

8 Offentliga åtgärder till stöd för småföretagens it-användning

8.1 Nationella it-program

Under en tioårsperiod har tre satsningar genomförts på nationell nivå för ökad it-användning i små och medelstora företag.

De tre programmen har samtliga initierats av regeringen. Ansvaret för själva genomförandet har legat på dåvarande Verket för näringslivsutveckling (Nutek) och Tillväxtverket. Myndigheterna har utifrån regeringens övergripande inriktningsangivelse också fått uppdraget att utforma programmen i närmare detalj. Programutformningen har skett i samverkan med aktörer som bedömts vara av betydelse.

Nedan beskrivs de tre initiativens huvudsakliga inriktning och bakgrund. Erfarenheter och resultat från utvärderingar av programmen redovisas också. En något längre redogörelse görs för det senaste initiativet, Handlingskraft med IT, då vi bedömer att det är av störst intresse för utredningen.

8.1.1 IT.SME.se

Regeringen gav år 2000 Nutek i uppdrag att utforma ett program (N2000/7369/NL). Bakgrunden var att regeringen genomfört dialog med företrädare från näringslivet kring bristen av it-kompetens hos mikroföretagen (0–9 anställda). Dialogen visade att företagen hade svårt att ta till sig ny informationsteknik och använda den strategiskt.

Nutek genomförde uppdraget i samverkan med Företagarna. Programmet genomfördes under perioden 2001–2004.

Syftet med programmet IT.SME.se var att skapa förutsättningar för utveckling och stärkt konkurrenskraft bland småföretagen gen-

om att medvetandegöra dessa om den strategiska nyttan med it. Programsatsningen omfattade 30 miljoner kronor. 83 projekt beviljades delfinansiering och drygt 12 400 företag involverades i projekten.

Programmet inkluderade en mångfald av olika insatser för att sprida it-kompetens till småföretag. Merparten av projekten genomfördes av lokala Företagarföreningar och hade tyngdpunkten på kompetensutveckling av mikroföretag.

Erfarenheter

En viktig erfarenhet från programmet är att lokalt förankrade och genomförda projekt är en framgångsfaktor. De regionala projekt som genomfördes inom ramen för programmet fick inte samma genomslag.

Vidare konstaterades att korta företagsanpassade utbildningar är angelägna. Insatserna ska i så hög utsträckning som möjligt genomföras ute på företagen. Detta för att öka den upplevda nyttan, men också för att minimera den tid som företagaren behöver lägga på insatsen. Överlag var det svårt att knyta småföretag till insatserna.

Merparten av de företag som omfattades av programmet kom igång med någon form av grundläggande it-verksamhet efter genomgången utbildning.

En effektutvärdering av programmet genomfördes på uppdrag av Nutek 2005¹. Bland resultaten kan noteras att efter programmet angav 48 procent av projektets målgrupp, företag med 0–10 anställda med låg it-mognad, att de värderar it:s betydelse för konkurrenskraften som ganska hög eller mycket hög. Andelen var emellertid fortfarande lägre jämfört med större företag och företag med högre it-mognad som inte ingått i programmet. Generellt sett hade it-användningen bland deltagande företag ökat när effektutvärderingen genomfördes jämfört med utgångsläget när programmet påbörjades. Andelen som uppgav att programmet haft ganska eller mycket stor effekt på företagens it-användning uppgick till 47 procent. Vidare uppgav 40 procent att programmet inneburit att deras användning av befintlig it blivit effektivare.

¹ Effektutvärdering av IT.SME.se – redovisning av Nuteks regeringsuppdrag, Dnr 30-2004-2911, Nutek.

Knappt 25 procent uppgav också att de genom programmet utvecklade nya områden för it-användning.

Två tredjedelar av företagen angav att de fått en ökad it-kompetens och 44 procent ansåg att de fått ökad kunskap om hur de kan gå vidare i sin utveckling på grund av programmet. Runt 40 procent angav vidare att deras vilja att investera i it hade ökat.

