpt oss med transformationen samt research om webshops-plattformen och implementation av CRM-systemet.
19. **L: Ah okej, varför vill ni göra denna förändring?**
20. P: Vi ska göra denna förändring för att vi framförallt har mycket manuella processer och t.ex. jobbar mycket med B2B försäljning och till dessa kunder vill vi kunna ha en egen plattform där kunderna ska kunna lägga ordern själv, som en B2B Shop. Denna shop ska då också kunna vara integrerad till vårt lager och lagersystem som heter Ongoing. Där vill vi också att kunderna ska få en spårningslänk direkt när denna finns tillgänglig, en länk som i dagsläget skickas ut manuellt. Även orders från B2B-kunder hanteras i dagsläget manuellt och den processen vill vi undvika. Vår nuvarande webbshop hanterar bara B2C kunder, men även denna vill vi flytta till Shopify då vi också vill att de ska kunna få en automatiserad spårningslänk och lageruppdatering i realtid.
21. **L: Hur har ni beslutat er om att göra den här förändringen?**
22. P: Det har gjorts mycket efterforskning om andra plattformar som har möjlighet att integrera med Fortnox och Ongoing, typ Magento (Adobe Commerce), Nordisk E-handel och WooCommerce har vi haft som andra alternativ. Vissa har vi valt bort pga. pris vs. funktionalitet och vissa har vi valt bort pga. komplexitet, då det är

viktigt för oss att vi ska kunna använda det enkelt från perspektivet att kunna hantera ordrar, kunder och produkter.

**23. L: De funktionerna som saknades fanns inte på er föregående plattform?**

24. P: Nä precis, den funktionen saknas i dagsläget hos Wikinggruppen, eller själva kopplingen. Eller om man ska vara helt tydlig så har vi aldrig fått igång dem funktionerna. Vi jobbade löpande under ett helt år med att försöka få ett återförsäljar-login i webshopen, med en konsult från Wikinggruppen, men det gick sig aldrig riktigt.

**25. L: Det var ju synd! Varför gick det sig inte?**

26. P: Ska jag vara helt ärlig vet jag inte riktigt, det var mest en process som aldrig blev klar och jag hade många andra tidskänsliga uppgifter som behövde min uppmärksamhet under den perioden, sen nu när vi tog beslut om att implementera denna typ av funktion har vi ändå valt att byta plattform, så det fanns ingen anledning till att "pressa" företaget att genomföra implementationen.

**27. L: Hur har er erfarenhet av att outsourca detta till Wikinggruppen varit? Och outsourcing överlag?**

28. P: Det fungerade ett tag, men nu när vi vill skala upp och nå nya marknader så finns det för många manuella processer i denna lösningen samt att Wikinggruppen känns lite gammaldags. Med tanke på att vi säljer designprodukter, vill vi att webshopen ska kännas som en "design-butik". Vi har en portal där vi kan ändra småsaker som bilder och produkter, men vi kan känna oss lite begränsade i hur mycket frihet vi kan ändra hemsidan. För att göra större ändringar måste vi anlita en konsult från Wikinggruppen, och det är inte ens säkert att det kommer lösa sig då. Dessutom har jag varit med om andra situationer där det blivit dyrt när vi anlitat andra parter, därav försöker jag alltid få en korrekt summa när jag ska påbörja ett projekt med en tredje part.

**29. L: Har ni valt att outsourca fler IT-uppgifter eller sköter ni det "in-house"?**

30. P: Njaa, vi outsourcear saker som bokföring till Aros Kapital, så de sköter bokföringen för e-handeln och B2B-order och innan har E-handeln drivits av Wikinggruppen. Vår koppling till Fortnox har gjorts av Automatisera Mera och det är dem som möjligtvis kommer göra kopplingen mellan Shopify och Fortnox också, eller Sharespine. Sedan har jag valt att ta in en säljare för den tyska marknaden på timbasis som ska använda sig av Hubspot samt min familjemedlem som också jobbar på timbasis som sköter alla ordrar och nu också även vår transformation av plattform.

**31. L: Har ni mött några utmaningar när ni har outsourceat dessa uppgifter?**

32. P: Nyligen med transformationen har vi insett att de existerande kunderna i Fortnox inte "matchas" när en existerande kund gör ett köp i Fortnox, då skapas en helt ny kund. Vilket är lite problematiskt då vi inte vill ha dubletter av kunderna i Fortnox, denna koppling är gjord av Automatisera Mera men om de inte kan lösa detta problemet måste vi nog byta till en annan tredjepartslösning som görs av ett företag som heter Sharespine, och förhoppningsvis kan de lösa problemet.

**33. L: Hur har kommunikationen med de ni outsourcear till varit?**

34. P: Ofta har man fått svar ganska snabbt, det finns ju ofta en kundtjänst man kan vända sig till när det rör sig om att outsourca till ett företag, men det är mer hur processen ser ut därefter som kan vara segare, det blir ju alltid en flerstegsraket när man har många externa parter involverade i sin verksamhet. Sen möter man även problem löpande under resan som vi behöver tackla när de uppkommer. När man väl bestämmer sig för en lösning, är det svårt att veta exakt alla parametrar som måste finnas på plats senare och det är inte 100% att den leverantören kan möta de nya önskemålen. Det är viktigt att man har en leverantör som man kan växa med och som kan anpassa sig till ens önskemål. Denna begränsning hos Wikinggruppen är en av anledningarna till varför vi skapar den nya plattformen själva, för att ha full kontroll.

**35. L: Förstår, och när det kommer till digital kompetens, är det din familjemedlem som besitter denna kompetens inom företaget?**

36. P: Ja precis, så hen har hjälpt oss att ändra till Google Workspace och göra en molnlagring av alla dokument och startat Hubspot och introducerat mig och M till det.

**37. L: Vad har denna personen för roll nu?**

38. P: Hen är E-handel & Marknadsföringschef.

**39. L: Okej, är det denna personen som du vänder dig till för beslut om IT-tjänster etc.?**

40. P: Ja, precis, eller hen tar många beslut själv och sedan presenterar dem för mig, efter att ha gjort en efterforskning efter den lösningen som vi diskuterat fram en kravlista om.

**41. L: Så det är du som tar det slutgiltiga beslutet?**

42. P: Ja, precis, det är jag som i slutändan bestämmer om något ska genomföras eller inte. Denna process har gjort att jag lärt mig mycket på vägen, så man kan verkligen säga att jag kan lite om mycket nu för tiden, efter de resor som gjorts.

**43. L: Innan denna personen jobbade för företaget, vem vände du dig till för råd om dessa frågor?**

44. P: Då fick jag mycket hjälp av andra företagare i branschen. Jag brukar säga att man inte ska uppfinna hjulet och därav kolla vad andra gör och se om det fungerar väl. Jag har t.ex. varit med i en VD-grupp genom Vinnova, där jag fått träffa många andra företagare, som jag då kan ta råd av.

- 45. L: Okej, och utöver detta, gör ni något för att utveckla IT-kompetensen överlag i företaget?**
46. P: Ja, eller vi måste utveckla vår kompetens, speciellt nu när vi börjar att använda oss av många olika nya plattformar som Google Workspace, Hubspot och Shopify. Så vår E-handelschef kör genomgångar med oss andra över hur man använder verktygen, och vi försöker kolla på tutorials på Youtube om hen inte är tillgänglig. Utöver det så har jag till exempel deltagit i Digitalakademin hos Almi för att utveckla min egen digitala kompetens och förstå lite mer om området.
- 47. L: Förstår! Anser du att du eller någon annan i verksamheten har tillräckligt med digital kompetens för att vara en bra beställare av IT-produkter?**
48. P: Jag har ju tagit mycket hjälp av personen som hanterar webbshopen och det är hen som har varit drivande i frågan att vi skulle byta plattform, för att kunna automatisera små-orders från återförsäljare.
- 49. Och när det kom till transformationen från Wikinggruppen till Shopify, har ni mött några utmaningar där?**
50. P: Ja, verkligen! Eller detta kan säkert personen jag precis nämnde svara bättre på, men det är verkligen en utmaning att hitta en Webbshoplösning som fungerar med alla funktioner som man önskar, men för en rimlig kostnad för ett mindre företag. Vi har ju drivit e-handel ett tag och är inte på basnivå längre. Vi vill gärna skala upp och automatisera så många processer som möjligt, allt ifrån att hantera orders, till lagerhantering och spårning av sändningar. Även mer koll och data på vilka våra kunder är för att kunna ta bättre beslut om nya produkter. Framförallt är det en utmaning att hitta en B2B-plattform som har de funktionerna som vi letar efter, t.ex. konto för kunder, segmentering av kunder, olika prislistor och möjlighet till en koppling till våra andra system som är Fortnox och Ongoing, och allt detta till en kostnad som man kan motivera. Kan vi inte genomföra detta så är alternativet att vi fortsätter i samma bana som vi gör nu och därav inte kan accelerera verksamheten som vi önskar. Man måste ha system och teknik som hjälper denna utvecklingen framåt. Just nu är vår tänkta lösning två separata webbshoppar för B2B och B2C kunder.
- 51. L: Nä, förstår det! Ni pratade lite om kostnad precis, hur mycket påverkar kostnaden av en IT-produkt ert beslutstagande om genomförande av implementation?**
52. P: Det är en ganska avgörande faktor när vi väljer system och plattform, vi har fått offerter för en webbshop där startkostnaden börjar på alltifrån 100 000:- till 300 000:-, och det är bara för själva uppstartskostnaden. Sedan brukar det ligga på 7000:- och uppåt för driftskostnaden varje månad. Det är svårt att motivera en förändring från vår nuvarande webbshop, om startkostnaden är så hög och när man inte vet slutresultatet.
- 53. L: Har ni valt bort någon lösning pga av det har varit för dyrt?**
54. P: Ja verkligen, bland annat de exempel som jag nämnde tidigare. Vi kan inte börja med en startkostnad på flera hundra tusen, för det kommer vi inte räkna hem.
- 55. L: Ja, förstår det! Har ni en åsidosatt summa eller budget för IT och e-handel?**
56. P: Nä, egentligen inte. Vi har ju en summa som den första webbshopen kostar och vi vill helst inte att den ska gå mycket över den summan. För som jag sa, då blir det svårt att motivera flytten, oavsett om det blir ett mycket mer integrerat system. Vi måste kunna se avkastning i dem investeringarna som vi gör.
- 57. L: Förstår det, men har ni en digital strategi som beskriver hur ni ska göra dessa förändringar och digitala steg framöver?**
58. P: Nja, vi jobbar på det. Vi jobbar mycket med "att göra-listor" och kravspecifikationer, men när det kommer till deadlines så tar vi det lite löpande beroende på hur mycket andra tidskritiska problem som kommer upp på vägen, som det alltid gör som en egenföretagare. Förhoppningsvis kommer vi kunna ha en digital strategi nedskrivet efter de nya webbshopparna är lanserade, då den ska kunna beskriva hur vi mer ska jobba med kunddata, sociala medier och underhåll och uppdatering av webbshopparna.
- 59. L: Hur ser ni till att dessa listor följs?**
60. P: Vi checkar av dem löpande och när vi inte vet i vilken riktning som vi ska ta nästa steg i så går vi tillbaka till listorna och börjar på det som är högst prioriterat. Jag kör inga satta möten med personen som sköter e-handeln då hen är student och har ett fritt schema och jobbar flexibla timmar, utan vi ringer oftast varandra vid behov. Med min säljare som jobbar med den tyska marknaden sitter vi oftast tillsammans under de timmar som vi jobbar, då hon bor i samma stad och då blir det mycket löpande möten däremellan.
- 61. L: \*Gör checklista för nulägesanalys\***
- 62. L: Anser ni att ni har tillräckligt snabb och stabil internethastighet för er verksamhet?**
63. P: Nu har vi det, vi har haft lite problem förut med internetuppkopplingen, men vi fick fiber några år sedan och nu har vi även bytt bredbandsleverantör samt satt ut "puckar" i hela huset så det är inte längre ett problem.
- 64. L: Finn företaget i tätort eller på landsbygden?**
65. P: På landsbygden.
- 66. Okej, nu har vi kommit till sista delen som är tre snabba frågor som bara kräver ja och nej svar.**
67. P: Okej!
- 68. L: Tar ni er an ny teknik snabbt? Dvs. följer tekniktrender.**

