



LUND UNIVERSITY

Små och medelstora företags digitala omställning efter pandemin

Wernberg, Joakim

2020

Document Version:
Förlagets slutgiltiga version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):
Wernberg, J. (2020). *Små och medelstora företags digitala omställning efter pandemin*. Entreprenörskapsforum.

Total number of authors:
1

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00



SMÅ OCH MEDELSTORA
FÖRETAGS DIGITALA
OMSTÄLLNING EFTER
PANDEMIN

JOAKIM WERNBERG

SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAGS DIGITALA OMSTÄLLNING EFTER PANDEMIN

Joakim Wernberg



ENTREPRENÖRSKAPSFORUM

Entreprenörskapsforum är en oberoende stiftelse och den ledande nätverksorganisationen för att initiera och kommunicera policyrelevant forskning om entreprenörskap, innovationer och småföretag. Stiftelsens verksamhet finansieras med såväl offentliga medel som av privata forskningsstiftelser, näringslivs- och andra intresseorganisationer, företag och enskilda filantroper. Författaren svarar själva för problemformulering, val av analysmodell och slutsatser i rapporten.

För mer information se www.entreprenorskapsforum.se

SENAST UTGIVNA RAPPORTER FRÅN ENTREPRENÖRSKAPSFORUM

Cybersäkerhet för en uppkopplad ekonomi – Ulrik Franke

Ekonomisk integration – en analys av insatser i Danmark, Norge och Tyskland – Mats Engström

Vem blir forskare i Sverige och vad spelar det för roll? – John Källström

Ny väg in? Soloföretagande, skatteregler och ekonomiska möjligheter – Patrick Krassén

Effekter av sänkta arbetsgivaravgifter för integrationen av utrikes födda – Sven-Olov Daunfeldt och Anton Gidehag

Entreprenörskap i Sverige – Nationell GEM-rapport 2020 – Pontus Braunerhjelm (red.)

© Entreprenörskapsforum, 2020

ISBN: 978-91-89301-13-9

Författare: Joakim Wernberg

Grafisk produktion: Entreprenörskapsforum

Tryck: Örebro universitet

Förord

Pandemin har slagit hårt mot hela ekonomin. Krisen har redan kostat företag mycket i förlorade intäkter men riskerar bli ännu dyrare för de företag som inte förmår att experimentera, lära sig och anpassa sina verksamheter efter det nya normaltillstånd som väntar efter pandemin. Digitalisering är en viktig nyckel i detta arbete. Särskilt angeläget är det att främja omställning i våra krisutsatta små och medelstora företag som också är de med minst marginaler för förändringsarbete.

Enligt SCB är över 99 procent av Sveriges företag små och medelstora och de står tillsammans för ungefär 65 procent av alla jobb i privat sektor. I denna rapport, skriven av Joakim Wernberg, forskningsledare Entreprenörskapsforum, visas att dessa företag har små marginaler för att experimentera med implementeringen av ny teknik i sina verksamheter, men har samtidigt mycket att vinna på digital omställning. Flera undersökningar pekar på att mindre företag är väsentligt mindre digitaliserade än stora företag och därför riskerar att halka efter och tappa sin konkurrenskraft.

I rapporten presenteras en ny undersökning med över 5 300 små och medelstora företag bland Företagarnas medlemmar i hela Sverige. Resultaten visar att det finns ett tydligt behov av förändrade arbetssätt efter pandemin och att ytterligare digitalisering är åtminstone en del av lösningen. Författaren pekar på att det finns en stor potential för att med små medel främja en väsentlig del av den digitala omställningen i svenskt näringsliv.

Ett särskilt tack riktas till Företagarna för ett gott samarbete med undersökningen som presenteras i rapporten samt till Google Sverige som har medfinansierat undersökningen.

Rapportförfattaren ansvarar själv för analysen samt de slutsatser och förslag som presenteras i rapporten. Analys och slutsatser delas inte nödvändigtvis av Entreprenörskapsforum.

Stockholm i oktober 2020

Johan Eklund

Vd Entreprenörskapsforum och professor vid Blekinge tekniska högskola samt Internationella handelshögskolan i Jönköping

Innehåll

Förord	3
1. Introduktion	7
1.1 Experiment, lärande och omställning efter pandemin	7
1.2 Om undersökningen	10
2. Hur påverkas företagen av pandemin?	13
2.1 Marginaler för kris och förändring	14
2.2 Pandemins effekter	18
3. Digital omställning efter pandemin	23
3.1 Företagens investeringar i digital omställning	24
3.2 Förändringsbehov och digital omställning	27
4. Kompetensbehov efter pandemin	35
5. Det långsiktiga lärandets kortsiktiga hinder	39
Referenser	43

1

Introduktion

1.1 Experiment, lärande och omställning efter pandemin

Redan före coronapandemin stod svensk ekonomi inför en omfattande strukturomvandling i spåren av digitalisering och en snabb teknisk utveckling. Med införandet av skyddsåtgärder och social distansering för att minska smittspridning har många företag varit tvungna att använda digitala verktyg för att möjliggöra distansarbete och upprätthålla sin verksamhet trots att arbetsplatserna står tomma. Frågan är om detta storskaliga och ofrivilliga experiment kommer att påskynda den digitala omställningen och bidra till den ekonomiska återhämtningen efter pandemin. Svaret beror inte minst på företagens förmåga att experimentera, lära sig och anpassa sin verksamhet för att dra nytta av ny teknik. Förutsättningarna för sådant lärande ser emellertid inte lika ut för alla.

Den digitala tekniken utgör en så kallad *General Purpose Technology* (GPT) i paritet med ångkraften eller elektriciteten (Bresnahan och Trajtenberg, 1995; Lipsey m.fl., 2005; Grajek, 2012; Brynjolfsson och McAfee, 2014; McAfee och Brynjolfsson, 2017). Den har integrerats i så gott som hela ekonomin och kan anpassas för många olika användningsområden. Tillämpningar av digital teknik kan i teorin betraktas som en växande uppsättning av legobitar som kan kombineras på olika sätt, kopieras och spridas mellan olika delar av ekonomin eftersom de bygger på samma tekniska basinfrastruktur. Trots det är den digitala omställningen olika långt gången inom olika delar av ekonomin och ojämn även mellan företag inom samma bransch. Det beror på att omställningen inte bara handlar om teknikinvesteringar.

Sverige var tidigt ledande inom digital teknikupptagning med bland annat hempc-reformen på 1990-talet och tillgången till internet, men det är till sist inte bara tillgången till tekniken utan hur vi använder den som är avgörande för dess bidrag till ekonomin. Produktivitetsvinster som bidrar till tillväxt och välförhållanden uppstår när företag hittar nya sätt att organisera arbete och kapital som är mer effektiva eller ändamålsenliga än tidigare. Ibland kan det handla om att förändra ett företags hela affärsmodell för att dra nytta av tekniken och inte bli utkonkurrerad av

andra. Det är först genom dessa organisatoriska och institutionella *komplementära innovationer* som den tekniska utvecklingens fulla potential kan börja realiseras (Brynjolfsson och Hitt, 2000).

De komplementära innovationerna spelar en avgörande roll för företagens digitala omställning och den digitala strukturomvandlingen på samhällsnivå, men att förändra organiseringen av arbete är inte enkelt. På grund av att organisatorisk och institutionell förändring är väsentligt långsammare än teknisk utveckling uppstår det friktion mellan tillgången på tekniska verktyg och den organisatoriska anpassningsförmågan för att dra nytta av dem (Williamson, 2000; Geels, 2002). Det är dessutom svårare att sprida framgångsrika komplementära innovationer mellan företag och branscher än det är att sprida teknikinvesteringar. På samhällsnivå bidrar skillnader i institutionella ramverk och regelverk mellan branscher till olika förutsättningar för komplementära innovationer. Därför är det digitala omställningsarbetet ojämnt fördelat mellan olika delar av ekonomin liksom mellan olika företag inom samma bransch.

Det är inte heller givet på förhand hur organisationer och arbetssätt bäst kan utformas för att dra nytta av ny teknik. Både etablerade företag och nya entreprenörer ägnar sig åt vad som kan beskrivas som ett evolutionärt sökande, experimenterande och lärande för att hitta nya sätt att organisera arbete som drar nytta av ny teknik och skapar konkurrensfördelar (Nelson och Winter, 1982; Geels, 2002; Klepper, 2015). När den övergripande strukturomvandlingen i ekonomin intensifieras i takt med att fler företag i Sverige och i andra delar av världen anpassar sina verksamheter och arbetssätt för att dra nytta av digital teknik ökar behovet av denna typ av lärande även bland de företag som inte ställt om i samma utsträckning. Med företagets lärande följer också de anställdas individuella lärande i form av kompetensutveckling. Företagets digitala omställning är en drivande faktor i den ökande tonvikt som läggs vid det så kallade livslånga lärandet.

Digital omställning är dock inte gratis. Att hitta nya sätt att organisera arbete och dra nytta av ny teknik kostar på kort sikt både i termer av tid, investeringar och uteblivna intäkter även om det kan betala igen sig på längre sikt. Sådana lärandekostnader kan vara mindre om det handlar om en väletablerad teknik där det finns gott om förebilder att härma och lära av, men ju nyare tekniken är desto större blir lärandekostnaden eftersom de företag som först försöker dra nytta av den måste experimentera och lära sig helt på egen hand. Små och medelstora företag har i regel mindre marginaler för att investera i experiment och omställningsarbete, vilket betyder att även om de har mycket att vinna på att ställa om sin verksamhet kan de ha svårt att göra det. Det blir särskilt tydligt under coronapandemin eftersom företagets marginaler pressas av både krishantering och ökat förändringsbehov. När man frågar sig om pandemin kommer att påskynda den digitala omställningen

i ekonomin finns det därför skäl att särskilt studera de mindre företagens situation närmare.

Företag med färre än 50 anställda utgör mer än 96 procent av alla företag. Små och medelstora företag med upp till 250 anställda utgör mer än 99 procent av det svenska näringslivet och står för 65 procent av jobben i privat sektor.¹ Jämförelser av det digitala omställningsarbetet i små och stora bolag visar på en klyfta mellan de två grupperna som innebär att små och medelstora företag riskerar att hamna efter i strukturomvandlingen (Tillväxtanalys, 2019; Tillväxtverket, 2018; IVA, 2017).

Det är egentligen inte särskilt intressant att jämföra hur mycket digital teknik som företagen använder, för det finns inget egensyfte i att använda så mycket teknik som möjligt. Olika företags behov skiljer sig åt och deras digitala omställningsarbete kommer med stor sannolikhet se olika ut. Däremot är det viktigt att förstå hur de upplevda förändringsbehoven hos dessa företag ser ut efter pandemin, om företagen tror att dessa förändringsbehov kan mötas med digital omställning samt vilka lärandekostnader det är förknippat med.

I denna rapport presenteras en undersökning som bygger uppgifter från 5 385 små och medelstora företag om hur deras verksamheter har påverkats under pandemin och hur de kan komma att påverkas av digital omställning efter pandemin. Syftet med rapporten är att nyansera bilden av att små företag halkar efter i digitaliseringen och istället sätta fokus på förutsättningarna för deras digitala omställningsarbete. Undersökningen har genomförts i samarbete med Företagarna med finansiering från Google.