En rad positiva effekter av en ökad it-användning kunde noteras vid effektutvärderingen. Bättre omvärldskunskap var den effekt som störst andel, 68 procent, angav. Även effektivare samarbeten med andra leverantörer och förenklade kontakter med myndigheter framstod som vanligt förekommande upplevda nyttor (64 respektive 60 procent av företagen uppgav detta). Mellan 40 och 50 procent av företagen uppgav också ökad kundnöjdhet, fler kunder, större geografisk marknad, snabbare leveranser och ökad omsättning eller vinst som positiva effekter av ökad it-användning genom programmet. Uppskattningar av effekternas storlek efterfrågades inte i utvärderingen.

8.1.2 REG-IT

I propositionen Ett informationssamhälle för alla (prop 1999/2000:86) föreslog regeringen en regionalt avgränsad satsning för att öka it-kompetensen i näringslivet. Regeringen gav Nutek i uppdrag att utforma och genomföra programmet, under åren 2002–2005. Programmet som kom att benämnas REG-IT var ett regionalt kompetensutvecklingsprogram som riktade sig till företag inom stödområde A. Syftet var att ge företagen ökade kunskaper om modern informationsteknik och dess användning. REG-IT skulle också skapa incitament till samarbeten mellan företag i it-relaterade frågor.

Målet med REG-IT var att insatserna skulle leda till ökad användning av modern informationsteknik hos företag i berörda regioner och därigenom stärka företagets konkurrenskraft på en regional, nationell eller global marknad samt bidra till tillväxt och dynamisk utveckling.

Den övergripande målsättningen var att skapa bredare it-kunskap och it-användning i hela näringslivet.

Totalt betalades 41,5 miljoner kronor ut inom ramen för programmet. 66 projekt genomfördes och närmare 3 700 företag omfattades. Av de deltagande företagen var tre fjärdedelar småföretag

med 0–9 anställda. Nästan en femtedel var företag med 10–49 anställda. En stor del av företagen var handels- eller tjänsteföretag. En femtedel av företagen tillhörde tillverkningsindustrin.

Programmet var uppdelat i två block, kompetensutveckling och pilotprojekt.

Kompetensutvecklingsblocket bestod av en rad olika insatser där projektägaren kombinerade de delar som ansågs passa målgruppen. Företagen erbjöds en kedja av insatser i kombination med praktik. Upplägget baserades på erfarenheter från programmet IT.SME.se.

Block två, pilotprojekt, riktade sig till företag i samverkan. Syftet var att skapa nya samt utveckla befintliga nätverk och därmed stödja nya it-relaterade affärsmöjligheter. Företagen kunde exempelvis arbeta med it-stöd för gemensam marknadsföring, produktutveckling eller försäljning. Pilotprojekt inom turism, elektroniska affärer och tillämpning av ny teknik var prioriterade i genomförandet.

Erfarenheter

Den uppföljning som gjordes av programmet² visade att 85 procent av deltagande företag och projektägare ansåg att det var bra eller mycket bra. Från företagets sida var det främst inriktningen och innehållet i projektaktiviteter som upplevdes som positiva. Vidare uppskattades kompetensen och engagemanget från projektledarnas sida.

Även de bedömda effekterna var positiva. Av de deltagande företagen angav 74 procent att deltagande i programmet påverkade dem i positiv riktning. Vidare uppgav 40 procent av företagen att programmet lett till samarbeten med andra företag.

En viktig aspekt som betonades avseende innehåll i framtida satsningar var betydelsen av att insatserna anpassas till företagets verksamhet. Marknadsföringsaspekter ansågs också vara viktiga i eventuella framtida satsningar.

Från projektägarnas sida framhölls betydelsen av att kunna erbjuda företagen en kedja av anpassade lösningar. Programmet ansågs på grund av detta skilja sig från tidigare program på ett positivt sätt.