69. P: Jag skulle kanske inte säga att vi följer tekniktrender, men vi tar nog an oss ny teknik snabbt då vi är ett litet företag, t.ex. som implementation av Hubspot precis, och detta drivs av vår e-handelschef, som kanske följer trenderna mer.
70. L: **Okej, förlitar ni er på teknik och tror ni att det förbättrar verksamheten?**
71. P: Ja, absolut, tror teknik kan förbättra alla verksamheter, men rätt teknik.
72. L: **Känner ni att ni har bra beslutsunderlag och en strategi för att implementera ny teknik?**
73. P: Ja, eller bra beslutsunderlag tycker jag ändå att vi har, tack vare hen som gjort all research, strategin måste vi kanske jobba med.
74. L: **Tack för svaren! Har du något att tillägga som vi inte diskuterat?**
75. P: Nej, jag tror inte det, tack för jag fick vara med!
76. L: **Tack själv för du var med! Då avslutar vi inspelningen där.**

## 8.2. Appendix B

Transkribering

XX: Företaget

L: Linnéa Irlblad

S: Sol Grip Rösth

M: Respondent B

H: Kollega till respondent

1. L: **Berätta gärna om din bakgrund och vad ditt företag är verksamma med.**
2. M: Ja, jag kan berätta lite om min bakgrund. Jag är då civilekonom och är en serieentreprenör och har startat verksamheter, sålt verksamheter. Har ofta hamnat i verksamheter som har någonting tekniskt. Jag har också byggt min karriär på internet. Jag har liksom upplevt hela tiden innan internet och, upplevt tiden efter samt hela denna digitalisering resan, då det är det jag har hållit på med på olika sätt, kan man säga. Företaget är en e-handlare som bara kör live-shopping, då vi kommer att sälja olika produkter i våra shower och det är lite som Tv-shop var förr i tiden på TV. Den stora skillnaden är att det idag är interaktivt och man kan köpa produkterna och titta i mobilen. Så det är den stora skillnaden. Live-shopping är väldigt stort i Kina och nästan 20% av e-handeln i Kina är Live-shopping och vi spekulerar då nu i att utvecklingen kommer hit och därför startade vi då sveriges Live-shopping kanal XX och det som skiljer oss från andra e-handlare som kör live-shopping är att andra kör det som ett komplement kanske till sin befintliga e-handel som består av bilder, en produkttext och ett pris. Vi är en live-shopping kanal, det vill säga, vår hemsida ser ut ungefär som SVT Play där vi har våra shower. I dessa shower kör vi något som vi kallar för "shopertainment" vilket innebär att det både är kul och informativt att titta. Där har vi då bra erbjudanden och bygger en community så att vi brukar säga att vi kör "home party på steroider" där en säljare kan sälja till 100000 personer samtidigt och att det blir en interaktion mellan programledaren och tittarna. Så att det är då det vi gör med XX.
3. S: **Häftigt! En följdfråga, är det inom kläder eller detaljhandel?**
4. M: Ja, nä precis. Vi kommer inte sälja kläder och inte heller skor. Nackdelen är att det är så mycket retur på det, vilket gör att det inte är bra för miljön och inte bra för någon egentligen. Om man kollar på ett företag som Boozt till exempel så har dem en returgrad på 40% ungefär som skickas tillbaka, och det är helt sjukt! Vi har som målsättning att med tanke på att kunderna får så mycket information och kan ställa så mycket frågor så kommer vi ha en väldigt låg returgrad. Lite grann, på samma sätt som en fysisk butik. Vi kommer sälja produkter inom skönhet, hälsa, hemmet, husdjurstillbehör och livsstil. Och hemmet skulle kunna vara en juicepress till exempel. Livsstil skulle kunna vara konsertbiljetter till exempel. Vi har möjligheten att ta in gäster till vår show. Vilket innebär att om vi säljer biljetter till ett evenemang skulle artisten kunna komma dit och berätta om evenemanget, till exempel.
5. L: **Gud vad kul! Hur länge har du jobbat med XX?**
6. M: Jag och H, startade detta för drygt ett år sedan och jag har ju då lite bakgrund inom e-handel bland annat och har haft ett öga på Kina i flera år och tyckt att detta är jättespännande. Sedan ringde H mig och sa att han ville ha hjälp med ett marknadsföringsuppdrag och när han ringde mig, sa jag att vi skulle vara det perfekta teamet för att starta en live-shopping kanal då han har erfarenhet av att bygga upp lokal tv-stationer. Med vår erfarenhet och kunskap samt våra nätverk, blev vi det perfekta teamet. Sedan har vi då byggt ut teamet med duktiga människor så nu är vi ganska många som jobbar för XX. Vi har bland annat en tjej i Shanghai, i Kina, som har gett oss och



ger oss jättebra info på kinesisk live-shopping. Vi har en tjej som heter T som är känd, och har många följare på instagram. Och sen har vi då ännu mer folk som är jätteduktiga, så nu ska vi bygga denna verksamheten tillsammans.

**7. L: Härligt! Så hur många anställda är ni nu i organisationen?**

8. M: Säg att vi är kanske 8 personer nu då som kör det här. Jag kanske till och med kan lyckas visa något (av live-sändningarna).

**9. S: Gärna!**

10. M: \*Visar en video av ett Live-shopping tillfälle\*

**11. S: Det är ju superhärligt, vilken show! Det kommer bli en succe! Men vilka system använder ni när ni ska sköta er verksamhet och genomföra detta?**

12. M: Vi bygger e-handeln i Woocommerce och vi har själva streaming-delen hos ett företag som heter Streamify, som är ett mindre bolag i Östersund. Det är det som är grunden av våra sändningar. Sen håller vi på att kolla på det här med CRM, och det är inte lätt, det är jättesvårt. För på något sätt känns det som om CRM-system idag är byggda för en säljorganisation med säljare som är ute och gör besök och jag tror att det inte är framtiden. En säljare är otroligt dyr, det är jättedyrt att ha en säljare. Jag tror att mycket av det kommer att ske digitalt. Och eftersom vi inte jobbar på det sättet alls, så är det svårt att hitta ett CRM-system. Det finns CRM-system för retail och e-handlare, men det jag upplever i alla fall är att det är väldigt stora system. Jag fick rekommenderat någon firma till exempel som jag pratade med som sa att "ni är inte intressanta för oss innan ni har 100000 personer i ert register", och då sa jag att när vi har 100000 personer i vårt register kommer det vara mycket svårare att sälja till mig än vad det är nu. Så att det är jättesvårt att egentligen hitta något som passar oss. Det vi kollar efter är ju egentligen ha ett system som lirar med sociala medier och redan där finns det en knut som är svårt att lösa hos många system. Vi skulle vilja integrera lager i detta systemet till exempel. Vi vill kunna bygga ett community, som är en av hörnstenarna i vår affärsidé. Det är det här med att bygga gemenskapen, som jag sa med homeparty, vi vill veta vilka våra kunder är och vi vill kunna direkt kommunicera med dem via messenger till exempel, via meddelanden på Instagram, via vår instagramsida. Vi vill kunna skicka sms till dem, och det börjar bli svårt där.

**13. S: Och för att förtydliga, det vill ni ha integrerat via CRM-systemet? Att det finns på en plattform?**

14. M: Ja precis. Vi skulle vilja importera data från Facebook och Instagram från dem som följer oss. Det här är liksom vår vision, vår dröm. Men sen blir det svårt. Vi skulle även kunna selektera våra kunder, en som har husdjur till exempel, vill kanske ha information om våra shower som handlar om husdjur. Vi vill också kunna marknadsföra oss mot leverantörer, så att vi kategoriserar ut dem. Så att vi kan ge viss information som är, vill nu vara med här, när vi kör denna showen? Vi har en slot ledig här till exempel för er som tillverkare.

**15. S: Hur kommer det se ut? Kommer ni ha ett eget lager "in-house" på plats, eller kommer ni bara använda er av tillverkare och deras lager?**

16. M: Vi är en återförsäljare som vilken e-handlare som helst, vi jobbar ju med e-handlarnas tillverkare och dem som förser dem med varor. Vi kommer jobba med "dropshipping" där leverantörerna förser kunden direkt med produkten, men vi kommer också ha ett tredjepartslager där vi packar om varorna och skickar ut till slutkund. Det är det sättet som vi kommer jobba med. Där är det också ett problem, när det kommer till lager och liknande, vi kommer ju vilja integrera vårt lager med deras lager. Vi skulle också vilja ha i sändning där man kan se hur många produkter som finns kvar på lager.

**17. S: Har ni kommit så långt så ni vet vilket lagerhanteringssystem ni ska använda er av?**

18. Nej, det har vi inte. Det är något som jag jobbar med just nu. Och det är något som vi vill ska integreras i Woocommerce och i Streamify också. Och som sagt, vi skulle ju helst då vilja integrera även med leverantörernas system så vi får rätt information därifrån. Och hela denna supply chain är inte lätt. Om vi lyckas ungefär som i Kina, så kommer det bara forsa igenom produkter liksom. Genom våra system, och det är inte lätt det där. Kategorisering och selektering vill vi också kunna göra på olika sätt, i vårt system.

**19. L: Så, problemet är egentligen att ni inte hittar något system som riktigt passar och som är för småföretagare kanske?**

20. M: Nä, inte alls. Som jag tror är att det närmaste är Hubspot som jag upplever det. Men sen och andra sidan är jag också väldigt nyfiken på vilka moduler som man kan koppla till Woocommerce från det hållet i stället, det kanske är bättre. För då har man i alla fall löst Woocommerce-delen. HubSpot säger att de kan integrera med Woocommerce, men jag vet inte.

**21. S: Vill ni ha dataanalys på samma plats också eller vill ni ha ett externt program för det?**

22. M: Vi har Google Analytics redan, men det är nog inte superviktigt att vi kan kolla på Google analytics i HubSpot utan det skulle vi nog kunna gå in själva och kolla på Google Analytics separat. Därav på grund av att HubSpot är amerikanskt så har dem integration mot sociala medier, vilket är jättebra. Det är inte riktigt så bra så att man kan skicka meddelanden på instagram, men man ska kunna göra det på messenger, vad jag förstår det.