Rapporten är huvudsakligen deskriptiv, men det går att dra tre huvudsakliga slutsatser från resultaten. För det första finns det stora skillnader i det digitala omställningsarbetet bland små och medelstora företag. Framförallt finns det en markant skillnad mellan de företag som inte lägger något värde alls i digital omställning och de som gör det. Skillnaden mellan de som satsar lite respektive mycket på att använda digitala verktyg är mer glidande, även om det finns en liten grupp företag som placerar sig i utvecklingens framkant. Detta talar för att små och medelstora företag inte ska behandlas som en homogen grupp eller förutsätta att de behöver genomgå samma typ av digitala omställning.

Vidare finns det en tydlig koppling mellan det förändringsbehov företagen upplever i spåren av pandemin och vilka delar av verksamheten de tror kan komma att förändras mest av digital omställning. De delar av verksamheten där det upplevda förändringsbehovet är störst tenderar att också vara de delar där störst förändring

1. SCB, Företagens ekonomi 2018.

på grund av digital omställning förväntas. Det betyder inte att digitalt omställningsarbete är hela svaret på företagens förändringsbehov, men det har potential att vara en del av lösningen.

Till sist är det inte ytterligare teknikinvesteringar utan i första hand kompetensbehov som är avgörande för företagens fortsatta digitala omställning. För många företag ligger fokus på förhållandevis mogna och väletablerade teknikområden som sociala medier, e-handel och molntjänster som kräver användarkompetens i högre grad än teknisk spetskompetens. Det talar för att en stor andel av de små och medelstora företag digitala omställningsarbete är förknippade med förhållandevis låga lärandekostnader och det borde vara möjligt att främja en ökad digital omställning bland dessa företag med rätt förutsättningar för kompetensutveckling och rekrytering.

Resten av rapporten är indelad i fyra kapitel. Kapitel 2 handlar om företagens marginaler för kris och förändring samt hur de har påverkats av pandemin. I kapitel 3 beskrivs företagens digitala omställningsarbete och hur det förhåller sig till företagens förändringsbehov efter pandemin. Kapitel 4 sätter fokus på företagens nuvarande och framtida kompetensbehov. I kapitel 5 ges sammanfattande kommentarer och en kort diskussion om policyimplikationer.

1.2 Om undersökningen

Undersökningen som ligger till grund för denna rapport genomfördes av Novus på uppdrag av Företagarna och Entreprenörskapsforum. Undersökningen finansierades av Google.

En webbenkät skickades till 25 700 av Företagarnas medlemmar i hela Sverige under perioden 20 maj – 22 juni 2020. Detta resulterade i 5 385 intervjuer vilket motsvarar en svarsfrekvens på 21 procent. Intervjuerna är förhållandevis jämnt fördelade geografiskt över hela Sverige och tyngdpunkten ligger på företag med 1-4 anställda och en omsättning på 1-10 miljoner kronor. Resultaten har viktats marginellt med avseende på branschindelning för att matcha urvalsprofilen.

För att validera resultaten genomfördes en referensstudie med utvalda frågor från enkäten bland 300 företagare inom ramen för Novus Sverigepanel. Resultaten från denna studie stämmer väl överens med utfallet i huvudstudien. Detta talar för att Företagarnas medlemmar inte representerar något särskilt skevt urval av små och medelstora företag i Sverige och att svaren därför kan tolkas som representativa för en bredare grupp av småföretagare.

Urvalsprofilen för huvudstudien speglar Företagarnas medlemmar, vilket kan medföra vissa begränsningar i tolkningsutrymme. På grund av fördelningen mellan olika näringsgrenar är det svårt att dra några långtgående slutsatser om resultatens

giltighet för vissa branscher som exempelvis jordbruk, fiske och gruvarbete. Därför har sektorsindelningar enbart presenterats för de näringsgrenar där det finns ett tillräckligt stort antal respondenter för att se statistiskt signifikanta avvikelser från genomsnittssvaren på de olika frågorna. Med andra ord finns det belägg i resultaten för de variationer mellan branscher som presenteras i rapporten, men det kan också finnas ytterligare variationer som inte fångas i resultaten. Intervjuerna har en god geografisk täckning, samtidigt är de statistiskt signifikanta avvikelserna med avseende på regioner och orter i de flesta fall små och därför presenteras inga geografiska nedbrytningar i denna sammanställning av deskriptiva resultat. Det bör även påpekas att samtliga respondenter har rekryterats genom e-postinbjudningar och därefter svarat på en webbenkät, vilket betyder att de potentiella respondenter som helt saknar tillgång till internet inte har kunnat ta del av undersökningen. Enligt statistik från SCB om IT-användning i företag 2019 har 98 procent av företag med 1–9 anställda och 97 procent av företag utan anställda tillgång till internet, vilket betyder att undersökningsresultaten inte kan sägas representera subgrupper om två respektive tre procent inom dessa kategorier.

Mot denna bakgrund ska det även understrykas att de resultat som presenteras i denna rapport huvudsakligen är deskriptiva och alltså inte avser att tillstyrka några specifika kausala samband. De resonemang och slutsatser som presenteras utgår från aktuell forskning i kombination med redovisningen av företagets uppfattningar och rapporter om sin egen verksamhet.

2

Hur påverkas företagen av pandemin?

Någonting som utmärker coronapandemins effekt på ekonomier runt om i världen är kombinationen av osäkerhet och långsamhet. Ur ett ekonomiskt perspektiv utgör pandemin en extern chock mot ekonomin som bland annat lett till nedstängningar av hela ekonomier, social distansering och skyddsåtgärder som medfört omfattande begränsningar i efterfrågan inom flera sektorer men i förlängningen också påverkat utbudssidan i ekonomin.

Hanteringen av pandemin liksom vilka effekter olika skyddsåtgärder kommer att ha på ekonomi och samhälle har genomgående präglats av genuin osäkerhet. Det handlar i väsentliga delar inte om en typ av osäkerhet som med befintlig kunskap kan reduceras till en uppsättning tänkbara utfall förknippade med kända sannolikhetsfördelningar utan om genuin osäkerhet som beror på att det saknas kunskap (Kay och King, 2020). Detta begränsar allvarligt regeringars, företags och människors förmåga att planera för framtiden.

Inte minst har det rått stor osäkerhet om hur länge detta kommer att pågå. Coronapandemin är en katastrof som utspelar sig i slow motion. Redan i mars efterfrågade Kerstin Hessius, vd för tredje AP-fonden, ett slutdatum för den pågående krisen och skrev att ”[vi] måste få en tidpunkt när vi ska återgå till det normala”.²Hessius efterlyste inte nödvändigtvis ett slutdatum för covid-19, men däremot en hållpunkt för hur företag skulle kunna anpassa sig till den ekonomiska krissituationen och planera för att klara av den.

Kombinationen av osäkerhet och långsamhet betyder att företag inte vet vad som kommer att hända, men inte heller när läget kommer att förändras. Varje företag måste avgöra om man ska hålla andan i väntan på att kunna återgå till ordinarie

2. <https://www.svd.se/ge-en-tidpunkt-for-nar-livet-bliir-normalt>

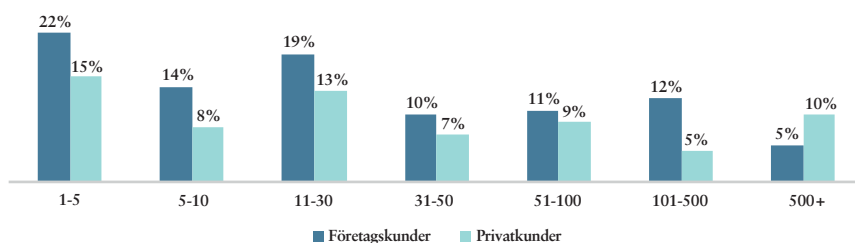
verksamhet eller försöka anpassa sin affärsverksamhet till det förmodade nya normaltillståndet efter pandemin. Det kostar att hålla andan och hantera uteblivna affärer, men det kostar också att experimentera och förändra verksamheten för att hitta lösningar eller kanske helt nya affärsmodeller. Därför spelar det roll vilka marginaler företagen har och mindre företag är ofta de som har minst utrymme för sådana kostnader.

2.1 Marginaler för kris och förändring

Små och medelstora företag utgör över 99 procent av det svenska näringslivet. De allra flesta är mindre företag med färre än 50 anställda, men tillsammans står de för 46 procent av alla arbetstillfällen i privat sektor. Inkluderas även företag med upp till 249 anställda samlar de 65 procent av jobben, 60 procent av omsättningen och 61 procent av förädlingsvärdet i det svenska näringslivet.³ Dessa företag utgör en väsentlig del av den svenska ekonomin, men var och en för sig är de små, vilket har stor betydelse för näringslivets samlade förmåga att hantera kriser och förändring. I detta avsnitt presenteras övergripande statistik om företagens kundunderlag, intäktsfördelning och planeringshorisont för att ge en bättre uppfattning om deras förutsättningar för förändring och omställning.

Över hälften av företagen har som mest 30 företagskunder eller 100 privatkunder (Figur 1). Det indikerar att en vikande efterfrågan ganska snabbt kan ha stor inverkan på verksamheten. De flesta av respondenterna i undersökningen (63 procent) uppgav att de hade en blandning av företags- och privatkunder, medan en knapp tredjedel (30 procent) enbart hade företagskunder och endast tre procent hade uteslutande privatkunder.

FIGUR 1: FÖRETAGENS KUNDUNDERLAG (2019)



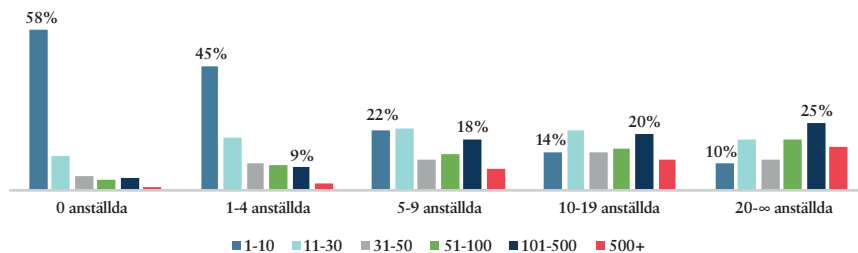
En närmare titt på fördelningen av antalet företagskunder per företag visar en förväntad variation med storleken på företaget (Figur 2). 58 procent av alla företag utan

3. SCB, Företagens ekonomi 2018.

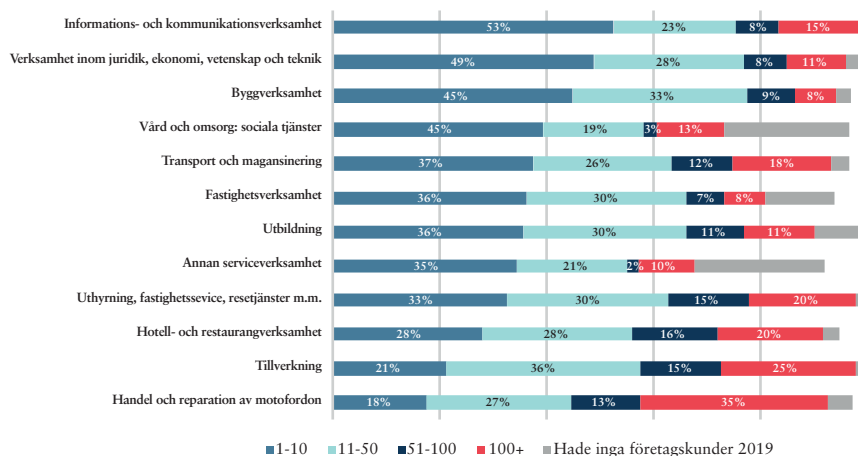
anställda, 45 procent av företag med en till fyra anställda och 22 procent av företag med fem till nio anställda har tio kunder eller färre.