² Programmet REG-IT – Slutrapport, 2005-10-31, Dnr 012-2002-319, Verket för näringslivsutveckling

Övergripande erfarenheter från programmet som har lyfts fram var vikten av att projekten och projektägarna var väl förankrade i det lokala och regionala näringslivet. Detta var en viktig förutsättning för att kunna anpassa insatserna efter företagens konkreta behov. En viktig erfarenhet var också att projektens framgångsmöjligheter ökade om insatser riktade sig till väl motiverade företag. Mer generella och övergripande seminarier som genomfördes inom ramen för programmet nådde till exempel långt ifrån det antal företag som ursprungligen var målsättningen.

8.1.3 Handlingskraft med IT (HIT)

I propositionen Från IT-politik för samhället till politik för IT-samhället (prop. 2004/05:175) föreslog regeringen ett program för it-kompetensutveckling i små och medelstora företag. Programmet skulle baseras på ett förslag som Nutek, på regeringens uppdrag, redovisat i rapporten HIT – Handlingskraft med IT (dnr N2004/8374/ITFoU). Erfarenheter från de tidigare it-kompetensrelaterade programmen IT.SME.se och REG-IT användes i utformningen av förslaget.

Programmet genomfördes under åren 2006–2010. För genomförande avsatte regeringen 30 miljoner kronor. Nutek, som under programmets gång ombildades till Tillväxtverket, ansvarade för genomförandet.

Målgruppen var företag med upp till 250 anställda som redan uppnått viss it-kompetens. Företagen skulle även förstå betydelsen av, och aktivt efterfrågat möjligheter, med e-affärshantering. Ett visst krav på motivation förelåg med andra ord.

Syftet med programmet var att öka affärsmöjligheterna och stärka konkurrenskraften hos små och medelstora företag genom att förbättra förutsättningarna för effektiv elektronisk kommunikation och användning av elektroniska affärslösningar.

Den övergripande målsättningen var att bidra till ökad användning av modern informationsteknik hos företag för att stärka konkurrenskraften på en nationell och global marknad samt att bidra till tillväxt och dynamisk utveckling.

I april 2007 ändrade regeringen genom beslut (N2007/3985/ITP) programmets inriktning. Beslutet innebar att Nutek i genomförandet av programmet skulle använda avsatta medel för att verka för förbättrade förutsättningar för elektronisk kommunikation, sär-

skilt inom området säker elektronisk handel i små och medelstora företag. Skälen var att oavsett om företaget kommunicerar med andra företag, kunder eller myndigheter finns stor potential till effektivisering genom den elektroniska kommunikationen. Genom den nya inriktningen skulle effektiviseringspotentialen för företag och myndigheter, framför allt genom ökad användning av e-faktura, bättre tillvaratas.

Nutek/Tillväxtverket samverkade med framför allt SKL (Sveriges kommuner och landsting) och ESV (Ekonomistyrningsverket) för att få synergieffekter med de satsningar som gjordes kring införandet av elektroniska fakturor (e-faktura/SVE-faktura) i kommuner och landsting samt ESV:s regeringsuppdrag att införa e-faktura och e-beställning i statliga myndigheter.

Programmet delades in i tre insatsområden: e-faktura, e-handel samt informationsinsatser. Tyngdpunkten i genomförandet kom att hamna på området e-faktura följt av e-handel. Ursprungligen var tanken att det omvända förhållandet skulle vara fallet. Programmets förändrade inriktning som beslutades om 2007 innebar emellertid att e-fakturainsatserna prioriterades i högre utsträckning. Minst tyngdpunkt låg på informationsinsatser.

E-fakturainsatserna drevs i huvudsak av kommuner och landsting, som i egenskap av stora inköpare ville ansluta sina leverantörer till system för elektronisk fakturahantering. 18 stycken e-fakturaprojekt genomfördes under programperioden som omfattade ca 4 300 företag.

E-handelsinsatserna syftade till att stödja företag i samverkan vid införandet av säkra e-handelslösningar. Projektmedlen användes till inköp av extern kompetens. För att beviljas projektmedel krävdes att minst fyra företag ingick i ett och samma projekt. Insatserna genomfördes vanligen av företagens egna intresseorganisationer.