23. **S:** Så det är egentligen att det ligger nära till vad ni vill ha, men det finns inte alla funktioner som ni söker efter dvs.?
24. **M:** Ja precis!
25. **S:** En av de punkterna som vi kollar på mycket i vår uppsats är om ni har en digital strategi som ni har etablerat när ni ska till exempel göra val av vilka plattformar ni ska välja, eller hur lång tid projektet får ta, eller vem som ska arbeta med detta? Dvs. finns det ett nedskrivet papper över en digital strategi eller är det något ni tar löpande?
26. **M:** Jag tror, och detta gäller nog alla småföretag. Att i ett litet företag är man inte så många, och man har många bollar i luften samtidigt och man vill försöka få ner dessa bollar någorlunda bra och det gör att det är svårt att ha en nedskriven strategi då saker förändras hela tiden och man får ny input. Och jag tror att en viktig del som entreprenör är att man har ett mål i slutändan men att man kan ta snabba beslut och att man driver utvecklingen framåt. Det finns en risk att, om man inte gör så, är att man tappar motivationen och det är tillräckligt jobbigt med motivationen med att man har svårt att övertyga sin omgivning att det man gör är kul och att det man gör är rätt. Det är lite som att springa i djungeln med en Machete när man ska bygga en stig. Det är mycket lättare att springa lite längre bak när stigen redan är färdig. Eller det var som att någon uttryckte det, att vara entreprenör är ungefär som att hoppa ut från klippan och bygga flygplanet när man faller.
27. **L:** Haha, det var en bra liknelse!
28. **S:** I en annan intervju, har vi fått en annan liknelse, att man släcker mycket bränder. Det är lite samma grej.
29. **M:** Ja precis, jag tror mycket på att det är bättre att göra något och att göra fel, än att inte göra någonting alls. För just det här att det hela tiden är action och att man hela tiden har en positiv inlärningskurva och att det är viktigt. Det korta svaret på er fråga är att vi inte har en nedskriven strategi, men det vi har är att vi har en kravspecifikation.
30. **S:** Vi är fullt medvetna om att det fungerar på ett annat sätt när man jobbar för ett mindre företag, än ett större företag och att man inte kan applicera samma organisationsteorier som är utvecklade efter större företag, samt att det finns ett centraliserat styre i ett mindre bolag där 1-2 personer tar besluten och detta tar oss vidare till nästa punkt. Hur ni känner med IT-kompetens internt i företaget och att ni känner att ni kan ta beslut om dessa frågorna själv eller outsourcar ni dessa beslut till ett annat konsultbolag eller kontakter?
31. **M:** Jag är som sagt en civilekonom i grunden och är mer av en generalist. Jag vet hur det ska se ut när det är klart, men jag vet inte vägen dit när det gäller IT på det viset. Utan det är jätteviktigt att ha ett bra nätverk med folk runtomkring sig som är duktiga. Det är enda chansen, så det här med att bygga team är det jag är bra på, att sätta ihop bra människor.
32. **L:** Då har ni ett bra nätverk och folk runtomkring som ni kan fråga angående dessa frågorna och be om hjälp av när ni känner att er kompetens inte räcker?
33. **M:** Ja precis!
34. **S:** Och du är ju då ekonom och kollar på den hela, fulla bilden, men gör ni något internt för att utveckla den digitala kompetensen för dem som jobbar? Typ workshop eller något liknande? Vi förstår ju såklart att det ofta är tidsbrist i mindre verksamheter.
35. **M:** Vi kör ju möten och vi har byggt allt detta under covid och vi är mästare på Zoom-möten så att vi har ju sprintar som är korta och där vi har möten, och sedan kör vi telefonsamtal under hand om det behövs, samt att vi har våra TO-DO lists och stämmer av dem efterhand löpande med olika personer.
36. **S:** \*Går igenom checklista för en nulägesanalys\*
37. **M:** Vi har Fortnox som bokföringssystem, och lagrar dokument i Google drive för att kunna jobba från olika platser tillsammans.
38. **S:** Är ert Fortnox system kopplat till er webshop?
39. **M:** Detta är något som vi jobbar med just nu, att implementera webshopen med fortnox.
40. **L:** När det kommer till er webshop, är detta outsourcat eller har ni gjort det själv?
41. **M:** Ja precis, det är en person i vårt nätverk. En firma i Helsingborg.
42. **S:** Och detta är en "customized" lösning för er? Så den byggs för er verksamhet?
43. **M:** Ja precis.
44. **S:** Har ni en speciell summa eller budget åsidosatt för er e-handelslösning, eller är detta något ni tar efterhand?
45. **M:** Vi är trollkonstnärer, vi ersätter pengar med kreativitet så långt det bara går. Vi försöker hitta smarta, kreativa lösningar på olika sätt och det är vår grundfilosofi. Sen har vi kapital som vi har lagt in själva, och vi jobbar just nu med en emission där vi tar in externa aktieägare just nu.
46. **S:** Så, ni har typ en plan, men som med alla entreprenörer så "bygger ni flygplanet i luften"? Men då kommer vi egentligen till nästa punkt, hur mycket påverkar kostnaden för en IT-lösning, dvs. har ni valt

**bort lösningar för att de har varit för dyra eller är det att ni kan tänka att det är en investering och att ni kan växa med lösningen?**

47. M: När vi tar beslut, får det gärna vara flera små beslut på en rad, hellre teckna sig för en lösning som kostar jättemycket som är ganska osäkert så delar vi hellre upp det i flera små steg, om det går. Och detta är för att ha alla alternativ öppna egentligen. Och det tror jag är en stor del i entreprenörskap, hellre ta många små steg än att köpa in något jättedyrt som är fel, för då är man jätte lost.
48. **S: Så, ni skulle kunna köpa ett dyrare system men då vill veta att det ger 100% avkastning?**
49. M: Ja, men eftersom det är så mycket saker som vi inte vet, vi har inte ens alla svar om oss själva än. Vi kanske ser helt annorlunda ut om 1 år, vi är ute på helt ny mark. När vi bygger denna djungelstigen, vi kan inte se om det är ett berg där framme eller om det är en nedförsbacke eller en sjö. Vi har ingen aning, utan vi kör framåt. Då är det viktigt, tror jag, att vi har alla alternativen uppe, så om vi tror att det är en sjö och så går vi och släpar på en gummibåt och så kommer det ett berg, då har vi ingen nytta av vår gummibåt.
50. **S: Det är också en fantastisk liknelse. Intressant. Men då har vi egentligen två snabba frågor kvar.**
51. **L: Och det gäller bredband, då vi vill kolla på om det påverkar småföretagare, har ni alltid haft tillräckligt snabb internetuppkoppling eller har ni har något problem med det?**
52. M: Under denna tiden vi har jobbat har vi haft tillräcklig bra internetuppkoppling.
53. **S: Ja, vi är medvetna om att den frågan är lite mindre aktuell nuförtiden, men då vi fokuserar oss på småföretagare som kanske även finns på glesbygden.**
54. M: Ja, juste.
55. **S: Och i den sista delen så tänkte vi bara placera in ert företag i en tvådimensionell tabell som handlar om "Digital Mastery". Den handlar om hur snabba beslut ett företag tar när det kommer till ny teknik och liknande. Så, tre snabba svar egentligen på tre frågor.**
56. **L: Ja, så det behöver inte vara något långt svar.**
57. **S: Tar ni er en ny teknik snabbt? Dvs. följer tekniktrender.**
58. M: Jättestort ja på den frågan, vi lever för ny teknik.
59. **S: Förlitar ni er på teknik och tror ni att det förbättrar verksamheten?**
60. M: Ja!
61. **S: Känner ni att ni har bra beslutsunderlag och en strategi för att implementera ny teknik?**
62. M: Ja, det har vi.
63. **S: Det är kanske på grund av ert nätverk?**
64. M: Ja, eller vi är verkligen fritänkare. Vi lägger detta live-shopping pusslet på ett vitt blad. Jag tror att ofta sitter man kvar i ett gammalt paradigm, det är ingen slump att det inte är Handelsbanken som tog fram bra e-handelslösningar, det gjorde Klarna, dem kom från ett vitt blad och så vidare. Och därför har vi lagt mycket kraft i att inte ha några förutfattade meningar och vara helt öppna i hur vi ska lägga live-shopping pusslet.
65. **S: Man behöver nog ha den känslan när man ska in i den bransch som ni är inne i. För det är ju superspännande och en häftig resa som ni ska göra framöver och har gjort.**
66. M: Absolut!
67. **S: Men för vår del så tror jag vi är ganska nöjda, har du något du vill tillägga som vi inte tagit upp?**
68. M: Näe, jag tror inte det! Nu har ni väl fått lite information om entreprenörskap.
69. **L: Ja, verkligen! Mycket saker som vi inte har läst i litteraturen är saker som du har tagit upp nu, så det har varit superintressant!**
70. M: Jag tror att kontentan här är att det är en väldigt stor skillnad på mindre företag och större företag, och särskilt "startups" som vi håller på med. Om man jämför en "startup" med ett större företag är det en jättestor skillnad, då dem har redan byggt sin verksamhetsmaskin, och vi håller på att bygga verksamhetsmaskinen.
71. **L: Ja, det är nog det vi kommer komma fram till med.**
72. M: Ja, som jag brukar säga till våra anställda är att det viktigaste är att man har en positiv inlärningskurva och att den går på rätt håll. Men sen stöter man på problem och man gör fel och allt vad det är, men sålänge man utvecklas så är det bra.
73. **S: Ja, men toppen! Och sista frågan igen, är om vi får lov att skicka ett mail senare om vi kommer på en ytterligare fråga?**
74. M: Ja, men gör det, det här är kul!
75. **S: Toppen, men då var det den sista frågan och jag stoppar inspelningen där.**

### 8.3. Appendix C

Transkribering av intervju med respondent C.

NN: Företaget

L: Linnéa Irlblad

S: Sol Grip Rösth

J: Respondent C

1. **S: Okej, då är vi igång!**
2. **L: Du får gärna berätta om NN, vad din roll är och hur länge ni drivit företaget.**
3. J: Ja, vi startade NN 2010. Så vi har varit igång ett tag, och jag kollade precis på skärmen och, ja precis, i 12 år har vi varit igång. Jag driver företaget med H, min man, och han har varit i branschen förut och varit ute i Hofterup, och håller ni på med hästar?
4. **L: Ja, det gör vi!**
5. J: För många vet vad det är för företag där ute, och då känner de till \*ett företag\* och bredvid där låg ett företag som sålde morötter, hästfoder och liknande, och det var min man som hade det med sin mamma. 2010 tyckte jag att jag kan inte bara jobba gratis, haha, alltså kvinnliga rättigheter och allt sånt här. Så då startade vi XX, och då startade vi i Kävlinge i stället och då lämnade han det gamla företaget. Vi flyttade dit på sommaren ungefär och i slutet av det året tyckte jag att vi är ute på mycket mässor, och när man är ute på hundutställningar frågar de om man kan handla online, såklart, för vi träffar ju folk i hela sverige och det fick vi ju lösa. Så på den vägen är det och då startade vi verkligen med 0 och inga kunskaper om e-handel. Mycket har ju hänt på de 12 åren också, det är ju två helt skilda världar.
6. **L: Men det är du och din man som är aktiva i företaget, eller har ni några andra anställda?**
7. J: Inte nu, men i Kävlinge, när vi hade butik, var vi som mest fyra stycken. När vi flyttade till Svalöv, som vi gjorde 4-5 år sedan, då fokuserade vi helt på e-handel och våra hundutställningar. Då hade vi även en kille till anställd här nere på lagret men sen när pandemin kom, för 2 år sedan, så försvann alla våra mässor i ett trolldrag och då var det att välja, tyvärr, att rädda företaget, eller ha en anställd och sedan inte kunna rädda företaget heller. Så tyvärr var vi tvungna att säga upp all personal då och det slutade då med att H kom tillbaka hit, den 1a mars. Under ca 1,5 år har han varit på ett annat ställe och jobbat och det är bara för att kunna lösa likviditeten i företaget och ha en grundlön till en annan.
8. **S: Så ni känner verkligen att med Corona-pandemin behövde ni inte digitalisera er mer, utan att er kundgrupp försvann?**
9. J: Med mässorna, försvann ungefär där och då, det nästan exakt 2 år sedan nu, från en dag till en annan 70% av vår omsättning och det var väldigt mycket pengar. I detta sa alla "och sen kom Corona, och du har ju e-handel så det är inga problem". Ja, fast det är inte så att man kan luta sig tillbaka och säga att "jag har ju e-handel, så det är ju inga problem" för när 70% av ens omsättning försvinner från en dag till en annan så får man likviditetsproblem. Och andra tycker att "ja, men det är bara att annonsera och köra det ena och det andra", men när pengarna inte finns där och statligt stöd dröjer så är det inte så lätt att bara köra på. Hundar har ju ökat något enormt under pandemin, och det är en fördel, men precis som ni nämnde i början så är det också många företag som har startat e-handel. Så om vi leker med en siffra och säger att vi var 100 st innan, nu var vi ju mycket fler, men om vi säger att vi var 100 st innan så är vi kanske 1000st nu som ska släsa där ute och det är ju det som har hänt under pandemin. Att företag måste digitalisera sitt företag.
10. **S: Ja, men såklart! Det är ju en aspekt som man annars kanske inte tänker på, att alla då gör det samtidigt och då blir konkurrensen högre.**
11. J: Ja, och något som jag vill rekommendera är E-Commerce Park i Helsingborg för jag gick där uppe och där är nystartade företag och jag tänkte att äsch, man kan alltid lära sig någonting. Det har verkligen varit en grym investering i företaget.
12. **L: Ja, jag har hört om det och jag kan verkligen tänka mig att det är bra!**
13. J: Det är supergrymt!
14. **S: Vad härligt! Och egentligen en av våra stora frågor som är att vi först ska göra en nulägesanalys är vilka olika system som ni använder er av just nu till er e-handel?**
15. J: När vi startade hemsidan för många, många år sedan var det inte så mycket att välja på och då valde jag att börja jobba med Jetshop som är giganter inom området idag, men det var dem inte för 12 år sedan, då var dem liksom stora, men de var inte giganter. Jetshop och jag växte ifrån varandra, så E-Commerce Park hjälpte mig och gav mig den där sparken i baken för att byta system, och det var det första jag började att jobba med när jag började där uppe. Och då tittade jag på en massa olika lösningar, som ni vet att det finns enormt mycket där ute. Vad vi har gjort nu är att vi har bytt till WooCommerce och det är för att jag ska kunna skala åt vilket håll jag vill, inte för att jag är någon stor gigant i denna världen men man hittar ju lösningar som man vill ha. WooCommerce är då grunden i vårt system och det är jag jättenöjd med, men en flytt är aldrig rolig och det är mitt största tips om någon ska starta e-handel. Hittat den plattform där du vill jobba, där du kan skala upp, för flytten är aldrig rolig. Du tappar så mycket i inkomster och trafik. Allting havererar under en tid, och om inte annat får man budgetera att man har det med i räkningen. Tanken är då att vi ska koppla på detta med Fortnox, men nu har det skurit sig lite med företaget som skulle göra det och jag trodde lite att de hade mer kunskap, de