Eftersom storleksfördelningen för företag skiljer sig åt mellan olika sektorer finns det också en markant variation i kundunderlag mellan olika delar av ekonomin (Figur 3). Andelen företag som har tio kunder eller färre varierar mellan 18–53 procent mellan olika branscher. Gemensamt för många små och medelstora företag är emellertid att de riskerar att drabbas hårdare och tidigare vid vikande efterfrågan eftersom varje kund utgör en större del av det totala kundunderlaget.

FIGUR 2: ANTAL FÖRETAGSKUNDER PER FÖRETAG UPPDELAT PÅ FÖRETAGSSTORLEK



FIGUR 3: FÖRETAGSKUNDER PER FÖRETAG I OLIKA SEKTORER

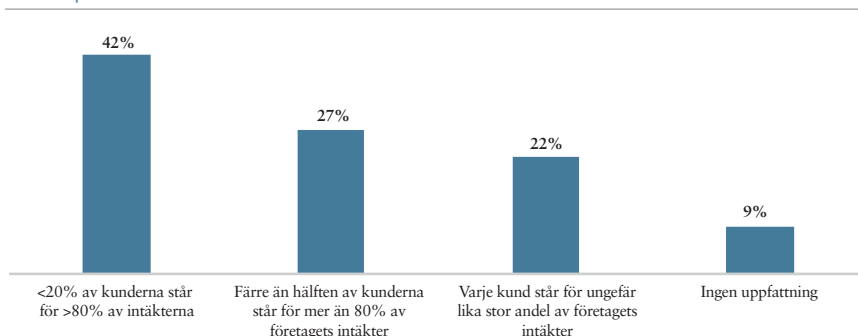


Företagens intäkter är inte heller jämnt fördelade över kunderna. 31 procent av företagen i undersökningen uppger att mindre än en femtedel av kunderna står för mer än 80 procent av intäkterna (Figur 4). 22 procent svarade till och med att färre än tio procent av deras kunder står för mer än 80 procent av intäkterna. Med andra ord

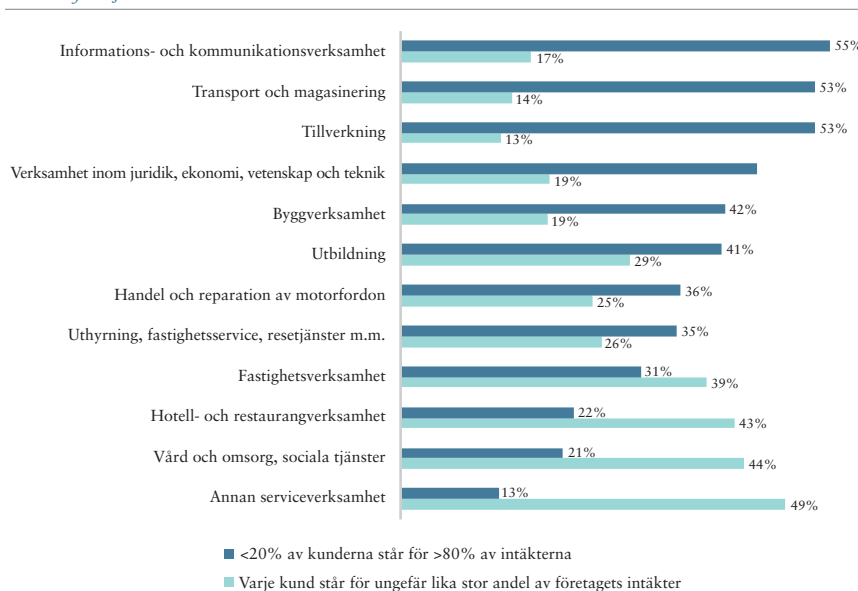
är många företag som redan har ett litet kundunderlag dessutom särskilt beroende av ett fåtal av sina kunder.

Hur skev intäktsfördelningen är varierar mellan olika branscher (Figur 5). Fördelningen är jämnast inom hotell och restaurang, vård och omsorg samt andra serviceverksamheter som i högre grad också förknippas med privatkunder. Branscher som oftare förknippas med företagskunder uppvisar en väsentligt större skevhet i intäktsfördelningen. Till exempel uppger mer än hälften av företagen inom informations- och kommunikationsverksamhet, transport och magasinering samt tillverkning att mindre än en femtedel av kunderna står för mer än 80 procent av intäkterna.

FIGUR 4: FÖRETAGENS INTÄKTER FÖRDELADE PÅ KUNDUNDERLAGET



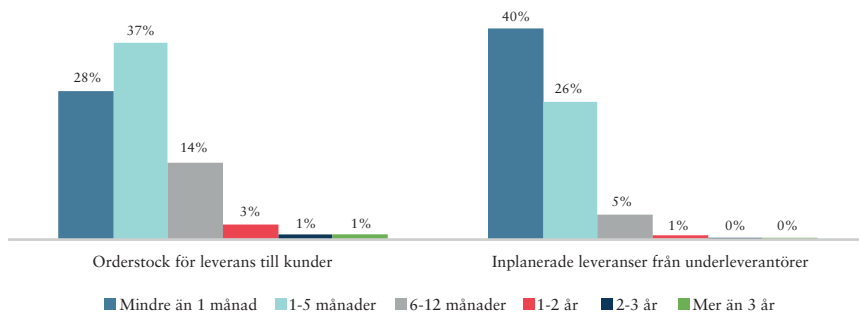
FIGUR 5: OJÄMN FÖRDELNING AV INTÄKTER ÖVER KUNDER INOM OLIKA SEKTORER



Kundunderlag och intäktsfördelning ger en bild av hur känsliga små och medelstora företag är för yttre förändringar som till exempel tillfälligt vikande efterfrågan. En annan faktor som spelar roll för företagets anpassningsförmåga är planeringshorisonten för deras affärsverksamhet, det vill säga hur långt in i framtiden deras orderstock sträcker sig. Det visar sig att orderstocken för mer än tre fjärdedelar av företagen når som mest ett år framåt i tiden. 65 procent av respondenterna har ingen planerad verksamhet mer än fem månader framåt (Figur 6). Tittar man istället på relationen till underleverantörer har 66 procent av företagen inga planerade leveranser av insatsvaror mer än fem månader framåt. Många av dessa underleverantörer är i sin tur andra små och medelstora företag. Med andra ord har många företag liten trygghet eller buffert i form av planerade intäkter.

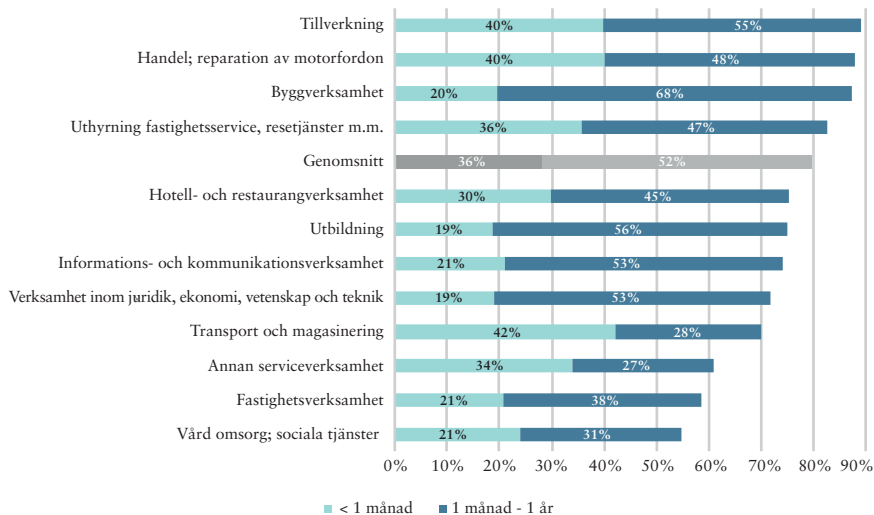
Det finns variationer mellan olika delar av ekonomin (Figur 7–8) men inom alla sektorer rapporterar mer än hälften av företagen att de har en orderstock som sträcker sig som mest ett år in i framtiden. Dessutom har mellan 19 och 42 procent en orderstock som sträcker sig mindre än en månad framåt i tiden. Tittar man på planeringen för insatsvaror från underleverantörer framgår det att företagen inte bara förhåller sig till en kort planeringshorisont gentemot kunder utan också har kort framförhållning gentemot de företag de beställer insatsvaror eller tjänster från.

FIGUR 6: FÖRETAGENS PLANERINGSHORISONT MED AVSEENDE PÅ ORDERSTOCK OCH INSATSVAROR

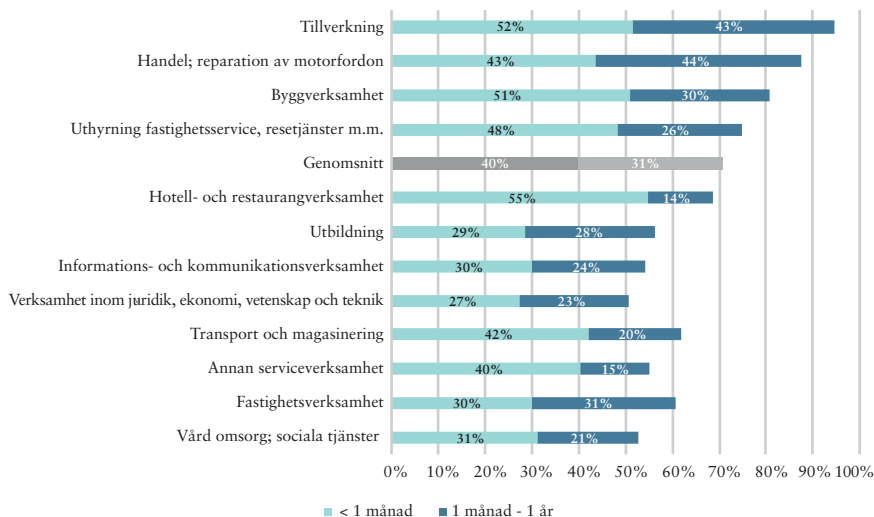


Sammantaget pekar de indikatorer som presenterats i detta avsnitt – kundunderlag, intäktsfördelning och planeringshorisont – på att de flesta små och medelstora företag agerar utifrån snäva marginaler för förändring. Låg redundans i affärsverksamheten betyder att de är känsligare för störningar utifrån och kan ha svårt att ställa om sin verksamhet, särskilt i en krissituation. Det är viktigt att poängtera att den grupp av företag som beskrivs här utgör över 99 procent av företagen i svenskt näringsliv och står för nästan hälften av alla arbetstillfällen. Deras omställningsförmåga kan alltså ha stor inverkan på hela ekonomins utveckling.