Informationsinsatserna riktade sig till icke-vinstdrivande organisationer med uppgift att via webben nå ut med övergripande information, processtöd och handledning till företag. De projekt som genomfördes på området (totalt fyra stycken) var generellt sett av övergripande karaktär. Ett av projekten var av mer operativ inriktning och samlade företag kring ett gemensamt varumärke för trygg e-handel.

Totalt genomfördes 33 projekt inom ramen för programmet. Närmare 20 000 företag berördes. 28,5 miljoner av tilldelade medel användes. Därutöver tillkom medfinansieringsmedel till ett belopp

av totalt 74 miljoner kronor (48 miljoner från företagen och 26 miljoner från annan offentlig finansiering).

Erfarenheter

Företagen uppgav även i uppföljningen av detta program att de föredrog konkreta och handfasta verksamhetsrelaterade insatser. Till detta kan läggas att en erfarenhet var att personlig rådgivning var viktig för att nå framgång. Webbaserade utbildningar och informationsinsatser tyckdes inte nå fram till företagen på ett effektivt sätt.

Att kunna påvisa en konkret affärsnytta visade sig vara betydelsefullt för företagens vilja att delta i programinsatser. Det visade sig också vara viktigt att företagen själva var aktivt involverade i projekten på ett konkret och verksamhetsnära sätt.

Konsultföretaget Ramböll har på Tillväxtverkets uppdrag utvärderat programmet³. I utvärderingen konstaterades övergripande att programmets projekt var effektiva i att uppnå ökad upplevd affärsnytta i form av stärkt konkurrenskraft och ökade affärsmöjligheter hos de deltagande företagen.

Ser man till de enskilda delarna av programmet dras slutsatsen att resultatmålen för inget av de tre insatsområden uppfylldes. Antalet företag som faktiskt har infört en viss it-lösning i företaget på grund av programmet var lägre än förväntat. E-fakturalösning infördes av 42 procent av de deltagande företagen. Motsvarande siffra för e-handel var 38 procent. Informationsinsatserna hade av naturliga skäl andra resultatmått. Men även här var uppfyllnadsgraden lägre än målsättningen, även om flertalet av de deltagande företagen ansåg att deras deltagande var till nytta.

Orsaken till att resultatmålen inte uppnåddes tycks vara flera. Projektägare hade bl.a. olika tolkning av när ett resultatmål bedömdes vara uppfyllt. Trots att resultatmålen inte hade uppfyllts i samband med att utvärderingen genomfördes konstaterade Ramböll att flertalet av företagen troligen hade utvecklat en vilja och förmåga att längre fram utöka sin it-användning på berörda områden. Den övergripande bedömningen var därför att möjligheterna till måluppfyllelse var goda.

Ser man till upplevda effekter av programmet framträder en övervägande positiv bild. E-fakturaprojekten gav företagen affärs-

³ Utvärdering – Handlingskraft med IT, december 2010, Ramböll, dnr N2010/8217/ITP.

nytta i form av bl.a. förenklad handel med offentlig sektor, ökad kundnöjdhet och förenklat samarbete med intressenter. Vidare angav företagen som implementerat e-fakturalösningar minskade kostnader och administration som ett resultat.

E-handelsprojekten inom programmet tycks ha haft en avgörande betydelse för företagens införande av sådana lösningar. Utvärderarna menade att dessa projekt var stora och komplexa till sin karaktär. Företagen kunde därför ha svårare att införa den typen av lösningar i företagen utan den kompetensöverföring som programmet projekt innebar. Nästan alla företag som infört en e-handelslösning ansåg att införandet resulterat i ökade affärsmöjligheter och stärkt konkurrenskraft. Jämfört med e-fakturaprojekten hade e-handelsprojekten en mer avgörande inverkan på företagens utveckling. Det kan vara orsakat av det faktum att e-handelsprojekten låg närmare företagsutveckling i ansatsen. E-fakturaprojekten var mer avgränsade och där offentlig sektor var den egentliga pådrivaren.