som har byggt sidan. Vilket gör att jag har backat och därav letar efter ett nytt företag. Men vi har faktiskt jobbat utan något sånt här bokföringsprogram förut. Vi har lyckats hantera allting internt, men nu är vi på nivån att vi måste ha på Fortnox.

**16. S: Så det är att göra en integration däremellan dvs?**

17. J: Ja precis! Vi har även ett återförsäljarled. Den sidan fanns hos Jetshop innan, men ibland får man välja i ekonomin, i vad ska man satsa på först? Och då är den vanliga sidan viktigast. Så nu är det en annan tjej som håller på att bygga vår återförsäljare-del och den byggs också i WooCommerce och med Fortnox sen så kommer vi kunna synka lagersaldo, så vi inte kommer hålla på med flera olika lagersaldon, så allt finns i samma grund.

**18. S: Och ni har lager på plats hos er? Ni använder er inte av en tredjepartslösning som hanterar lager?**

19. J: Nä precis, jag sitter nere på mitt lager just nu och sen har vi även en tillverkare eller grossist nere i Holland. Där vi kan lägga ordrar, så om ni skulle beställa något så skickar dem det direkt därifrån så vi ska slippa ta hit det. Det är lite dyrare produkter, så det är skönt att slippa ha den lagerhållningen. Men vi jobbar med ett eget lager, än så länge jobbar vi inte med ett tredjepartslager, men det kommer nog någon gång.

**20. S: Och hur ser det flödet då ut om ni skulle vilja koppla på er grossist?**

21. J: Som det ser ut nu så är det en ganska ny kontakt. Vi har bara jobbat med dem sedan i vintras, detta året. Så om jag får in en order på, säg, ett trimbord. Då går jag in på deras sida och manuellt lägger in kundens adress och sedan skickar de varan direkt till kund. Så det sköts manuellt alltihopa, och det är likadant om jag beställer från grossisterna i Sverige. Jag har inget system kopplat mellan oss och grossisten, allt det sköts manuellt. Det är där jag nu märker att det tar tid. Vi måste skala upp!

**22. S: Och har ni en vision över att ni vill automatisera detta flödet? Och har ni en plan eller är det endast en vision än så länge?**

23. J: Jag tänker att just nu är det nog mer en vision, men början för den visionen är Fortnox, och Sharespine är hjärtat som vi sedan ska kunna jobba utifrån och koppla olika system med fortnox, WooCommerce och alla som vi kan behöva. Och det som är det stora just nu är att vi jobbar i DHL Multishipping, för att skicka paket, och det systemet släcks den sista maj.

**24. L: Oj, nej!**

25. J: Japp, när man har jobbat i samma system i 12 år och behöver byta är det typ som att flytta. Det skaver lite, men det blir nog bra när det blir färdigt. Men det släcks, och just nu har dem 3 lösningar och ingen av dem känns bra. Men det är bara att gilla läget och byta, men då kommer det nog bytas till Nshift, som också är en lösning för att skicka paket. Och då ska man kunna sammankoppla det sen med WooCommerce.

**26. S: Och hur hanteras det med spårningslänkar nu? Skickas de ut manuellt?**

27. J: Nej, allt det finns i multishipping redan. Så när du beställer ett paket, dels när jag aktiverar ordern här så går det ett mail från oss att nu är ditt paket påväg och det kommer ett mail från Wallee, fd. Collector Bank att nu, precis som Klarna, det är bara att vi jobbar med dem i stället. Där kommer fakturan ifrån. Och så kommer det ett mail från DHL att ditt paket är påväg och då kan du spåra det där. Och mobilnumret är inlagt, så man kan ju få upp det i någon app. Så det sköts automatiskt.

**28. S: Och den största utmaningen för er är, för när var det ni bytade från Jetshop till WooCommerce?**

29. J: Sidan gick live 23e september.

**30. S: Ah okej, då det är en väldigt ny sida?**

31. J: Den är väldigt nyligen. Den hemska upplevelsen lever kvar i huvudet fortfarande, hur mycket jobb det är att flytta. Så det är väldigt nytt.

**32. S: Och vilka var de största utmaningarna där, just konkret när det kommer till flytt (av hemsida)?**

33. J: Tanken från början var att man tar hela Jetshop system och får ut hela det systemet och skickar in det i WooCommerce. Det företaget som har gjort denna flytten till mig, blev jag rekommenderad. Jag kommer inte rekommendera dem vidare. Mycket mer timmar är lagda på denna flytten än vad jag har räknat med från början. Vi fick ett estimerat X antal timmar och det har blivit tre gånger så mycket. Så det är väldigt mycket timmar som är lagda på detta och jag ska ha möte med VD:n nästa vecka och jag tror vi säger tack och att vi går skilda vägar nu. Det som är tuffast är att man är i händerna på någon annan. Som småföretagare är det ju oftast sin bebis, sitt företag. I denna flytten blir man ju verkligen i händerna på någon annan. Någoting jag har byggt upp i 10-11 år, kan raseras på så kort stund. Sen upptäcker man barnsjukdomar, man får kassan att funka, då funkar inte frakten, vi får igång frakten, då kraschar första(sidan). Det är så mycket som kan haverera. Så hitta från början vart man vill vara, och där man kan växa. För om man tänker att detta är min hobby och jag ska leka lite med det så är det en sak, men har man som mål att driva företag och tjäna pengar på det och ha en långsiktig lösning. Hitta där man kan vara från början och jobba långsiktigt, för flytten är aldrig att rekommendera. Det fick jag (höra) från E-Commerce Park, från "e-handelsrävar", att "gör inte det", men jag hade inget val.

**34. L: Det låter verkligen som en riktigt kämpig resa.**



35. J: Ja, det är jättemycket! Jag tror att det som är farligast i flytten, det är SEO:n. För syns du inte, finns du inte och då säljer du ingenting. Och tiden det tar att hämta igen allt detta, som har försvunnit, man måste ha med det i budgeten. Man får räkna med en dipp i försäljningen.
36. **S: Och hur ser det ut nu? För jag antar att det är en programmerare som har gjort hemsidan, och sitter ni även i händerna på dem, så att dem måste lägga upp nya produkter och liknande?**
37. J: Jag kan administrera säkert 90% själv på den sidan idag och det är som jag själv har lagt tid att lära mig också. För ligger man på en plattform som WooCommerce så måste man ha lite mer kunskap och lite mer vilja att lära sig. Ligger man på en, som hos Jetshop innan, om någonting kraschar så är det bara att ringa supporten och säga att det här funkar inte, lös det. Nu måste jag börja trixa och hitta själv, produkter, SEO, allt i den dagliga driften, lagerhantering. Allt det här sköter jag själv. Vi vill tända upp Danmark, Norge och Finland nu. Vi hade hos Jetshop, vi la det på is då allt kostar pengar som man vill göra, nu var vi i läge att göra det. Jag vet inte själv hur jag ska göra det, eller jag har ett hum om "det här behöver jag". Jag har inte språket, jag kan inte koda. Det är där det skär sig när man tar som det här företaget som programmerar åt oss säger att "ja men det fixar vi, 4 timmar behöver vi ha betalt för det, och nu är vi i läget att 4h gick och ingenting är fixat förutom att de har kraschat sidan tre gånger. Så att vissa saker sitter jag i händerna på utvecklare, och det är därför jag försöker hitta någon annan nu. Men 90% eller det dagliga sköter jag själv. Det är om man vill göra något annat som man måste förlita sig på outsourcing.
38. **S: Ja, men intressant. Har ni någon typ av digital strategi som ni tänker att ni har som beskriver steg för steg över vad ni ska göra i er digitala resa?**
39. J: Vi har en strategi i att vi vill tända upp Danmark, Norge och Finland. Undersökningen av att tända upp detta skulle vara färdigt i Q1, vi ska göra det i Q2 absolut senast. Nu havererade detta då samarbetet med företaget som skulle göra detta, det funkade inte riktigt. Så då får jag backa. Likaväl har vi då som ÅF-sidan, vi har en plan och detta vill vi göra och vi ska försöka implementera det i Q2. Det styrs lite av allt annat som sker, så att ja, i det avseendet finns det en plan i vad vi vill göra framåt. Sen händer det saker som med DHL till exempel som kommer från ingenstans och då får vi pausa och så får vi hitta en lösning på något annat.
40. **S: Såklart! Mycket av de sakerna som vi brukar ta upp i intervjun har vi täckt under konversationen, men vi förstår att du har varit med på E-Commerce Park. Känner du att det var en metod för att utveckla dina digitala färdigheter?**
41. J: Vem som än vill jobba med e-handel, så är jag nog den bästa ambassadören för E-Commerce-park. Gå inkubatorn! Jag har någon kund som handlade här nere (på lagret) och hon hade hört och sen stod jag här och sa att du måste gå (E-Commerce Park) och hon är jättenöjd. Man är ensam som småföretagare och hela den tanken som jag gillar är att vi alla sitter med samma problem som "jaha, nu stänger DHL multishipping ner, vad ska vi göra, vem ska göra vad osv". Då kommer du till E-Commerce Park och där sitter 10-15 andra som funderar på samma sak. Plus att du då har hela huset fullt med hyresgäster, där dem som är platschefer kan säga "ja, men WooCommerce, det jobbar det här företaget med, de kanske vet hur du löser dina problem". Då får du ditt kunskapsutbyte där, MindPark och E-Commerce Park är en guldgruva även om man har hållit på i 12 år.
42. **L: Så du kan vända dig dit om du känner att "detta har jag inte koll på".**
43. J: Ja, och mitt program, man går ju ett år och sen får man inte vara med om man inte ansöker om att vara med ett halvår till, men jag valde att inte göra det för nu vill jag liksom implementera denna kunskap som jag fått med mig. Dock är man medlem ett halvår till så jag har fri tillgång till parken om jag vill sitta där uppe, men oavsett så kan jag välja att bli betalande medlem och få komma och ta del av föreläsningar. Haha, bästa ambassadören för E-Commerce Park.
44. **S: Kul, vi har ju verkligen upptäckt i vår undersökning att en småföretagares nätverk är enormt viktigt. Men har ni en typ av budget eller åsidosatt summa för vad er e-handel får kosta eller är detta något som ni tar lite mer löpande? Eller har ni valt bort en lösning för den är för dyr?**
45. J: Vi bytte från Jetshop för en anledning. Det är en extremt dyr lösning att ha, men sen kommer man fram till att man vill addera på funktioner och helt plötsligt sitter man på en jättedyr lösning. Så då bytte vi till WooCommerce, som i botten är en gratis lösning att jobba med. Men sen sen är det ju inte gratis för saker kostar ändå, plugins kostar och annat kostar. Så att det är lätt för mig att tycka nu, när man har jobbat med Jetshop, att "det här var ju inte så dyrt, detta kör vi på". Men tanken är ju också att tjäna mer pengar på, att få mer pengar över på sista raden. Och som du frågade, om vi struntar i saker, så var det till exempel med ÅF (återförsäljare sidan) så fick vi ett estimerat antal timmar, som var 156 antal timmar för att starta upp denna ÅF-sidan. Gångra det med vad de tar i timmen, ca 1000 ex moms och då har VD:n där sagt till mig. Då det är det som vi då diskuterar, dubbla det estimatet du får av oss, så är du ungefär i hamn över vad det kommer kosta. Då är vi alltså uppe i 300 000 kr ex moms för en ÅF-sida som vi idag löser i Excel. Då säger jag att vi kommer inte omsätta det på ett år - det är inte värt det. Då har jag en annan tjej som säger att, jag kan nog göra det för 10 000 kr och hon har företag så det är inte något annat. Om det så skulle kosta 20 000 kr så är det inte 300 000 kr i alla fall. Så att ja, det finns verkligen gånger man drar i bromsen, och problemet blir här när man sitter i händerna på någon