FIGUR 7: PLANERINGSHORISONT FÖR ORDERSTOCK ≤ 1 ÅR



FIGUR 8: PLANERINGSHORISONT FÖR INSATSVAROR ≤ 1 ÅR

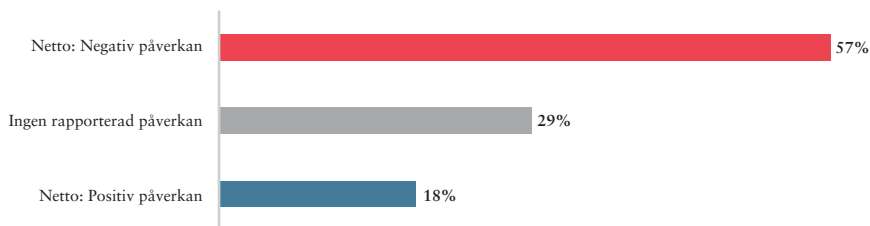


2.2 Pandemins effekter

När undersökningen som denna rapport bygger på genomfördes i perioden maj-juni hade merparten av svenska företag på något vis behövt förhålla sig till pandemins effekter på deras affärsverksamhet (Figur 9). Mer än hälften av företagen (57

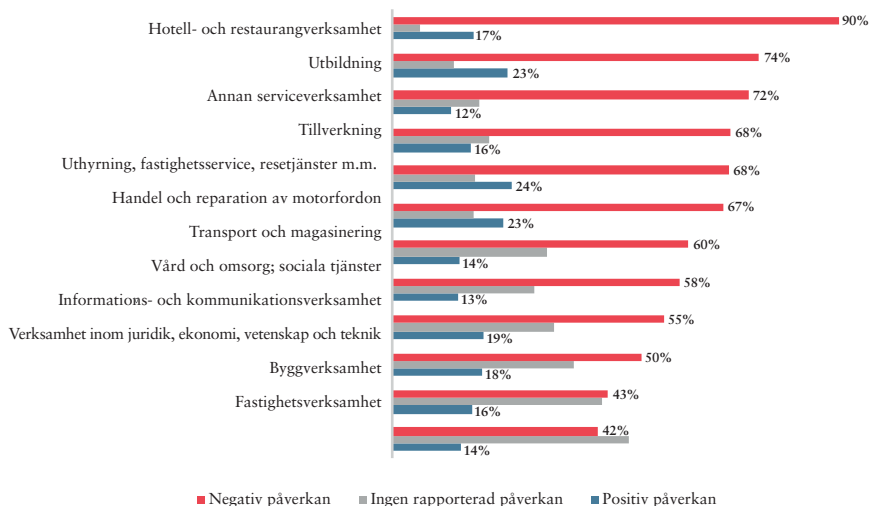
procent) uppger att de påverkats negativt under pandemin, medan knappt en femtedel (18 procent) uppger att deras verksamhet påverkats i positiv riktning. Knappt tre av tio företag rapporterade att deras företag inte påverkats varken positivt eller negativt av pandemins effekter.

FIGUR 9: HUR HAR FÖRETAGEN PÅVERKATS AV PANDEMIN?



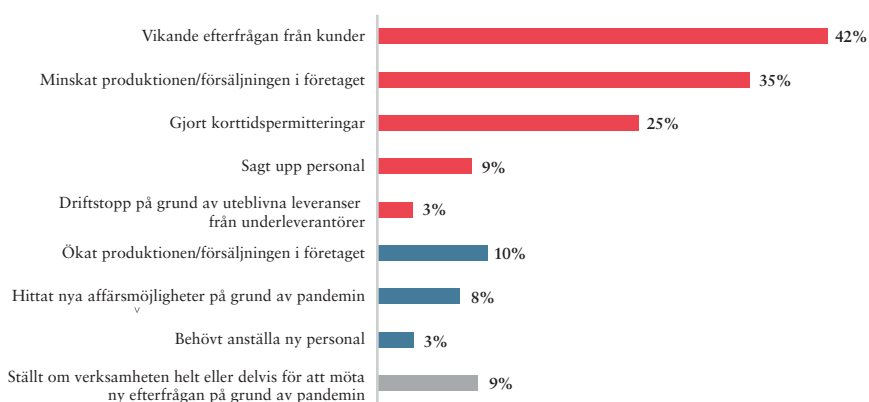
När resultatet bryts ned sektorsvis framträder tydliga skillnader, andelen som påverkats negativt varierar mellan 42–90 procent (Figur 10). Störst andel negativ påverkan återfinns inom hotell- och restaurangbranschen, följt av utbildning och annan serviceverksamhet. Andelen och variationen i positiv påverkan är mindre och sträcker sig i spannet 12–24 procent. Det är framförallt företag inom uthyrning, stödtjänster, handel och utbildning som har upplevt en positiv utveckling av sin affärsverksamhet. Det är anmärkningsvärt att utbildningssektorn sticker ut både i termer av negativ och positiv påverkan. Möjligtvis går det att tänka sig att de som förmått använda digitala verktyg upplevt en ökad efterfrågan under pandemin, men det är något som kräver vidare undersökning.

FIGUR 10: PANDEMINS PÅVERKAN PÅ OLIKA SEKTORER



Framförallt har de företag som påverkats negativt mött en vikande efterfrågan och minskat sin produktion (Figur 11). Vart fjärde företag har gjort korttidspermitteringar, men andelen är högre bland företag med fler anställda. Bland företag med fem till nio anställda har 31 procent gjort korttidspermitteringar medan motsvarande siffra för företag med mer än 20 anställda är 36 procent. Tittar man istället på de företag som upplevt en påverkan i positiv riktning handlar det framförallt om ökad produktion inom den befintliga verksamheten (tio procent) men också att företag har hittat nya affärsmöjligheter till följd av efterfrågan som uppstått under pandemin (åtta procent). Nästan var tionde företag (nio procent) rapporterar att de har behövt ställa om sin verksamhet helt eller delvis för att möta nya typer av efterfrågan. Detta behöver dock inte tolkas som entydigt positivt och därför presenteras det alternativet som en egen kategori som varken är positiv eller negativ.

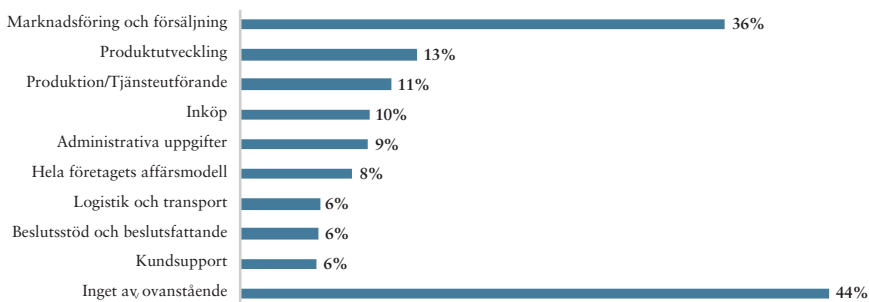
FIGUR 11: ÅTGÄRDER OCH KONSEKVENSER KOPPLADE TILL PANDEMIN



För att avgöra i vilken utsträckning pandemin medför ett omställningsbehov fick företagen svara på vilka delar av deras verksamhet som kommer att behöva förändras för att värna företagets konkurrenskraft efter pandemin (Figur 12). Nästan sju av tio företag (66 procent) ser någon typ av förändringsbehov i pandemins kölvatten och störst andel (36 procent) pekar ut marknadsföring och försäljning som kritiska områden. Vilket förändringsbehov företagen upplever varierar bland annat mellan olika sektorer. Inom tillverkningsindustrin framhålls förändringsbehov inom marknadsföring och försäljning (45 procent), produktutveckling och produktion, medan företag inom handeln i högre grad än genomsnittet ser behov av förändring inom logistik, inköp och kundsupport. Det bör även påpekas att 44 procent av företagen inte ser något förändringsbehov alls till följd av pandemin. Det är framförallt företag inom byggsektorn samt vård och omsorg som rapporterar att det inte finns något förändringsbehov inom deras verksamheter. Den samlade bilden är med andra ord

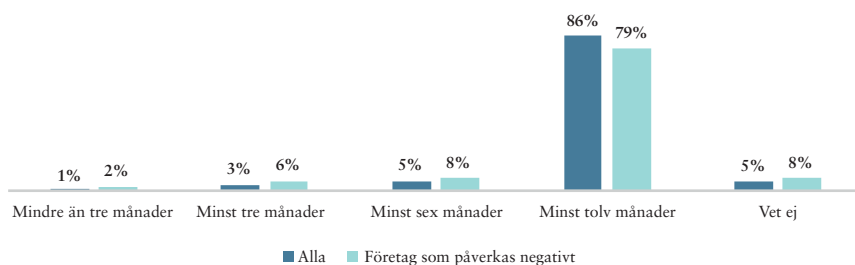
att det finns ett ganska brett upplevt omställningsbehov men att det är ojämnt fördelat och koncentrerat till drygt hälften av de små och medelstora företagen.

FIGUR 12: FÖRÄNDRINGSBEHOV EFTER PANDEMIN



För att få en övergripande uppfattning om företagens syn på framtiden fick respondenterna även svara på om de tror att deras företag kommer att finnas kvar om tre månader, sex månader eller ett år (Figur 13). Var tionde företagare är inte säkra på att deras verksamhet finns kvar om ett år. Bland företag som rapporterat att deras verksamhet påverkats negativt under pandemin är det fler, 16 procent, som inte är säkra på att deras verksamhet överlever det närmaste året. Bland större företag med högre omsättning är osäkerheten väsentligt mindre, men hos de mindre företagen finns en påtaglig oro.

FIGUR 13: KOMMER DITT FÖRETAG FINNAS KVAR OM ETT ÅR?



Denna överblick av pandemins effekter i kombination med företagets förutsättningar som presenterades i föregående avsnitt ger en viktig fingervisning om obalansen mellan förändringsbehov och marginaler för förändringsarbete bland små och medelstora företag.

3

Digital omställning efter pandemin

Den digitala teknikens påverkan på ekonomi och samhälle är i paritet med ångkraft eller elektricitet. Den har integrerats i så gott som hela samhället och det är meningslöst att försöka skilja den digitala ekonomin från den icke digitala ekonomin. Samtidigt är den digitala omställningen – hur väl företagen lyckas anpassa verksamhet och arbetssätt för att dra nytta av digital teknik – ojämnt fördelad i ekonomin som helhet. Det beror bland annat på att det är skillnad mellan teknikupptagning och den institutionella och organisatoriska anpassning som krävs för att dra mesta möjliga nytta av tekniken.

Att enbart använda ny teknik som substitut för gammal teknik, till exempel att använda en dator med ordbehandlare som en skrivmaskin, ger i bästa fall marginella produktivitetsvinster. Det är först genom komplementära innovationer (Brynjolfsson och Hitt, 2000), det vill säga omorganiseringen av arbetssätt och processer, som den nya teknikens produktivitetsvinster verkligen kan realiseras.