Utvärderarna konstaterade att utifrån deras material var det framför allt målgruppsföretag med 20–49 anställda som upplevde störst nytta av programmet. Minst nytta redovisade enmansföretagen följt av företag med 1–19 anställda. Resultatet tycks främst bero på att de minsta företagen inte såg affärsnyttan då deras faktureringsvolym, eller andra transaktioner med kunder och leverantörer, var låg. Att då införa exempelvis en e-fakturalösning ansågs inte relevant.

8.1.4 Slutsatser

Utredningen har tagit del av slutsatser som ansvarig handläggare på Tillväxtverket sammanställt utifrån de program som genomförts. Vidare har utvärderarna av det senaste programmet, Handlingskraft med IT, lämnat en del rekommendationer för eventuella framtida insatser.

Tillväxtverkets övergripande slutsatser

Projekt som är lokalt förankrade har mer genomslagskraft än regionala projekt eller projekt utan geografiskt fokus. Företag verkar generellt föredra konkreta handfasta insatser, gärna direkt i sitt företag. Utbildningsinsatser av olika slag bör på ett tydligt sätt

kunna kopplas till företagets verksamhet. Allt för generella insatser riskerar att resultera i lågt intresse och deltagande från företagens sida. Det är också viktigt att insatser tar hänsyn till företagens olika förutsättningar. Erfarenheter ger vid handen att projekt där ingen åtskillnad görs mellan företagsstorlek eller bransch försvåras insatserna då företagen har en allt för varierande kunskapsbakgrund. Kännetecknande för lyckade projekt är att de ofta är specialanpassade till den företagargrupp projekten vänder sig till. Tillväxtverket nämner som exempel utbildning i administrativa system för jordbruk riktat mot jordbrukare. God kännedom om målgruppen är dessutom en förutsättning för att nå goda resultat i projekt.

Överlag verkar det vara svårt att få företag att ta sig tid att delta i olika typer av insatser. Det är därför viktigt att kunna påvisa affärsnyttan och involvera företagen aktivt i genomförandet. På så vis förbättras möjligheten till en lyckad satsning.

Slutligen pekar Tillväxtverket på vikten av att företagaren har en tydlig bild av det egna företagets affärsstrategi. Om företagaren inte har det minskar möjligheten för företagaren att se nyttan av insatsen. Det är svårt att veta vad it kan bidra till i utvecklingsarbetet om utvecklingsambitionerna brister eller saknas.

Rekommendationer från utvärderaren av Handlingskraft med IT

Utvärderingen av det senaste i raden av nationella program för ökad it-användning i näringslivet innehåller även rekommendationer inför framtiden⁴. Dessa baseras dels på resultaten av själva programmet, dels på övergripande iakttagelser gjorda av aktörer involverade i programmets genomförande samt utvärderaren själv.

Här redogörs för de rekommendationer som är av intresse ur ett bredare perspektiv.

Insatser bör fokusera på företagsnära insatser. Mer allmänt inriktade insatser i syfte att sprida kunskap om it:s möjligheter får ett relativt svagt genomslag. Det är viktigt att istället utgå från företagets verksamhet och fokusera på praktiskt inriktade insatser. Insatserna bör också vara tydligt avgränsade till tydliga tillämpningsområden. Ett tillämpningsområde som lyfts fram är e-handelslösningar som automatiserar informationsflödet mellan företag i samband med olika transaktioner. Sådana insatser innebär också att

⁴ Utvärdering – Handlingskraft med IT, december 2010, Ramböll, dnr N2010/8217/ITP.

samarbeten mellan företag främjas på ett positivt sätt. Företags-samarbeten lyfts ofta fram som en viktig aspekt ur ett innovations-perspektiv.

Att tydligt synliggöra nyttan av en insats för företagen lyfts fram som väsentligt. Genom att t.ex. förmedla konkreta exempel kan detta åstadkommas.