annan. Säg att vi skulle tända upp Danmark, som jag nämnde innan, då får jag ett "estimate" på 4 timmar. Då tänker man, vi är nästan i hamn på 4 timmar. Jag kan tänka mig att det kan gå lite över, det kanske kostar 5-6 timmar, men det som hände nu var att man fick 4 timmar, sen säger dem då att "åh, det funkar inte på 4 timmar, du får ge oss 5 timmar till och titta på detta så kan vi se om vi kan gå vidare sen". Då är jag helt plötsligt uppe i 9 timmar gånger 1000 kr i timmen ca ex moms och då är det fortfarande inte säkert att det är färdigt då. Det är det jag menar med att det är ens bebis som man lägger i händerna på någon annan, du får se om den överlever, vi provar. Det är, som småföretagare, även om vi omsätter en del, vill jag lägga 9 000 ex moms på någonting som jag inte ens vet om det funkar.

46. **L: Nä det är klart man inte vill om man har en begränsad budget.**
47. J: Så är det med allt och i slutändan är det kunden som får betala med att man måste höja priser och annat på produkter. Så att ja, det är en svår avvägning.
48. **L: När det kommer till Outsourcing, har det varit något annat problem när det kommer till IT-konsulten som skulle sköta flytten, men det har du kanske förklarat en del innan.**
49. J: Ja, jag hade ju gråa hår innan och de är desto fler nu. De är ju också säljande företag, det låter alltid väldigt, väldigt bra, men det stora problemet som hela tiden uppstår är att man godkänner x antal timmar, till exempel flytten av sidan, den skulle kosta så här många timmar och den är tre gånger nu. För vad gör jag, jag kan ju inte säga när timmarna är slut "nä, nu vill jag inte mer, nu skulle ni vara färdiga". För jag sitter så i händerna på någon annan och det är det som blir problemet, så att jag hade önskat att konsultföretag där ute var mer tydliga. Jag är inte ICA eller Adidas, någon av dessa stora. Då hade jag haft utvecklare "in-house" som hade suttit här när jag kommer på en idé nere på lagret att "oh, detta vill jag ju göra". Så kan jag bara springa upp och säga till min egen utvecklare "du, jag kom på en grej - kan du koda det till mig?"
50. **S: Det är det som är den stora utmaningen såklart. När ni vänder er till "it-konsulter" är det då t.ex. Sharespines egna konsulter eller har du tagit hjälp av ett konkret it-konsultföretag?**
51. J: På vår sida finns sökfunktionen och rekommenderade produkter som gör att kunden kan se olika sidor beroende på vem som tittar, från ett företag. De rekommenderade ett företag som sitter uppe i Norrland som har väldigt bra referenser. Det är en helt ny värld för mig att jobba med WooCommerce. Detta gör att det går till genom att den känner den och den känner den. Det är då ett företag, som vad jag förstod från början, de jobbar med att bygga sidor och de jobbar med google annonsering, Magento och WooCommerce. Någonstans där så tror jag att min sida var för avancerad, att de tog sig vatten över huvudet. Att det var där det skar sig. Det är ett renodlat utvecklingsföretag.
52. **S: Men som kanske är mer etablerade hos mindre företag, eller även större företag?**
53. J: Vad jag fick känslan av att när de delade material från andra företag som de jobbat med, som vad tycker du om den här designen, så var det inga småspelare. Det var kanske inte H&M men det kändes tryggt ändå. Sen kanske det är jag som ställer helt orimliga krav, jag vet inte.
54. **S: Man ska ställa krav, men det är ju alltid den utmaningen mellan tid, pengar och ambition när det kommer till småföretagare, samt kanske det är mer passionerade ägare hos småföretagaren som vill att deras kunder ska ha den bästa upplevelsen. Men IT är komplicerat och det vet vi som är systemvetare, att det är svårt när man ska få program som har olika struktur att tala med varandra.**
55. J: Det är det som händer nu, om man får kassan att funka så funkar inte det plugin:et med frakt plugin:et så då bråkar det. Där är fördelen om man inte vill slita sitt hår och lägga så mycket tid som jag då har gjort, det är att jobba med någon som Jetshop eller Nordisk E-handel, eller Quickbutik. Att det är färdigt, att det nästan är drag and drop i allting.
56. **S: Ja, såklart! \*Gör avcheckning för nulägesanalys-tabell\***
57. **S: Ja, förstår det! Vi har även ett ramverk som heter Digital Mastery som vi skulle vilja ställa tre snabba frågor för, så först tycker ni att ni tar er an ny teknik snabbt och följer tekniktrender?**
58. J: Oj, vilken svår fråga! Då tror jag att svaret blir nej, utan ett långt utlägg om varför.
59. **S: Förlitar ni er på ny teknik och tror ni att teknik förbättrar verksamheten?**
60. J: Ja!
61. **S: Känner ni att ni har ett bra beslutsunderlag och en strategi för att implementera ny teknik?**
62. J: Det är nog till min nackdel att jag behöver svara ja på denna.
63. **L: För att man vill framåt?**
64. J: Ja, men så är det ju och som du sa, ett nätverk runt omkring [sig]. Fördelen blir ju att jag har ett intresse i att lära mig. Jag har ett intresse i att helst kunna koda själv för att jag kan ju komma på här och nu att, det var ju himla bra, det vill jag prova. Då är det ju frustrerande att man måste få tag i en utvecklare som ska göra detta till mig och jag måste vänta 2 veckor innan de kan jobba med det. Då är jag på projekt nr 7 och lite så är det ju, att vara småföretagare, man vill väldigt mycket hela tiden.
65. **L: Sista frågan har och göra med bredband, tycker ni att ni har tillräckligt snabb och stabil internethastighet för er verksamhet?**

66. J: Ja! Jag ska säga att vi har drivit vår e-handel, vid flytten hit 4-5 år sedan, innan dess har vi drivit vår e-handel, under alla år, med en mobil-sticka, alltså via mobilen. Mycket har jag gjort hemma såklart när det är tunga bildfiler. Men nu har vi företagsabonnemang nere på lagret och hub:ar i hela lokalen för att det ska funka så att jodå, det funkar bra!
67. S: **Det kanske har varit en större utmaning förr i tiden, men vi vill ändå kolla vilka förutsättningar det finns för att driva e-handel.**
68. J: Ja och fiber är inte utbyggt överallt, så är det! Starta ett företag på sin gård hemma mitt på landet, även om det är så att säga en större kommun, det finns inte fiber överallt. Man tar det som en självklarhet när man bor i en ort.
69. S: **Ja eller hur! Men tack så jättemycket för denna intervjun.**
70. L: **Ja tack så mycket!**

## 8.4. Appendix D

YY: Företaget

L: Linnéa Irlblad

S: Sol Grip Rösth

M: Respondent D

1. L: **Du får gärna berätta vad ert företag jobbar med och vad din roll är i företaget.**
2. M: Ja, jag jobbar på YY som COO, men vi ju ganska få i företaget så vi gör lite allting, så vi har inte så fasta roller. Vi är ett företag som hjälper startups att resa pengar genom så kallad "crowdfunding" eller gräsrotsfinansiering som egentligen är att man söker sig till väldigt många mindre investerare för att kunna ta in kapital till projekt som kanske blir förbisedda av större institutionella investerare. Så att Sverige är en väldigt bra marknad för startups. Stockholmsområdet genererar näst flest Unicorns varje år, så det finns väldigt många investerare som gärna vill vara med och investera i sådana här tidiga företag när de väl kommer upp. Vi svenskar är väldigt duktiga på att aktiespara, både i vanliga värdepapper men också i fonder. Men vi är inte så duktiga på att spara i noterade bolag. Vår ambition är att både koppla ihop investerare som vill vara med och är intresserade av startups och kopplar ihop dem med bolagen, så det blir en effektivare finansiering av startups. För det har vi byggt en plattform, som ligger på rätt sida av spridningsförbudet i aktiebolagslagen sådär, så man måste registrera sig och göra ett konto för att kunna ta del av de erbjudanden som finns på vår sida och då kan man bara anmäla sig att man kan köpa x antal värdepapper i det bolaget som reser pengar. Det är väl lite kort om vad vi gör.
3. S: **Spännande! Hur länge har du varit verksam i företaget?**
4. M: Vi gick och pitchade till en VC (Venture Capital) firma här i Lund, för lite mer än ett år sedan. Och då fick vi kontorsplats där och började jobba med det därifrån, men jag tror att bolaget registrerades inte förens i mars/april. Så sedan dess har jag väl haft en officiell roll men dessförinnan det jobbade vi bara utan arbetsplats.
5. L: **Hur många är ni som jobbar i företaget?**
6. M: Vi är tre som aktivt jobbar i företaget och sedan har vi 3 personer som jobbar på timbasis. Vi har ett utvecklingsteam på 5 pers i Ukraina faktiskt. Sedan har vi en styrelse bestående av 5 personer och en extern investerare till bolaget.
7. S: **Kul! Vilka system använder ni just nu till er e-handel?**
8. M: Till vår e-handel har vi egentligen byggt portalen för plattformen. Så det går till är att man anmäler sig med ett formulär som sedan skickas till vår backend. Därifrån gör vi sedan ett utdrag av till exempel personnummer, kontaktuppgifter, storlek på investering och skickar det till dem (företagen). Sedan tar dem faktiskt hand om all den registrering som behöver göras vid bolagsverket, när man gör en nyemission så måste man registrera alla nya som kommer in och blir ägare i bolaget. Man gör en uppdaterad aktiebok och det ligger egentligen på dem. Så vi är faktiskt bara portalen. Det är den typ av e-handel vi har. Vi erbjuder dessa typer av aktier, men sedan skickar vi det vidare till bolagen som sköter allt det administrativa.
9. S: **Är detta då manuella processer?**
10. M: Ja, all data skickar vi över, då varje kampanj har ett mål, att man ska resa x antal kronor för att kunna finansiera det projektet man vill kunna göra. När detta målet är gjort så gör vi ett utdrag och skickar det till dem.