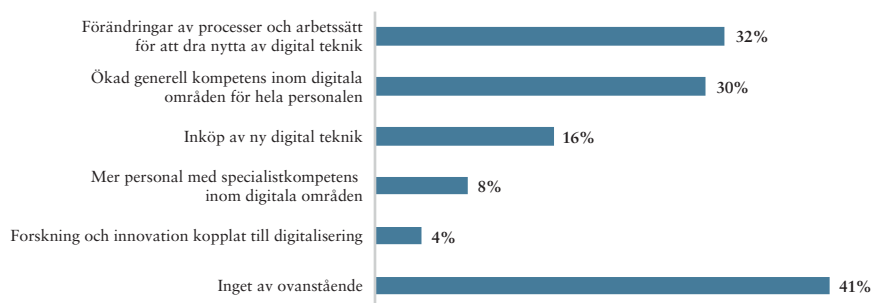
Det finns inget enkelt och entydigt sätt att avgöra hur digitaliserat ett företag är eller borde vara eftersom olika delar av tekniken kan kombineras och användas på många olika vis. Det finns inget självändamål i att företag ska använda så mycket ny teknik som möjligt (Wormbs, 2010), utan digital omställning handlar om att kombinera teknik, arbetssätt och affärsmodell på ett konkurrenskraftigt vis. Det leder i förlängningen till ny arbetsdelning mellan människa och maskin (Wernberg, 2019). Därför är det också svårt att objektivt mäta företags digitala mognad eftersom den också beror på hur väl företaget står sig i konkurrensen på sin marknad. Däremot kan konstateras att alla företag påverkas av digitaliseringen. Till exempel kommer växande e-handel påverka även de företag som inte själva investerar i att erbjuda e-handel eftersom konsumenter nu kan ta del av utbud från e-handlande företag i hela världen.

För att uppskatta företagens digitala omställningsarbete måste man därför försöka sätta det i relation till deras affärsnytta och konkurrenskraft. Hur företagen värderar investeringar i digital omställning, vilken personal de har inom digitala kompetensområden samt hur de tror att den tekniska utvecklingen kommer att påverka deras verksamhet och konkurrensen i deras bransch ger en överblick av deras förhållande till digital omställning.

3.1 Företagens investeringar i digital omställning

För att få en uppfattning om företagens digitala transformation fick de svara på vad de behöver investera mer i för att värna sin konkurrenskraft med avseende på digitaliseringen i företagens respektive branscher kommande tre år (Figur 14). På så vis behandlas inte tekniken som ett självändamål utan som ett medel för att värna företagets kärnverksamhet.

FIGUR 14: VIKTIGAST ATT INVESTERA I FÖR ATT BEHÅLLA KONKURRENSKRAFTEN MED AVSEENDE PÅ DIGITALISERING KOMMANDE TRE ÅR

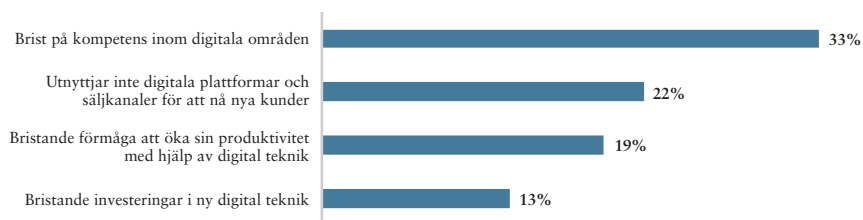


Nästan sex av tio företag (59 procent) ser behov av ytterligare investeringar för att dra nytta av digital teknik i sina verksamheter. Störst andel av företagen prioriterar investeringar i verksamhetsförändring (32 procent) och generell digital kompetens (30 procent) för att bättre kunna dra nytta av tekniken inom affärsverksamheten. Det är betydligt färre företag som prioriterar ytterligare teknikinvesteringar (16 procent), personal med digital spetskompetens (åtta procent) samt forsknings- och utvecklingsverksamhet med fokus på digital teknik (fyra procent).

Det finns två intressanta observationer att lyfta fram ur företagens investeringsprioriteringar. För det första är det en försvinnande liten andel av företagen som ser det som en konkurrensfördel att befinnas sig i utvecklingens framkant och använda den nyaste tekniken. Istället prioriterar de verksamhetsförändringar för att dra nytta av existerande teknik. För det andra är det inte främst teknikinvesteringar utan organisation, arbetssätt och kompetens som upplevs vara drivande för företagens digitala omställning. Detta bekräftas ytterligare när företagarna får ange vilka som

är de huvudsakliga hindren för digital omställning inom deras respektive branscher (Figur 15).

FIGUR 15: HINDER FÖR DIGITAL OMSTÄLLNING I DIN BRANSCH?

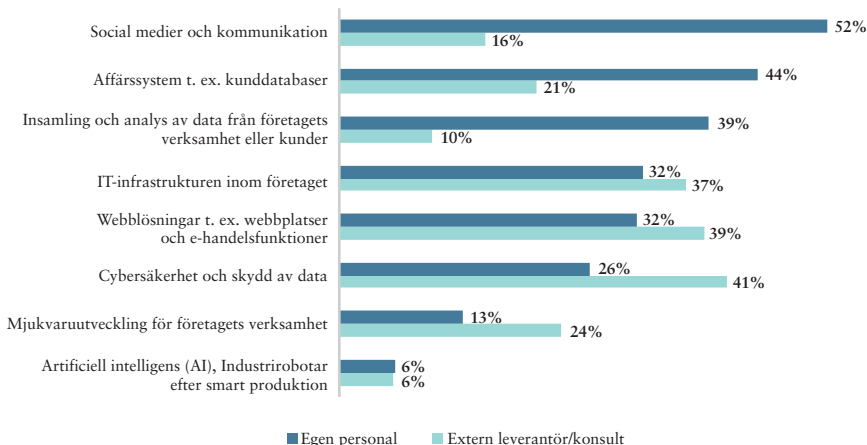


Drygt sex av tio företagare (63 procent) uppfattade ett eller flera tydliga hinder för att dra nytta av digitaliseringen inom deras bransch och det handlar framförallt om brist på kompetens (33 procent). En dryg femtedel av företagen (22 procent) upplever att de underutnyttjar digitala plattformar och säljkanaler och det gäller särskilt företag inom handel. Något färre (19 procent) menar att det finns en bristande förmåga att använda tekniken på ett sätt som leder till ökad produktivitet, vilket ofta hänger samman med organisationsförändringar och arbetssätt. Lite mer än var tionde företagare uppfattar att det råder bristande investeringar i digital teknik i deras bransch. De rapporterade hindren återspeglar skillnader i digital mognad mellan företag och branscher, men det tycks överlag tydligt att kompetens och organisation spelar större roll för den fortsatta digitala omställningen än ytterligare investeringar i teknik.

För att få en uppfattning om vilka investeringar företagen redan har gjort i digital kompetens går det att titta på förekomsten av anställd personal och konsulter inom olika digitala kompetensområden (Figur 16). Mer än hälften av företagen (52 procent) har personal som arbetar med sociala medier och kommunikation, följt av 44 procent som har personal som arbetar med affärssystem och kunddatabaser samt 39 procent som har personal som arbetar med insamling och analys av olika typer av data. Företag med minst tio anställda har i högre utsträckning rapporterat att de har personal eller konsulter inom de olika kompetensområdena.

Andelen företag som antingen har egen personal eller har anlitat konsulter ligger på 60–63 procent inom kategorierna IT-infrastruktur, sociala medier, webb lösningar, cybersäkerhet och affärssystem. Slår man på samma vis ihop arbetskraftstyperna för resterande kategorier är det 46 procent som arbetar med insamling och analys av data, 34 procent som utvecklar mjukvara och tio procent som arbetar med tillämpningar av artificiell intelligens (AI). Det är i synnerhet företag med 10–19 anställda och i ännu högre grad företag med fler än 20 anställda som angivit att de har personal eller konsulter inom just mjukvaruutveckling och AI.

FIGUR 16: FÖRETAGENS HUMANKAPITAL INOM DIGITALA KOMPETENSOMRÅDEN



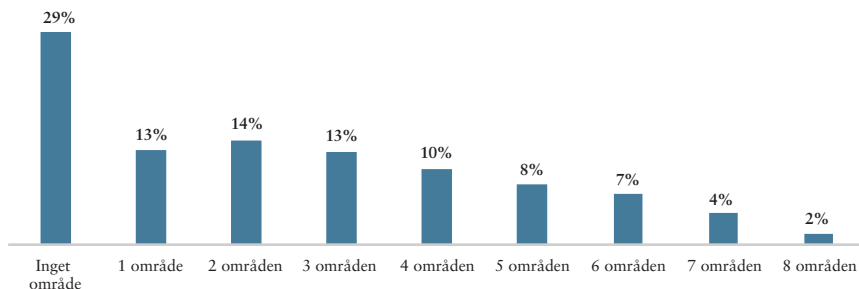
Det bör has i åtanke att det är skillnad på att ha personal som arbetar med sociala medier och att ha personal som arbetar med tillämpningar av artificiell intelligens. De kategorier som flest företag rapporterar att de har personal inom är sådana som är mogna i bemärkelsen att de är väl integrerade i ekonomin och oftast kräver användarkompetens snarare än teknisk specialistkompetens. Det är väsentligt färre företag som har anställd personal som arbetar med teknikområden som är mindre mogna och därför ofta mer utvecklingstunga. En möjlig tolkning är att de företag som har personal inom mjukvaruutveckling eller artificiell intelligens har investerat i att utveckla egna tillämpningar och innovationer för att få konkurrensfördelar (Andersson m.fl., 2020; Swedsoft, 2020).

Andelen företag som har anlitat konsulter inom ett område ökar i takt med att andelen med anställd personal inom samma område sjunker. En tänkbar förklaring är att konsulter i högre grad anlitas för att bidra inom kompetensområden som företaget ännu inte har sett ett behov av att internalisera i sin verksamhet.

Företagens investeringar i personal och konsulter ger en indikation om vilka teknikområden de lägger mest tyngd vid, men också vilka närliggande teknikområden de har bäst förutsättningar, eller absorptionsförmåga, för att ta till och dra nytta av (Cohen och Levinthal, 1990). Många företag använder verktyg som utvecklats av andra utan att anställa personal inom det teknikområdet, men om företag har personal eller konsulter inom ett område gör de en större investering i användning eller utveckling inom det området. Det är däremot svårt att tolka företagens investeringar inom olika digitala kompetensområden som ett mått på digital mognad eftersom det inte finns något självändamål i att använda så mycket teknik som möjligt. Företag kombinerar olika digitala tillämpningar på olika vis (Tillväxtanalys, 2019). Genom

att se hur många olika områden företagen har anställt personal inom går det att bilda sig en uppfattning om hur digitalt teknikintensiva de själva bedömer att deras löpande affärsverksamhet behöver vara i dagsläget (Figur 17).

FIGUR 17: ANTAL DIGITALA KOMPETENSOMRÅDEN SOM FÖRETAGEN HAR ANSTÄLLD PERSONAL INOM



Knappt tre av tio företag saknar personal inom dessa digitala kompetensområden. Hälften av företagen har anställt personal inom fyra områden eller färre, medan resterande femtedel har angivit att de har personal som arbetar med fem eller fler av områdena. Medelvärde för alla företag motsvarar att ha arbetskraft inom 2,4 kompetensområden. Det bör påpekas att antalet områden inte motsvarar antal heltidstjänster utan kan kombineras på olika vis eller utgöra en del av en annan typ av tjänst.