Först, lite på vad man har för insamling process av kapitalet, antingen skriver vi fakturor eller så gör dem det. Då kan man se vilka som har betalat in och vilka som inte har det, och sen så registreras alla som har betalat in.

**11. S: Registreras av er då eller sållas detta ut automatiskt?**

12. M: Vi har en bolagspartner som hjälper till med all denna registreringen. Det är dem som håller denna uppdaterade aktieboken. Men oavsett om det är vi eller bolaget som skickar ut dessa fakturor så är det antingen dem eller vi som kollar mot inventeringslistan, om det är tydligt förklarar.

**13. S: Ja, tack! Och använder ni något typ av bokföringssystem eller CRM-system som stödjer detta?**

14. M: Vi har ett CRM-system, men det är ingenting vi använder oss av när vi ska ta emot betalningar. Det är snarare för att kunna hantera mailutskick. Vi har ett frågeformulär som hjälper oss kategorisera folk efter till exempel årsinkomst eller hur mycket de vill investera på plattformen, och det är så vi använder CRM-systemen. När vi väl tar emot betalningar så får vi en Excel-lista där vi får förnamn, efternamn, postadress och summa samt sådana saker och det är den vi skickar vidare till dem. För när vi registrerar detta mot bolagsverket behöver man nästan bara ägarandel och personnummer för att veta vem som äger vad. Vi gör det bara med en excel fil, det är inte så hi-tech.

**15. S: Är detta något som ni vill utveckla i framtiden?**

16. M: Vi jobbar hela tiden med att försöka automatisera plattformen och vi har ganska mycket manuellt arbete. Vi har varit i dialog med Stripe ganska länge och just integrera att kortbetalningar ska vara på plats på plattformen. Om man kollar på typ andra plattformar i Sverige som t.ex. har att man kan använda kort och har det som alternativ för att genomföra dessa transaktionerna.

**17. S: Hur ser det ut idag? Kan man betala via kort eller är det banköverföring som gäller?**

18. M: Just nu så gör man det via banköverföringar eller det sätt som bolaget har satt upp. Vi använder faktiskt ett system som heter Freshbooks för fakturering. När man skickar en faktura där så kan man betala med Stripe där. Men vi har inte varit godkända för Stripe då vi bedriver en crowdfunding-verksamhet, men det gör ju andra också. Så nu har vi tillslut fått det, då de hade någon typ av klausul för det, men efter lite dialog så har de godkänt oss. Så då jobbar vi med att integrera det på sidan. Men vi har faktiskt ett annat projekt som kommer vara lite annorlunda. Det projektet kommer vara donationsbaserat. Så att nu när man köper aktier på vår sida så får man en ägarandel i bolaget. Men senare i år kommer vi ha projekt där man bara donerar pengar till en stiftelse. För det har vi satt upp en separat sida som en annan kille har gjort och där har vi faktiskt gått ut med att man ska betala med Swish.

**19. S: Och denna betalningslösningen när ni ska koppla på Stripe, är det utvecklare som gör det eller är det någon extern aktör?**

20. M: Vi jobbar ju hela tiden med att integrera saker som gör plattformen mer komplett. Vi har nyss gjort så man kan logga in med BankID på sidan, vilket underlättar. Det är ett problem vi har haft med anmälningar, det är lite jobbigt att behöva skriva ner sin e-postadress och kolla sin mail och sådana saker. Nu har vi google och BankID för att sänka denna tröskeln för att göra en medlemssida. För att göra det här så behövde vi faktiskt kontakta några som jag antar är konsulter, för att integrera BankID. Det är alltid dem som man måste kontakta när man ska integrera BankID. Jag är lite osäker på vad de heter, Svenskt ID eller något sådant.

**21. S: Är det då en tredjepartsleverantör?**

22. M: Jag skulle anta det. Jag tror att BankID är ett program som ägs tillsammans av alla banker så dom har kanske outsourcat sin integration till ett tredjepartsföretag som jag jobbar med. När det kommer till Stripe har dem sitt egna team som bistår med koden och hur man ska implementeringen. Men själva implementeringen sker av vårt team.

**23. L: Jag tänker på Stripe, vad är det? Vill du förtydliga det?**

24. M: Stripe är en betalningslösning för kreditkort som våra konkurrenter använder och därför har vi tänkt att vi ska använda samma grej. En av dem som är med i vår styrelse startade FundedByMe som är Sveriges, kanske största crowdfunding plattform. Så han rekommenderade Stripe och vi fick en kontaktperson där.

**25. S: Intressant! Vad är problemen som ni har mött när ni startade er plattform och gjorde alla integrationer?**

26. M: Ja, vi besitter ju egentligen inte så mycket kompetens för mjukvaruutveckling eller projektledning. Det har därav varit ganska svårt för oss. Vi har ju haft detta teamet i Ukraina som, förvisso, är vana att jobba med Svenska företag men det har ju varit lite bristande kommunikation såklart också kanske kvalite. Det lyfts ju ofta upp med att det har varit billigare än att outsourca det till utvecklare som sitter utomlands kontra att ha det i Sverige. Så det är kanske det huvudsakliga problemet. Samt språkbarriärer, som små ändringar som "kan ni ändra den här texten till det här" eller något liknande, som inte vi kan göra för vi inte har tillgång till programmet. Eller besitter kompetensen till att göra sådana ändringar. Då det är ingen av oss som jobbar i bolaget, förutom H som har lite begränsad kunskap inom programmering, så vi kan inte göra sådana ändringar. Då måste vi be dem göra dem och själva transaktionskostnaderna för att be om sådana ändringar är ganska stor. Små grejer kan ta två dagar att göra.

**27. S: Små ändringar kan vara?**

28. M: T.ex. att flytta texten från kanten till mitten. Vi hade väldigt länge ett scale-problem med bilderna som gjorde att när man drog och hade större eller mindre fönster så flyttades texten på ett sätt att den bara flyttades ihop med bilderna och det tog jättelång tid att fixa och dem kom faktiskt aldrig fram till en lösning förens H, vår CTO, som sitter med oss, som inte har jobbat med detta frågade om vi inte kunde göra på ett sätt. Då svarade de, jo jättebra idé, vi gör det så. Så att det har inte alls varit någon rak väg för oss utvecklingsmässigt och vi har suttit med det onödigt mycket kan man säga.

**29. S: Ni är ju ett exempel på ett företag som har outsourcat hela er plattform till ett annat som har påverkat er verksamhet med att outsourca detta? Negativt eller positivt? Förutom kostnader. Eller time to market?**

30. M: Time to market fungerade ganska väl men det är en massa barnsjukdomar som uppkommer hela tiden med utvecklingen av plattformen såklart och kommunikationen för att tydliggöra, det är ett problem åt båda hållen. Vi förstår ju inte alltid vad de menar. När de säger tekniska termer för plattformar och vad som ska göras, och så kontrar vi med sådant som de kanske inte förstår för att vi är otydliga med det. Men sett till problem som vi haft så är det främst kommunikationsvägar. Också så klart att när det kommer till förhandling om timmar och pris så blir det ganska svårt att definiera det. För att om vi säger det här är det vi behöver gjort och så är inte det gjort, men de fakturerar för alla de timmar de har jobbat. Då blir frågan, vad ska vi betala för det. Klart att om de har lagt hundra timmar. Det finns ett argument att man ska betala för alla de hundra timmarna, men från ett annat perspektiv. Om vi betalar för att vi ska ha någonting gjort och det blir inte klart under en viss period, för att det är ineffektivt (arbete) och vi inte får det vi har betalat för. Ja, det har varit en stor grej och vi har suttit i många förhandlingar med utvecklingsteamet.

**31. S: När det kommer till pris, har ni en åsidosatt budget för er plattform? Eller har ni valt bort vissa lösningar för att de har varit för dyra?**

32. M: Vi byggde från början en MVP (Minimum Viable Product), som inte är byggd från grunden utan är byggd av ganska många existerande komponenter som bara satts in, och som var, egentligen, det lägsta som var acceptabelt för att ta produkten till marknaden. Den skulle funka. Då behövde nödvändigtvis inte vara perfekt. Den behövde heller inte ha massa funktioner utan, den skulle funka. Utöver det så har vi en månadsbudget som man lägger på plattformen. Och till en början, så gick utvecklarna över den rätt markant varje månad. Så nu har vi stramat åt den och sagt att vi kan inte lägga mer pengar på utveckling.

**33. S: Och har ni en löpande kostnad också? Ändå är väl utvecklingsteamet. Jag förstår att ni har en startkostnad, men har ni löpande kostnader för att underhålla plattformen?**

34. M: Ja, i och med att det var en MVP så var ju där det lägsta kriteriet av var vi ville ha och det var ju för att kunna få ut dem på marknaden så vi skulle kunna börja växa. Sen efter lansering så har vi gjort massa ändringar. Och vi bygger fortfarande funktionalitet vi fick nyss Bank-ID. Och det är något som vi hade gärna hade sett i första versionen. Men det behövdes inte, så att man kunde anmäla sig med e-postadress. Det var inte alls lika effektivt och vi har sett mycket, mycket större än registrering av medlemmar sedan vi tog in dessa funktionaliteterna. Så det är sådana saker som vi uppdaterar hela tiden. Så blir det både underhåll men också ett kontinuerligt arbete.

**35. L: Var det outsourcing till Ukraina som var ert första val eller kollade ni andra som ni sa nej till? Hur fungerade det?**

36. M: Vi gjorde faktiskt research när vi tog in pengar och vi hittade de här. Anledningen för att vi valde just det här (utvecklingsföretaget) för att de byggde upp plattformen till konkurrenter till oss och därför kunde vi komma undan så lindrigt med utvecklingskostnader från början då de visste ju redan vad de skulle bygga och vi ville egentligen ha samma sak, till en viss grad. Det är ju i grund och botten är väldigt liknande plattformar och sen är det klart att när grunden är på plats så har vi några visioner om vad vi vill lägga till. Men, det är lite bakgrund till varför det blev så att vi kom över de här.

**37. S: Och när de kom med sista punkten så nämner ni att de sitter i Ukraina. Har det till exempel dags läget i Ukraina, med krig och liknande påverkat ert arbete?**

38. M: Internt har vi kanske inte gjort det, har jag försökt gå förbi. Vår produkt har inte kunnat utvecklas i den takt vi hade velat såklart, och sedan haft det väldigt tufft. Vårt utvecklingsteam satt i Charkiv, som är tio mil från ryska gränsen. Men hela utvecklingsteamet flyttade faktiskt relativt fort till bästa delen av Ukraina och efter den flytten så fortsatte arbetet faktiskt i vanlig takt och såsom de har sagt så är det väldigt skönt för dem att ha en vanlig vardag och fortsätta jobba och kanske inte fullt sitta och tänka på allt som händer runt dem utan kunna gräva ner sig i sitt arbete och kanske distansera sig lite från vad som händer där.

**39. S: Det är ju verkligen en stor utmaning när det kommer till outsourcing, om det blir krig i landet.****40. L: Ja, nä det är ingenting man tänker på direkt, herregud!**

41. M: Men det var ju någonting vi diskuterade, om man skulle försöka flytta delar av utvecklingsteamet till Sverige. Men sen kommer den här lagen då om att inga män mellan 50 och 70 fick lämna Ukraina, eller 18 till 70 år kanske det är. Majoriteten av utvecklingsteamet är män, så det blev svårt direkt.