Den sammantagna bilden av företagens investeringar i digitalisering och digitala kompetensområden är att det finns en markant skillnad mellan de som inte prioriterar digital omställning av verksamheten och de som gör det. Skillnaden mellan de som lägger liten respektive stor vikt vid omställningsarbetet är mer glidande. Samtidigt är det tydligt att det finns en liten grupp som investerar i mer omogna tillämpningsområden som ligger i utvecklingens framkant. Gemensamt för de som ser ett värde i digitaliseringen och ytterligare behov av investeringar är att de prioriterar organisatoriska förändringar, nya arbetssätt och kompetens högre än ytterligare teknikinvesteringar. Detta ligger i linje med den forskning som pekar på att det krävs komplementära innovationer inom organisation och arbetssätt för att realisera teknikens potentiella produktivitetsvinster (Brynjolfsson och Hitt, 2000).

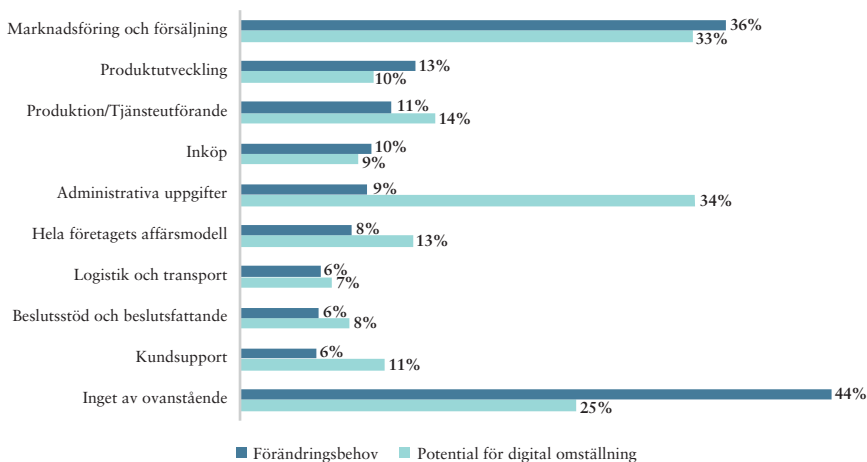
3.2 Förändringsbehov och digital omställning

Under pandemin har många arbetsplatser tvingats använda digitala verktyg som substitut bland annat för fysiska möten och en gemensam arbetsplats. Kommer detta ofrivilliga experiment att snabba på den digitala omställningen i företagen efter pandemin? Det beror inte minst på om företagen upplever att en digital omställning kan vara svaret på de förändringsbehov de upplever.

Det är viktigt att komma ihåg att under pandemin är det många institutionella och organisatoriska regler och ramverk som de facto helt eller delvis har åsidosatts tillfälligt. Det handlar om företags regler för distansarbete, men också arbetsmiljöstiftning på samhällsnivå. Det skapar ett temporärt utrymme för att använda digital teknik på nya sätt, experimentera med nya arbetssätt och i bästa fall generera nya komplementära innovationer, men när regelverken åter tas i bruk är risken stor att det uppstår friktion med de nya sätten att arbeta. Med andra ord kommer en digital omställning inte att ske av sig själv varken på företagsnivå eller i ekonomin som helhet, det kommer att krävas investeringar i organisatorisk och institutionell förändring. Omvänt kan konstateras att om sådana investeringar uteblir riskerar många av de experiment och det lärande som äger rum under pandemin att kväsa i sin linda.

Hur väl stämmer företagets förändringsbehov efter pandemin överens med deras förväntningar på digital omställning? De delar av verksamheten där det upplevda förändringsbehovet är störst tenderar att också vara de delar där man förväntar sig störst förändring på grund av digital omställning (Figur 18). Det betyder inte att digitala lösningar är svaret på alla företagens problem, men det talar för att digital omställning av verksamheten har goda förutsättningar att bidra till att lösa de förändringsbehov som finns.

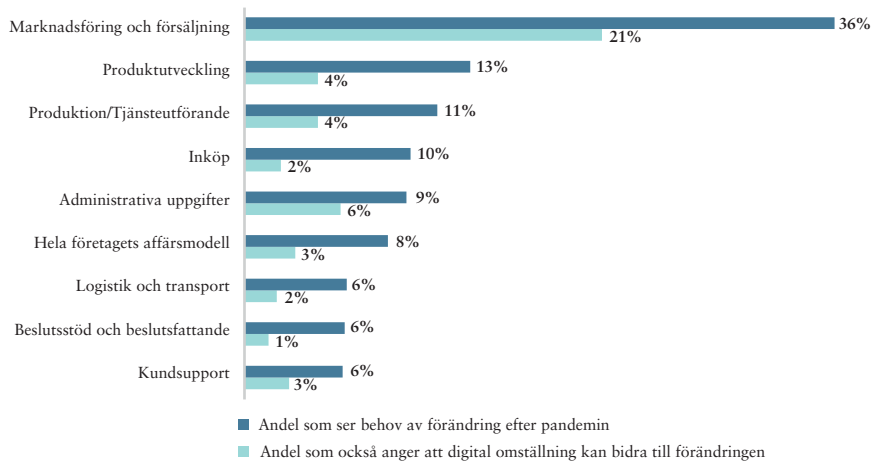
FIGUR 18: KOPPLING MELLAN UPPLEVDA FÖRÄNDRINGSBEHOV OCH DIGITALISERINGSFÖRVÄNTNINGAR



På individnivå är kopplingen mellan enskilda företags förändringsbehov och deras förväntningar på digital omställning fortfarande tydlig, men inte lika stark som den är om man väger samman alla företagens svar (Figur 19). Det kan förklaras

statistiskt med att korrelationen i allmänhet är svagare på individnivå än på grupp-nivå eftersom den underliggande variationen är större. Det kan också tolkas som en indikation att företagen har olika förutsättningar att dra nytta av digital teknik i arbetet, men även att det finns skillnader i kunskap och erfarenhet som påverkar deras förväntningar på hur de kan dra nytta av tekniken.

FIGUR 19: ANDEL FÖRETAGARE SOM SER DIGITAL OMSTÄLLNING SOM SVAR PÅ SITT FÖRÄNDRINGSBEHOV

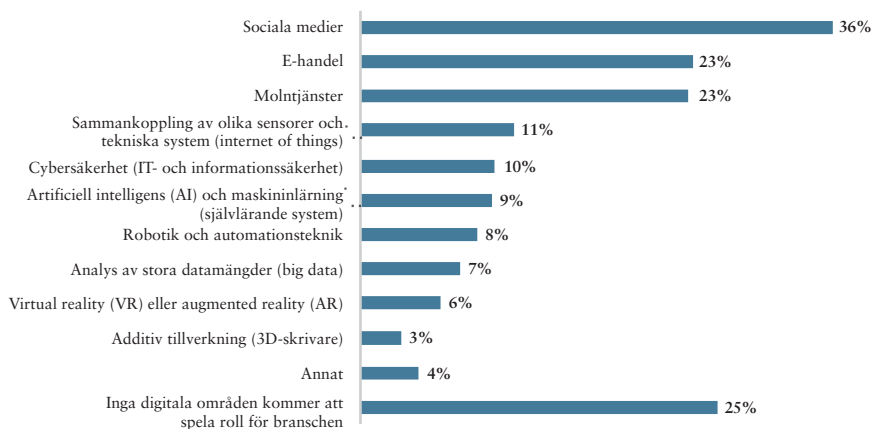


Vad betyder det i praktiken? De sammanvägda svaren återspeglar summan av företagarnas gemensamma kunskap och komparativa fördelar inom digitala kompetensområden, men tar inte hänsyn till särskilda förutsättningar eller begränsningar i omställningsarbetet inom enskilda företag. Digitala verktyg och lösningar har visat sig möta stora delar av de omedelbara förändringsbehov som uppstått under pandemin. Hur det långsiktiga omställningsarbetet behöver se ut och hur stora delar av förändringsbehovet som digitala verktyg och lösningar täcker in kommer att skilja sig åt mellan företag och branscher.

Omställning i ett företags verksamhet är i någon grad förknippat med experimenterande för att hitta nya och konkurrenskraftiga sätt att organisera arbetet. Det finns inte alltid färdiga svar för hur det ska gå till. Hur svårt det är att dra nytta av ny teknik beror bland annat på hur många andra som redan använder den. Teknik som används av många är lättare att ta till sig eftersom det finns förebilder att härma och lära sig av, medan ny teknik i högre grad kräver att företaget utforskar möjligheter, experimenterar och lär sig på egen hand. Att döma av företagens samlade svar handlar en stor del av omställningsarbetet om verksamhetsområden som redan har påverkats av digitalisering under en längre tid. Det visar sig också att många företag pekar ut teknikområden som redan i hög grad används i ekonomin som avgörande för konkurrenskraften inom deras respektive branscher kommande tre år (Figur 20).

I den sammanvägda prioriteringsordningen av teknikområden betonas sociala medier (36 procent), e-handel (23 procent) och molntjänster (23 procent). Detta ligger i linje med den fördelning av företagens humankapital inom digitala kompetensområden som presenterades i föregående avsnitt (Figur 16).

FIGUR 20: DE VIKTIGASTE DIGITALA TILLÄMPNINGSOMRÅDEN KOMMANDE TRE ÅR



Mellan tre och elva procent har pekat ut andra områden som kritiska för konkurrenskraften i deras bransch, främst det så kallade internet of things och cybersäkerhet.

Variationen mellan olika sektorer är inte så stor som förväntat, framförallt inte när det gäller företagens tre högst prioriterade tillämpningsområden (Figur 21). Företag inom tillverkningsindustrin prioriterar i högre utsträckning automationsteknik och robotik (30 procent), medan företag inom informations- och kommunikationsverksamhet prioriterar cybersäkerhet (33 procent) och artificiell intelligens (33 procent). Även bland företag inom vård och omsorg är cybersäkerhet en av de tre tillämpningsområden som prioriteras högst (nio procent). Företag inom fastighetsbranschen lyfter fram internet of things (14 procent) som ett av tre viktigaste tillämpningsområden. Inom byggsektorn är det en signifikant mindre andel av företagen som pekar ut något område som kritiskt för konkurrenskraften.

En fjärdedel av företagen uppger att inga digitala tillämpningsområden kommer att spela roll för den framtida konkurrenskraften i deras bransch. Det är ett anmärkningsvärt resultat som förtjänar att undersökas närmare. Delar man upp gruppen på olika sektorer varierar andelen mellan åtta procent inom informations- och kommunikationsverksamhet och 47 procent inom byggsektorn (Figur 22). En möjlig tolkning är att svarsfördelningen ger en indikation om skillnaden i förändringstryck inom olika branscher.

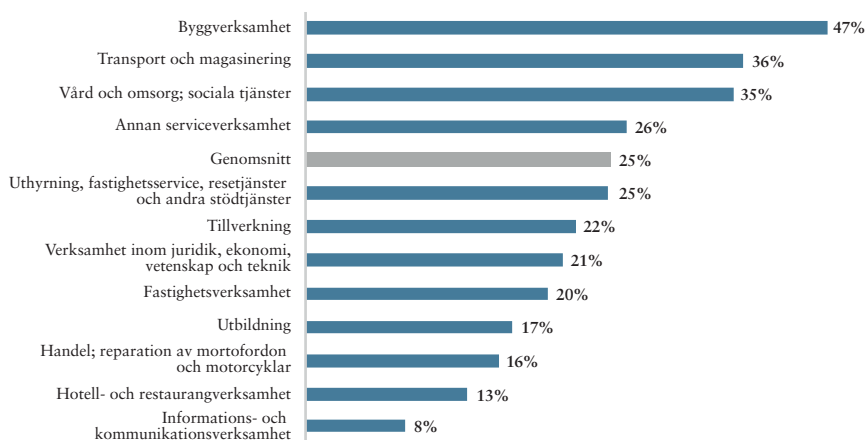
FIGUR 21: FÖRETAGENS TRE HÖGST PRIORITERADE DIGITALA TILLÄMPNINGSOMRÅDEN

Bransch	Topp 3 prioritering
Tillverkning	Robotik/automationsteknik (30%)
	Sociala medier (30%)
	E-handel (29%)
Byggverksamhet	Sociala medier (25%)
	Molntjänster (16%)
	E-handel (10%)
Handel; reparation av motorfordon	E-handel (51%)
	Sociala medier (45%)
	Molntjänster (17%)
Transport och magasinering	Sociala medier (26%)
	E-handel (18%)
	Molntjänster (16%)
Hotell- och restaurangverksamhet	Sociala medier (76%)
	E-handel (26%)
	Molntjänster (13%)
Informations- och kommunikationsverksamhet	Molntjänster (49%)
	Cybersäkerhet (33%)
	Artificiell intelligens (33%)
Fastighetsverksamhet	Sociala medier (40%)
	Molntjänster (22%)
	Internet of Things (14%)
Verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik	Molntjänster (35%)
	Sociala medier (32%)
	Artificiell intelligens (15%)
Uthyrning, fastighetsservice, resetjänster och andra stödtjänster	Sociala medier (48%)
	Molntjänster (24%)
	E-handel (18%)
Utbildning	Sociala medier (55%)
	E-handel (27%)
	Molntjänster (25%)
Vård och omsorg; sociala tjänster	Sociala medier (37%)
	Molntjänster (22%)
	Cybersäkerhet (9%)
Annan serviceverksamhet	Sociala medier (54%)
	E-handel (26%)
	Molntjänster (11%)

Not: För varje sektor anges de tre högst prioriterade teknikområdena följt av andelen respondenter som prioriterar detta inom parentes. Mörk markering innebär att prioriteringen är statistiskt signifikant högre inom den specifika sektorn än inom hela företagspopulationen. På motsvarande vis betyder ljusa markeringar att prioriteringen är statistiskt signifikant lägre inom en viss bransch än inom hela populationen.

Den här svarsgruppen har också i stor utsträckning svarat att de inte behöver göra några ytterligare investeringar i digital omställning för att behålla sin konkurrenskraft (Figur 14), att de inte har personal inom några digitala kompetensområden (Figur 17) samt att digitalisering inte kommer att förändra arbetsformerna inom någon del av deras verksamheter (Figur 18). Det handlar med andra ord om en grupp företag som i hög grad inte ser någon affärsnytta i den digitala strukturomvandlingen och som inte heller ser att det kommer påverka deras konkurrenskraft att avstå från att investera i den.

FIGUR 22: UTAN DIGITAL OMSTÄLLNING



Sammanfattningsvis är det tydligt att företagen som grupp ser möjligheter för hur digital omställning ska kunna bemöta de förändringsbehov de upplever efter pandemin. Det handlar i första hand om verksamhetsområden som redan har påverkats av digitaliseringen under lång tid och digitala verktyg som redan är integrerade i stora delar av ekonomin, det vill säga en typ av digitalt omställningsarbete där det i hög utsträckning finns upparbetad kompetens och erfarenheter att dra nytta av. Detta kan kopplas tillbaka till att företagen prioriterar investeringar i digital kompetens. Utifrån de resultat som presenterats i detta avsnitt handlar det inte för de flesta företag om en brist på teknisk specialistkompetens, utan snarare om breda användningsbetonade digitala kompetenser.

Utöver den stora majoriteten av företag finns det en grupp företag, cirka 25 procent, som inte tycks se någon affärsnytta i digital omställning och en annan liten men svåravgränsad grupp företag ligger i framkant när det gäller att använda sig av nya digitala teknikområden. Tillsammans visar de här tre grupperna hur ojämn graden av digital omställning är bland små och medelstora företag och därmed hur olika förutsättningarna för digital omställning efter pandemin ser ut.

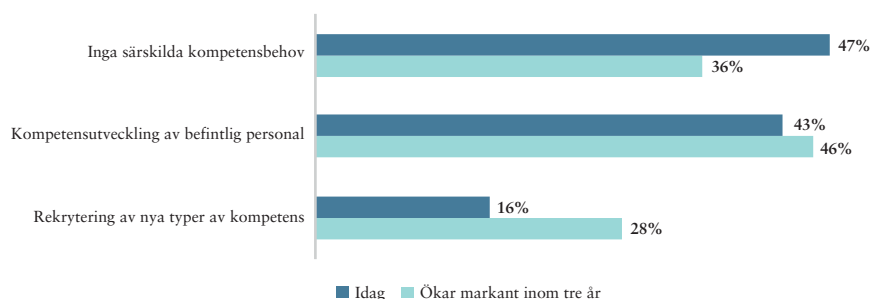
Även om tyngpunkten i det digitala omställningsarbetet tycks ligga på mogna tekniktillämpningar och verksamhetsområden som genomgått digitalisering under lång tid är det viktigt att påpeka två saker: de tekniska verktygen är samma för alla företag men omställningsarbetet kommer att skilja sig åt mellan branscher och företag. Dessutom kommer det inte att ske av sig självt bara för att tekniken finns.

4

Kompetensbehov efter pandemin

Företagen i undersökningen pekar vid flera tillfällen ut kompetens som en central faktor för det digitala omställningsarbetet, långt viktigare än ytterligare teknikinvesteringar. En tredjedel (33 procent) uppger att ökade investeringar i generell digital kompetens är en prioritet för att företaget ska behålla sin konkurrenskraft. Nästan lika många (30 procent) ser brist på digital kompetens som ett av de största hindren för digital omställning i deras bransch. Ny kompetens eller kompetensutveckling spelar dessutom en tydlig roll i förändringen av processer och arbetssätt för att kunna dra nytta av nya digitala verktyg. Därför är det relevant att mot bakgrund av detta fråga sig hur företagen ser på sitt kompetensbehov nu och i framtiden efter pandemin.

FIGUR 23: KOMPETENSBEHOV IDAG OCH INOM TRE ÅR

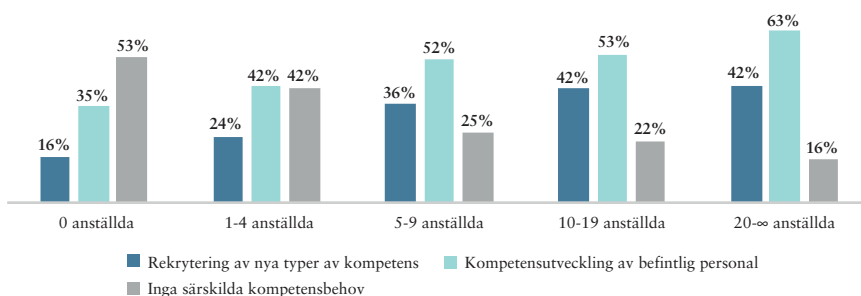


Företagens omedelbara kompetensbehov handlar framförallt om kompetensutveckling (Figur 23). Drygt fyra av tio företag behöver kompetensutveckla befintlig personal och en lika stor andel tror att behovet kommer att öka markant på tre års sikt. Det är bara 16 procent av företagarna som behöver anställa nya typer av kompetens idag, men nästan dubbelt så många (28 procent) tror att rekryteringsbehovet

kommer att öka avsevärt inom tre år. Andelen som inte har något speciellt kompetensbehov idag är 47 procent och 36 procent ser inget ökat behov inom tre år. Detta talar för att åtminstone hälften av företagen har ett behov av kompetensutveckling på kort sikt som kompletteras med ett växande behov av att rekrytera nya kompetenser i framtiden.

Rekryteringsbehovet, både idag och inom tre år, är större i företag med fler anställda. 16 procent av företag utan anställda ser ett rekryteringsbehov inom tre år, medan motsvarande siffra bland de med mer än 20 anställda är 42 procent (Figur 24). Behovet av kompetensutveckling är också större bland företag med fler anställda och varierar mellan 35–63 procent på tre års sikt.

FIGUR 24: ÖKADE KOMPETENSBEHOV INOM TRE ÅR I FÖRETAG AV OLIKA STORLEK



Företagens efterfrågan på kompetensutveckling rymmer en bred variation av olika behov (Figur 25). Det handlar framförallt om att anställda ska kunna fortsätta utföra sina ordinarie uppgifter med hjälp av nya verktyg och arbetssätt. Därefter är efterfrågan jämnstor för breddande kompetensutveckling med inriktning mot nya arbetsuppgifter (34 procent), specialisering (34 procent) och ledarskapsinriktning (33 procent). Vidare har knappt tre av tio företagare behov av kompetensutveckling som handlar om repetition och träning för att upprätthålla befintliga kunskaper och färdigheter.

Nyanseringen av kompetensutvecklingsbehovet ger vid handen att det för de flesta företag rör sig om ett kontinuerligt lärande som en del av arbetets utveckling snarare än omskolning av hela personalen. Lägg till detta att företagen ser ett behov av investeringar i digital kompetens och organisationsförändringar för att värna sin konkurrenskraft så blir det tydligt att kompetensutveckling spelar en viktig roll för små och medelstora företags digitala omställning. Bland de företag som ser behov av att investera i generell digital kompetens (se Figur 14) är det 57 procent som prioriterar att anställda ska lära sig nya verktyg och arbetssätt, följt av ledarskap (41 procent) och breddande kompetensutveckling (40 procent).

FIGUR 25: KOMPETENSUTVECKLINGSBEHOV



Resultaten ligger i linje med den bredare framväxande diskussionen om livslångt lärande, men indikerar också att det livslånga lärandet betyder olika saker för olika företag och individer. Det behöver inte ske i utvecklingens framkant och det behöver inte handla om digital spetskompetens. Tvärtom kommer en väsentlig andel av det livslånga lärandet sannolikt att behöva ske inom de mer än 99 procent av Sveriges företag som står i centrum för denna rapport. Det kommer att handla om att människor får komplettera sina kunskaper med generell digital kompetens som i sin tur bidrar till organisatoriska förändringar och framtagandet av komplementära innovationer på deras arbetsplatser.