- 42. S: En stor utmaning i sig, verkligen! Men vi har nu täckt ganska mycket av de delar som vi har velat diskutera, men vi har en punkt ang. digitala strategier. Är detta något ni har nedskrivet eller tar ni mer det löpande i t.ex. möten?**
43. M: Vi har ju lite olika projekt som vi hoppas integrera under året, hur det låg till kvartalsvis och vad vi ska göra under perioderna. Vi har lite olika typer av funktionalitet som vill integrera. Just nu har vi jobbat mycket med att automatisera e-postutskick till personer som är inne på sidan. Så om du går in och kolla på Sol AB och vill investera i dem. Då och vill vi att efter ditt besök ska du sedan får ett mail där det står att vi såg att du var inne på detta projekt, är du fortfarande intresserad? Klicka här för att komma till sidan. Sånt som vi jobbar lite mer för just "retention" av de existerande kunder vi har. För det kostar en del med "leads-marknadsföring" och få in folk på sidan. Men när de väl är där, ser vi att snitt investeringen är ganska högt och också återkommande, så det är samma personer som återkommer i flera olika kampanjer. Så det viktiga blir att först, drar åt sig personer till plattformen, men sedan också se till att plattformen är tillräckligt intressant för att se till att folk kommer tillbaka. Vår verksamhet är ju lite konstig på det sättet att ingen kommer att komma till sidan om vi inte har några bolag. För då finns det ingenting att investera i, men de har några (besökare) på sidan, då kommer inga bolag vilja komma heller. Det finns inga pengar att hämta då. Vi jobbar åt båda håll med att både hitta bolag, men samtidigt investerare. Vi vet att det största problemet vi har i vår verksamhet, hönan eller ägget.
- 44. S: Och för att förtydliga i dessa mål nedskrivna någonstans?**
45. M: Vi har faktiskt en roadmap som är uppdaterad kvartalsmässigt. Så till exempel i Q1 ska vi få in en (Investor Relations) IR-funktion eller liknande, sen i Q2 ska vi jobba mer med att kunna köra sekundär handel på plattformar, men det är så vi jobbar och de är egentligen uppskrivna. Men vår verksamhet är väldigt dynamisk. Vi blir bara tre personer jobbar heltid med det här och vi får en massa input från folk som styrelsen som är väldigt kompetenta och alltid vill att vi fokuserar på olika saker. En nedskrivna plan följs väldigt sällan till punkt och pricka. Vi kan ha ett måndagsmöte och bestämma saker som vi ska göra under veckan och på tisdagen så har vi helt andra saker som är högre prio.
- 46. S: Ja men intressant och för att kunna definiera lite var ni ligger till i nuläget så har vi en checklista helt enkelt. \*Gör checklista för nulägesanalys\***
- 47. L: Har ni någon person med digital kompetens i ert företag? Och hur tar ni beslut över nya system?**
48. Det beror lite på. Vi har ju som tur är vår styrelse som alla är väldigt, väldigt kunnig inom det här och har jobbat väldigt mycket med det. Vi har ju en kvinna som är projektledare, var på Swedbank innan och är nu på ett annat företag. Jag tror att hon är CMO där nu i hennes nya roll. Men det vi brukar göra är att kolla med personerna som som kan mest inom det här. För att veta vad de rekommenderar. Vi har ett sociala medier-program för sociala medier som heter HootSuite som vi fick rekommenderat av en kille som jobbade väldigt mycket med det. HubSpot är rekommenderat av en person som vi jobbar med som CRM-system som sköter all CRM för oss även som är halv-outsourcad. Han var också en av dem som jag berättade om som är timanställd och Fortnox blev vi rekommenderade av vår redovisningskonsult. Vi visste säklart vad Fortnox var innan. Men visst, det finns lite olika system. Vi brukar oftast, om man ska vara helt transparent så brukar vi fråga personer som berör mest vad de föredrar.
- 49. S: Det vill säga att ni vänder er mot ert nätverk.**
50. M: Ja, precis.
- 51. S: Gör ni något för att utveckla en digital kompetens, workshops eller kollar på tutorials eller liknande?**
52. Ja, det är kanske mer relevant för folk som jobbar mer med IT-delen. Jag och mina andra kollegor jobbar främst mot kunder med direkt kundkontakt och sen har vi en person som är mer ansvarig för IT-sidan. Men när det kommer till kompetens överlag, så det som vi vet är viktigt och som vi behöver bygga på, försöker vi ha så internt som möjligt så att vi vet vad vi gör. Vi hade kunnat ta in en extern projektledare som skötte allt utvecklingen, men hade inte lärt oss någonting till att börja med. Men när hon kom till marknadsföringen med sociala medier, nu är inte vi jättebra på det och det finns absolut områden att förbättra sig på, men vi har försökt att hålla den kompetensen intern.
- 53. S: Men ni känner att ni kan ta till er den kompetensen så att ni blir bra beställare då?**
54. M: Ja, verkligen. Och som du sade, vi har ju workshops där vi försöker hålla alla i loopen med vad som händer. Med tanke på att vi bara är 3 personer jobbar vi väldigt mycket med med att alla olika delar, som när vi byggde sidan så var det väldigt kul. Då satt vi mycket med wireframes från Figma och ingen av oss hade någon kompetens.
- 55. L: Så det är typ att ni nu blir bättre på IT-kompetens genom att ni gör det på riktigt, hyfsat praktiskt i alla fall.**
56. M: Hade vi kanske kunnat ta in någon som kan det bättre? Garanterat. Men någonstans måste vi lära oss hur den stora delen av vår verksamhet fungerar och ah, det finns nog effektivare sätt att göra det på. Men för oss som är så pass litet företag som har en väldigt begränsad budget så måste vi jobba med de medel vi har. Det hade varit jättebra att ta in någon marknadsföringschef. Men är det rätt sätt att lägga de pengarna på som är lite begränsade?

Nä, i alla fall, inte nu. Men nästa kapital-runda är det kanske är någonting man kan man kolla på. Men då prioriterar vi också att kunna ta in någon och det är just utveckling som vi ser är det viktiga för vår produktutveckling. Det är väl där vi ska ta in något som kanske kan bli bedriva det mer aktivt och kan mer än vad vi kan.

57. **S: Den sista frågan är, kanske inte jätte relevant om man sitter i ett tätbefolkat område, men är om ni alltid har haft ett tillräckligt snabbt internet?**
58. M: Ja, men det tycker jag. Vi har ju suttit på en VC-firma och snyltat på deras internet och vi har även fått sitta där gratis, vilket har varit jättebra för oss.
59. **L: Och det har inte varit något problem med teamet som sitter i Ukraina eller?**
60. M: Jag vet faktiskt inte vad de har för typ av internetuppkoppling. Men kontakten mot dem har varit väldigt bra, förutom under den period när de var i Charkiv och internet där stängdes ner. Då kunde vi höra från dem lite då och då och fick skickat några bilder över hur plattformen såg ut, samt att de meddelade att vi kommer inte höras av på några dagar.
61. **S: Förstår det! Men nu har vi faktiskt kommit fram till den sista delen av vår intervju, där vi ska ställa er tre snabba frågor som man kan svara ja eller nej på. Första frågan är: tar ni an er ny teknik snabbt? Dvs. följer tekniktrender?**
62. M: Jag hade nog sagt nej här, då vi är inte där än, där vi kan ta emot nya trender som kommer. Vi försöker på nått sätt bara komma ikapp med existerande teknik. Det är svårt att säga att vi tar till oss ny teknik när vi inte är fullt automatiserade, men med det sagt är vi ganska dynamiska i vårt arbete. När vi väl får en idé som vi vill implementera så går det ganska snabbt att genomföra i och med att vi bara är tre personer som behöver ta det beslutet.
63. **S: Förlitar ni er på ny teknik och tror ni att den förbättrar verksamheten?**
64. M: Ja, hela vår plattform är ju ett nytt sätt att göra det på.
65. **S: Känner ni att ni har ett bra beslutsunderlag för att implementera ny teknik?**
66. M: Ja, men det tycker jag. Vi förlitar oss mycket på andras kompetens.
67. **S: Ja, men toppen! Har du något annat som du vill lägga till?**
68. **L: Någon annan utmaning som du vill lägga till?**
69. M: Nja, den största utmaningen för oss är verkligen att se till att vi hela tiden har ett stadigt flöde av bolag och att vi hela tiden ser en ökning av investeringar och investerare. Det är vår absolut största utmaning och det ligger även på plattformen. Den måste vara lätt, för det har visat sig att det här är ett ganska svårt område, som alla inte kanske kan så mycket om. Vi blir lätt väldigt hemmablinda med vad vi gör och tycker att det är jättetydligt. Vi hade en sekvens där en kampanj blev överfull. När den går över 100%. Den kan gå mycket högre, men när den går över så har folk inte riktigt förstått att man fortfarande kan investera. Då tänkte vi att vi ändrar knappen från grön till blå, när den går över 100% och det visade sig inte alls var tydligt och det var ingen som förstod vad som hände. Det är en stor utmaning för oss, att lära ut vad det här är och se att fler vill engagera sig i det.
70. **S: Ja, men fin avslutning! Tack så mycket för denna intervjun.**
71. M: Tack själva! Tack för jag fick vara med.
72. **L: Då pausar jag här.**

## 8.5. Appendix E

YY: Företaget

L: Linnéa Irlblad

S: Sol Grip Rösth

H: Respondent E

1. **L: Tell us about the company that you have built and what you do.**
2. H: Yeah, it started as a hobby project with just planting 300 vines instead of planting flowers, we planted grapes. And from there we progressed to adding more and more plants and becoming more and more professional. And now we have up to 25,000 plants and are planting 10,000 more, which means we're about the fourth largest



vineyard in Sweden. We just started selling our wines and it's a big success. So in a lot of restaurants in Sweden, we don't knock on doors ourselves. We have a wine distributor from Lund and he already had his foot in the door. So we didn't have to do any of that type of business or work with a system to log it yet. This year we will be much larger. We'll have four wines this year, last year we only had one. My position is a little bit of everything. It's my husband and I that own the company. He has a full-time job and we live in Stockholm most of the time. This is something that we have kind of been running by with our left hand and realize more and more that I have to put more time in, and it is becoming full-time, an unpaid full-time position right now. There's so many aspects that I'm involved in. Everything from picking weeds out in the vineyard to helping pressing, picking, ordering, budgeting, paying bills. I don't have time for the website of our company, it has been outsourced and this same as our branding has been outsourced. That's pretty much it, in a nutshell. I have two full-time employees. We use seasonal workers from Italy and Poland during the summer, and we will have two interns from France this year. So we'll be a team of six people in the vineyard plus myself. Hopefully I'll have a vacation this summer. Last year, I didn't. So owning your own business, you just gotta roll up your sleeves and do what needs to be done.

**3. L: And the employees they're mainly helping you with the harvesting of the grapes or cutting the grapes?**

4. H: Well, we have two full-time winemakers. Which we have to, because it's difficult to find a winemaker in Sweden and having two, means that decisions are balanced between the two of them. Usually most vineyards have one person who is out working with the vineyard and the other person is working with the seller and the labs. Our two winemakers are a team, they are a couple and, we feel so far, it's been managed quite well. They are there full time, year round, and since I don't work there and I'm not a winemaker. We rely heavily on their knowledge. But they have no problems about doing whatever job needs to be done. And then our seasonal workers come in in may. And they help maintain the growth, out in the vineyard. Basically they don't do any of, I guess you would say the educated work, everything is also guided by the winemaker. Harvest is an issue for us here, we don't have professional harvesters like they do in France or any of the other larger wine countries. So we have purchased help and it's sometimes not as good, we go through an employment company. Some people are really good and have picked grapes before, other people don't and you have to really, you know, get at them for everything, not to smoke in the vineyard, to eat lunch. Some people just want to skip lunch and work, but you know, that doesn't work. I don't need people fainting out on the vineyard so it's important to eat and keep them, keep their blood sugar up. So our big challenge is having a good team to help us pick. You can do it with a machine, but we choose not to.

**5. L: Interesting!**

**6. S: We are doing an analysis about your, how do you say. The system, the current system that you use. So, I'm just going to ask if you have any systems connected to your E-commerce or website? Our definition of e-commerce it's everything from a web shop to a booking system, to a website that you want to be able to be a platform for any kind of transaction online. So it's a very broad definition.**

7. H: That's been interesting work for me. I've been looking at other companies that have been using a booking system and our basic thing is we need something that's pretty simple that allows us to take prepayment and can show how many people can be booked. We can't book more than 10 people in one tour. And we need to say, well, there's two places left, go ahead and book for those two times. So I'm interviewing in the exact process. I have two demonstrations tomorrow with two of the four companies that I have been in contact with. I already sent out our demands on our platform and user wise. So we'll see, it comes down to cost. Because right now, we don't need a whole lot of functionality and we don't have a huge budget. We don't need a lot of extra functionality around, but we also want to try to limit putting us into a corner because hopefully "gårdsförsäljning" will be coming in 2023. And we will be opening the boutique at our winery that we're building. Maybe we will put some products online there. Our distribution of wine today goes through another e-commerce company. And so we have just a link on our webpage that opens up into his webpage. And then you can order our wine from him.

**8. S: Okay. Yeah. So to be clear, you have a website now, but it's, is it built on wait weeks now?**

9. H: The new one is not built on Wix. The previous one was built on Wix and they're migrating to Webflow, we're migrating it to a new cloud platform.

**10. S: Is it a developer that will create your website or?**

11. H: Yeah!

**12. S: Just to be clear, you are going to have another developer consultant team that is supposed to do your booking solution, right?**

13. H: Yeah, yeah, exactly. This was the conversation that Sol and I had a couple of weeks ago. I actually didn't know what I was purchasing. I went through my branding person who helped me and said, yes, so I can build your website. And I thought, actually he was building it when he was actually outsourcing it to somebody else.

**14. S: And he's just doing the design, right? So he's a web designer.**

15. H: Exactly, exactly. So, it's not an efficient system and we need to find something better, but we are where we are and we have already progressed so much into this. I need to get the website up. I need to get the booking (system) so I don't miss any further income for May month.
16. S: **So you kind of went so far in the process, so you, you will continue with that solution, even though it might be easier to have, how does a platform base on Wix or other kinds of solutions?**
17. H: Yes, and now we will continue with it and outsource it to another team and add a feature, which is a booking system.
18. S: **You said before that you had a bit of struggles with your outsourcing partner, that he was building it, but he actually outsourced it himself. Did you have any problems, for example with communication?**
19. H: Yes, haha, as late as last night. So it is, I realize it's not an efficient way to work. And I guess the more I work with this, the more I know what I want. And so I guess the progress, getting to where we are, maybe what was needed to know what I want. But right now I go in and make adjustments, add more pictures here, delete pictures here. Text is incorrect here. this looks a little strange, you know, this isn't launching. It feels like I'm doing a lot of the stuff that I expect the middle person to do before it's presented to me. But, yeah, so I think, since it's a three step from me to him to the developer and then back again, I think that there are some issues that are, that aren't lost, which means that yesterday I just had to be exactly point to point. Cutting and pasting the examples of where the errors are and saying exactly what I want. So it was just demanding a little bit more time from me, but making it more precise.
20. S: **Because as well, to clarify for the transcript, when you need to do changes, you need to contact your web designer, that contacts your developer. So you don't have any backend situation where you can easily change?**
21. H: Yes, no exactly.
22. S: **So how about the future? You said that you might add a webbshop situation in 2023? then do you want this current solution to be able to support this as well?**
23. H: I think I'm going to have to investigate how it works this year, what flexibility the booking system gives me and what flexibility I will have. I need to put new wines (on the website). Can I do that? Do I have to go through the developer to the person? Who's well, the person who's working for me is actually a branding manager. He says, this isn't my thing to do websites. I'm like, Ooh, great. So I'll have to go through the two steps to get what I want. And then back again, it'd be really easy for me just to be able to launch, put up the picture, write the description and we're up and running and stuff going through this process. So I'm not exactly sure if this is the right future for us. This is where we are right now. Maybe we sit on this, like this for a year or two, before we make another large investment on this and learn exactly what we need, where the errors were, what was successful.
24. L: **I was wondering if there have been any other challenges, like, except for the outsourcing part.**
25. H: And we're so new. So, not really. The only thing I can think of is like getting deep down into it but, on Wix, we have an email where people who want to make comments can send a letter to us through Wix. And I find it really difficult for me to send an email back using that system. That was like the only negative thing I can come up with, because what it's been for us, we haven't done tours. It's just information about who we are and it has been working, as it should have worked just as information, making people aware that we are here and what we're doing. So it's been simple and now we're just adding another level with bookings. So we'll see how it works. But so far there hasn't been any more, really large issues besides just the communication problem with the steps.
26. S: **Okey, great! When it comes to digital competence, because we were talking about this a bit before, do you have anybody that has, It competence in your company?**
27. H: Haha, no..
28. S: **And then I guess it's the next question then? Do you do anything to enhance your digital competence? We were talking about that a bit before you were kind of getting into it. Understanding how it all works to be able to make a next decision, maybe?**
29. H: Yeah. And then I definitely have to do that. That's on my list to do. And if it's a personal education or taking the class, or I haven't decided exactly what level it needs to be, but since there is no one in our company who has the time to do this or is interested or has the background for this, then it relies on my shoulders to expound.
30. L: **And then if you have some related questions, who are you turning to? The web developer or?**
31. H: Yeah, I go back to, well, my branding person. I asked around. I've asked Sol, I've asked Makus, my son. So, but like I said, we haven't had that many challenges until now when we're shaking it up. Moving from one platform to another platform, putting up pictures, putting up our wine and putting a booking system. Now it seems that things are getting more complicated, but also the need for more control and competence on my side.
32. S: **I guess you trusted the person that is your marketer. Has that been a problem then with, how do you say when you rely on somebody else so much and all the control and maybe goes away from you?**

33. H: I guess if it was, I guess if we take a step back, the information that I have learned within the last two months is I would have appreciated that the person say, well, this is not my specialty, but I can work it out for you or I can hand you over to somebody who can. I got the impression that he was actually developing it for me. So, my mistake, and because there's a lot of errors and it costs me a lot of money. I think that another system would have been cheaper to do, just because of the changes that we have to go through and the inefficiency of the changes. They think that something's done, they've put the hours in, more changes need to be done, which means more hours and a bigger cost for a company that really has a low inflow of capital.
34. **S: That is also another point that, do you have, let me say a fixed number of, how much this solution is allowed to cost or budget for how much you are willing to actually pay for it for a web page or a web shop solution?**
35. H: When we first started this, it was kind of divided into two parts. It was the branding and it was the label and the branding of our company. Then it rolled into doing the webpage. And so we did have in the beginning an allotment, a budget for that. And when we went over to change platforms, I didn't realize and I was like, okay, we changed platforms. Okay, I trust you, you know. And I didn't ask for a new contract. So to be completely honest at this point, I don't even know how many hours have been put into it, which is ignorant, basically. One thing I did say to him, I said, well, I was on a webpage and I liked it. They had this video flying with the drone that came in and he was like, well, that's going to cost a lot of money and develop. I'm like, okay, we'll just cut them. And so that was like the one time that I was realizing that this was going to cost a lot of money and we made it. We'll put that on hold for next time.
36. **S: because that is also a question. Have you, how do you say no to choose different solutions based on price? Maybe now, when you're talking with companies about the booking system, have you felt like, ah, no, this is not worth it?**
37. H: I haven't gotten that far with some of the companies. I can see just on their website that they have a lot of integrated offers because they're offering more e-commerce solutions, from booking, to products and shipping and that is beyond what we need, but I still feel that that's something that we would be paying for even at our basic level. So I do have a meeting tomorrow with a company that is like that, but then I do have a meeting with a company that seems to be more strict down and doesn't have a lot of peripheral around it. So we'll see where, where we left on that. So that will definitely be a decision.
38. **L: Okay, does your company have a digital strategy?**
39. H: Nothing, nothing formal. We do have meetings at a basic level of what type of information we want to present to our clients and who are our clients? Because we can get really technical and nerdy down to like what soil type in the minerals in our soil, but really who's interested except for other, you know, the real nerds in the business. So we kept that information off our website, but maybe that's something that we will be adding in the future. But nothing written down as a strategy, nothing that shows two to five year growth. This is our ambition of what we want to have. I think right now our approach is just trying to roll with it. Since it's rolled over to a full-time position for me, I really haven't come into really tackling all of these issues that are necessary.
40. **S: I see. \*Checks of "nulägesanalys-tabellen".**
41. **L: Do you have enough and stable internet connection to be able to run your company?**
42. H: Well, we're at two locations, our vineyards at two locations actually right now. So it's the location where I'm sitting. But it is a problem at the other location. They have no fiber. And so there it's unstable and I've talked with Bjäre craft many times regarding it, and the fiber's coming within six weeks, but it's an investment cost.
43. **L: Oh great. But does it affect the way you work?**
44. H: It affects my winemakers. So when they need to do calls like this, they move over to the guest house here. So they have to physically move and find somewhere else to do some of their work.
45. **L: And the vineyard is in the countryside?**
46. H: Yeah. I mean, there is fiber, it just wasn't dragged into the house. But it is a cost that needs to occur.
47. **L: I was thinking we still have a part about outsourcing. I don't know if you want to elaborate a bit more on that.**
48. H: It was important for us to get a website up. And if I was to, to dive into that, it wouldn't be up and there's just too much. To do that. So to outsource it, it was good to see a decision, um, the process of making changes and getting it. It was a little bit different than what I had thought. Honestly, I also thought that people would take more responsibility for what they delivered, like spelling errors, text sizes etc. I expect somebody who's doing web design should be a little bit more careful with some of those issues. So in that way, what's time consuming But, was the way to go then, and it is the way to go still today, but I'm not sure it will be in our future to outsource.
49. **S: And to end this interview, we are just going through a few fast questions that are connected to our literature regarding digital mastery. Are you adopting new technology quickly? I.e. follows technology trends.**



50. H: Hm, fast. I wouldn't say, I just got an Instagram account like a year ago, haha. I don't think I'm following trends. Really. I think what I'm doing is what is necessary for my business.
51. S: **Do you rely on technology and do you believe in improving the business?**
52. H: Definitely. I couldn't do it without technology. I mean, My iPhone and answering emails and just the basics. They definitely couldn't do it without it, especially me sitting in Stockholm and my vineyard is in Skåne.
53. S: **Do you feel that you have a good basis for decision-making and a strategy for implementing new technology?**
54. H: I don't know if I can really answer that question haha.
55. S: **Like if you feel like you can make good decisions over which new technologies you want, or you need. Or do you need a lot of support from maybe your network or, or other people?**
56. H: I have gone through a lot of different people for assistance because I don't feel knowledgeable. And since I haven't been in this race and there is a younger generation that, that is more hype on this than. That's why I have to ask around. And then at the end, the decision is mine, but hopefully I've asked enough people that I, uh, do have better knowledge and can make that decision.
57. S: **Linnéa, do you have anything you want to add?**
58. L: **No, I don't think so. H, do you have anything you want to add?**
59. H: **No, not really!**
60. L: **Then, thank you for the interview.**
61. H: Thank you as well!

### Tillägg 21/4 - Telefonsamtal

Information angående varför de ska byta plattform från Wix till Webflow från första början. Denna anledning var att de blev rekommenderade det av sin Web Designer och att de hade givit ansvaret till denna person och då förlitar sig på hans rekommendation.