5

Det långsiktiga lärandets kortsiktiga hinder

Den samlade bilden i forskningen är att nyttan med ny teknik inte ligger i teknikinvesteringen utan i anpassningen av verksamhet och arbetssätt – de komplementära innovationerna – för att dra nytta av tekniken. Denna typ av omställningsarbete kräver dock experimenterande och lärande för att hitta nya konkurrenskraftiga sätt att organisera arbetet, vilket ger upphov till lärandekostnader. Det betyder att de företag som har minst marginaler för förändring och sådana lärandekostnader också har svårast att genomföra det nödvändiga omställningsarbetet. I denna rapport ges en deskriptiv bild av små och medelstora företags marginaler för förändring, deras upplevda förändringsbehov efter pandemin samt deras förväntningar på vilken typ av förändring digital omställning av deras verksamheter kan medföra. Med avstamp i de resultat som presenterats är det möjligt att dra tre övergripande slutsatser:

1. Graden av digital omställning i små och medelstora företag varierar betänkligt och det är missvisande att behandla dem som en homogen grupp. Det finns en markant skillnad mellan en liten grupp företag som inte lägger något värde i digital omställning och övriga företag. Det finns även en mer glidande gräns mellan företag som satsar lite respektive mycket på olika delar av det digitala omställningsarbetet.
2. De delar av företagens verksamhet där det upplevda förändringsbehovet är störst tenderar att också vara de delar där de förväntar sig störst förändring på grund av digital omställning. Digitalt omställningsarbete är kanske inte svaret på alla företagens förändringsbehov, men det har potential att vara en del av lösningen.
3. Företagens digitala omställningsarbete handlar inte främst om ytterligare teknikinvesteringar utan om organisatoriska förändringar och nya arbetssätt för att dra nytta av tekniken samt investeringar i digital kompetens. För många företag ligger fokus för omställningsarbetet på förhållandevis mogna och väl-etablerade teknikområden som sociala medier, e-handel och molntjänster som kräver användarkompetens i högre grad än teknisk spetskompetens.

Mot denna bakgrund kan konstateras att det digitala omställningsarbetet i små och medelstora företag är heterogent, men att en stor del av det handlar om förändringar i organisation, processer och arbetssätt som i sin tur kräver lärande både på företagsnivå och för individer inom företaget. Denna typ av lärande handlar om att identifiera nya sätt att organisera arbetet i företaget för att hitta konkurrensfördelar där det inte är givet på förhand hur det ska göras på ett framgångsrikt sätt. Det krävs experimenterande som är betingat med kostnader som kan vara svåra för mindre företag att bära. Detta förklarar delvis varför det finns en tydlig klyfta i digitalt omställningsarbete mellan små och stora företag.

För att svara på frågan om pandemin kommer att snabba på den digitala omställningen i ekonomin måste man göra skillnad på två parametrar: teknikens spridning i resten av ekonomin och lärandekostnaden för att företaget ska kunna dra nytta av tekniken. Teknik med bred spridning är förknippad med lägre lärandekostnader eftersom det finns en upparbetad erfarenhet att ta del av och exempel att härma. Samtidigt ökar företagets konkurrenskraft bara marginellt eftersom många andra företag redan har tillämpat samma teknik. Teknik med låg spridning och implementeringsgrad i ekonomin är förknippade med högre lärandekostnader eftersom de som är först med att dra nytta av tekniken måste experimentera och lära sig på egen hand. Om de lyckas får de en större konkurrensfördel gentemot andra.

En stor del av de små och medelstora företagens digitala omställning handlar om teknik med hög spridning och låga lärandekostnader. Ur samhällsekonomiskt perspektiv borde det vara relevant att främja denna omställning. Det betyder emellertid inte att pandemin skyndar på den del av den digitala omställningen som handlar om teknik som ligger närmre utvecklingens framkant och har låg spridning i ekonomin.

Att främja det omställningsarbete som företagarna målar upp i undersökningsresultaten handlar i första hand om att främja investeringar i kompetens och kompetensutveckling. Annorlunda uttryckt handlar det om att sänka kortsiktiga trösklar för livslångt lärande. Fördelen med en sådan ansats är att den inte behöver vara låst till en viss typ av teknik eller tillämpning som förr eller senare blir inaktuell. Tvärtom kan de åtgärder som diskuteras här användas för att långsiktigt främja lärandet för både företag och individer i den svenska ekonomin.

Det finns tre breda policyansatser som direkt påverkar företagens förutsättningar och incitament för att investera i kompetens och lärande.

1. Den första ansatsen handlar om att sänka trösklarna för företag att investera i olika typer av kompetensutveckling för anställda. Det kan till exempel handla om att göra det möjligt för företag att göra avskrivningar för investeringar i kompetensutveckling på samma vis som för fysiskt kapital eller att införa någon form av kompetensavdrag som subventionerar investeringar i

kompetensutveckling genom att låta företag kvitta en del av kostnaden mot skatteinbetalningar (Almega, 2018).

2. Den andra policyansatsen handlar om att öka individers incitament för att investera i sin egen kompetensutveckling. Detta omfattar breda skatteåtgärder för en ökad utbildningspremie som innebär att kompetensinvesteringar gör ett tydligare avtryck i lönekuvertet och en anpassning av studiestödssystemet för att i högre grad kunna möta yrkesverksammas behov, men även mer riktade åtgärder. Till exempel har IT&Telekomföretagen presenterat ett förslag om en särskild tech-check som genom skatteavdrag eller bidrag ger individer möjlighet att få olika typer av kompetensutveckling med inriktning mot digital kompetens subventionerade.⁴ För att öka individers, men även företags, incitament att investera i kompetensutveckling krävs det också att framförallt offentligt finansierade utbildningsformer anpassas till yrkesverksamma. Det kan till exempel handla om utökade förutsättningar för korta yrkeshögskoleutbildningar som helt eller delvis kan genomföras på distans och riktar sig till yrkesverksamma eller att göra det enklare för individer med högskoleexamen att under sitt arbetsliv återvända till högskolan för att bredda eller fördjupa sin kompetens.
3. Den tredje policyansatsen är något smalare och tar sikte på att öka incitamenten för företag att rekrytera personal eller anlita konsulter med digital spetskompetens. Ett tydligt exempel är det så kallade FoU-undantaget som innebär att företag betalar lägre arbetsgivaravgifter för personal som arbetar med det som räknas som kvalificerad forsknings- och utvecklingsverksamhet. Till exempel föreslår Braunerhjelm (2020) att FoU-undantaget ska breddas till att inkludera insatser för digital omställning av verksamheten med syfte att öka den digitala kompetensen, särskilt i små och medelstora företag.

Tillsammans skapar dessa tre policyansatser bättre förutsättningar för små och medelstora företag att investera i digitalt omställningsarbete oaktat hur långt de har kommit idag. På lite längre sikt behövs det sannolikt ett mer omfattande reformpaket som tar ett helhetsgrepp om frågor som rör framtidens utbildning, arbete och det livslånga lärandet. Ett första steg på vägen vore att tillsätta en departementsövergripande utredning som ägs av Utbildningsdepartementet, Arbetsmarknadsdepartementet och Näringsdepartementet gemensamt. Den pågående strukturomvandlingen påverkar inte bara varje politikområde för sig utan också gränssnittet mellan dem. En möjlig förebild för en sådan utredning finns hos det tyska Arbetsmarknads- och Socialdepartementet som parallellt med arbetet med Industrie 4.0 under ett flertal

4. <https://www.itot.se/amne/tech-check/>.

år har genomfört utredningen Work 4.0 för att kartlägga påverkan på och förutsättningarna för ett gott arbetsliv.

Coronapandemin medfört ett omfattande och ofrivilligt experiment i att hitta nya arbetsformer med hjälp av digitala verktyg. Krisen kommer att kosta många företag mycket, men den blir ännu dyrare för de som inte förmår omsätta den i lärande och långsiktigt digitalt omställningsarbete. Det borde vara av samhällsekonomiskt intresse att maximera lärandet både under och efter krisen.

Referenser

- Andersson, M., Kusetogullari, A., och Wernberg, J. (2020). "Software Development and Innovation Exploring the Software Shift in Innovation in Swedish Firms" (No. 1347). Research Institute of Industrial Economics.
- Almega (2018). "Turbodigitaliseringen tar jobben Hög tid för ett kompetensavdrag".
<https://www.almega.se/app/uploads/2018/04/almega-april-2018-turbodigitaliseringen-tar-jobben-hog-tid-for-ett-kompetensavdrag-180423-webb.pdf>
- Bresnahan, T. F., och Trajtenberg, M. (1995). "General purpose technologies 'Engines of growth?'. *Journal of econometrics*, 65(1), 83-108.
- Brynjolfsson, E., och Hitt, L. M. (2000). "Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance". *Journal of Economic perspectives*, 14(4), 23-48.
- Braunerhjelm, P. (2020). "Ett entreprenöriellt näringsliv för ett starkare Sverige". Entreprenörskapsforum, Working Paper 2020: 61.
- Brynjolfsson, E., och McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.
- Cohen, W. M., och Levinthal, D. A. (1990). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation". *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Geels, F. W. (2002). "Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study". *Research policy*, 31(8-9), 1257-1274.
- Grajek, M. (2012). "ICT for growth: a targeted approach" (No. 2012/10). Bruegel Policy Contribution.
- IVA (2017). "Smart Industri". <https://www.iva.se/globalassets/projekt/smart-industri/201901-iva-smartindustri-rapport2019-h.pdf>
- Kay, J. A., och King, M. A. (2020). *Radical uncertainty*. Bridge Street Press.
- Klepper, S. (2015). *Experimental capitalism: The nanoeconomics of American high-tech industries*. Princeton University Press.
- Lipsey, R. G., Carlaw, K. I., och Bekar, C. T. (2005). *Economic transformations: general purpose technologies and long-term economic growth*. OUP Oxford.
- McAfee, A., och Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. WW Norton & Company.
- Swedsoft (2020). "Den programmeringsbara ekonomin – Mjukvara och mjukvaruutveckling i det svenska näringslivet". Swedsoft.

- Tillväxtanalys (2019). Företagens digitala mognad 2018. PM 2019:12
- Tillväxtverket (2018). ”Digitalisering i svenska företag”. Temarapport 0253
- Wernberg, J. (2019). ”Människor, maskiner och framtidens arbete”.
Entreprenörskapsforum. Stockholm
- Winter, S. G., och Nelson, R. R. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- Williamson, O. E. (2000). “The new institutional economics: taking stock, looking ahead”. *Journal of economic literature*, 38(3), 595-613.
- Wormbs, N. (2010). ”Det digitala imperativet”. I Andersson, J. och Snickars, P. (red.), *Efter Pirate Bay* (s. 140–150). Stockholm: Kungliga biblioteket.

Pandemin har slagit hårt mot hela ekonomin. Krisen har redan kostat företag mycket i förlorade intäkter men riskerar bli ännu dyrare för de som inte förmår att experimentera, lära sig och anpassa sina verksamheter. Sveriges små och medelstora företag har i regel små marginaler för att experimentera med ny teknik i sina verksamheter. Samtidigt har dessa företag mycket att vinna på ökad digitalisering.

I *Små och medelstora företags digitala omställning efter pandemin* presenteras en ny undersökning med över 5 300 små och medelstora företag bland Företagarnas medlemmar i hela Sverige. Resultaten visar att det finns ett tydligt behov av förändrade arbetssätt efter pandemin och att ytterligare digitalisering är åtminstone en del av lösningen.

Rapporten är skriven av Joakim Wernberg, forskningsledare Entreprenörskapsforum.