Eftersom småföretagens verksamhet och behov många gånger skiljer sig åt bedöms det vara viktigt att kunna erbjuda flera olika insatser som företagen kan välja mellan. Företagets konkreta behov bör sättas i centrum. Först därefter avgörs vilken specifik insats som är lämpligast. Det kan till exempel handla om att avgöra om det är kapitalförsörjning eller kompetens av något slag som bedöms vara relevant.

Det är inte bara offentliga aktörer som bör vara aktiva. Företagens egna organisationer lyfts fram som viktiga i sammanhanget. Deras engagemang, och legitimitet, kan vara viktigt för att nå ut till företagen.

Vidare konstateras det vara viktigt att offentliga aktörer inhämtar kunskap om småföretagens villkor när olika e-system utvecklas. Bilden är att offentlig sektor utvecklar sina e-system utifrån de fördelar de ska skapa för den egna verksamheten. Flera system påverkar emellertid småföretagen varför kännedom om hur den påverkan ser ut utifrån ett småföretagsperspektiv är viktig. Utvecklingen och implementeringen av e-upphandlingssystem nämns som ett exempel.

8.2 Lokala och regionala åtgärder

8.2.1 Bakgrund

Av utredningsdirektiven framgår att en kartläggning av befintliga åtgärder med syfte att främja en ökad it-användning i småföretag ska genomföras. I direktiven konstateras att flera aktörer genomför åtgärder på lokal och regional nivå, men att ingen samlad bild av dessa finns.

Utredningen har uppdragit åt en konsult att genomföra kartläggningen⁵.

⁵ Kartläggning – Insatser för ökat it-användande i småföretag, Ramböll, dnr N2011:03/2011/6.

En kartläggning av åtgärder på lokal och regional nivå kan bli väldigt omfattande och involvera en mängd aktörer. Tillvägagångssättet har därför varit att utgå från databaser som innehåller uppgifter om projekt som hittills under innevarande programperiod (2007–2013) helt eller delvis finansierats av EU:s regionala utvecklingsfond (ERUF), Jordbruksfonden samt Socialfonden. Bedömningen är att tillvägagångssättet innebär att merparten av relevanta projekt på lokal och regional nivå kommer att täckas av kartläggningen. En orsak till det är det faktum att EU-medel ofta kräver någon form av offentlig medfinansiering. Medlen i fonderna är relativt omfattande varför offentliga medel på lokal och regional nivå i stor utsträckning används som medfinansieringsmedel.

Närmare beskrivning av metod och urvalsprocessen i kartläggningen framgår av rapporten (se föregående fotnot).

Av kartläggningen går det inte att dra några egentliga slutsatser kring kvaliteten på insatserna eller deras resultat och effekter. Det finns endast mycket knapphändig information om detta. Enbart ett fåtal uppföljningar och utvärderingar är gjorda. På uppdrag av utredningen genomförs därför en enkätundersökning som omfattar projektägare. Undersökningen kan ge en något bättre bild av insatsernas resultat och användas i samband med överväganden och förslag som redovisas i utredningens slutbetänkande.

8.2.2 Databaser och urvalsprocess

Databaser

Kartläggningen utgår från, Landsbygdsprogrammets projektdatabas, Europeiska Socialfondens projektdatabas samt ärendehanteringssystemet NYPS (Ny projekt- och stödärendehantering) där projekt som finansieras via europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF) hanteras.

NYPS-databasen

Denna databas innehåller uppgifter från projekt inom de regionala utvecklingsfonderna som förvaltas och administreras av Tillväxtverket. Den innehåller även uppgifter om övriga medel inom den regionala tillväxtpolitiken som administreras av regionala aktörer som länsstyrelser och regionförbund. För enkelhets skull använder

vi rubriken ERUF för samtliga dessa insatser då ERUF-medel dominerar. Dessa databasutdrag har därefter sammanfogats för analys, men vissa skillnader i information mellan utdragen har medfört att urvalet är lite mer precist för de projekt som Tillväxtverket administrerar. Databasutdragen har gjorts vid olika tidpunkter. Utdraget från Tillväxtverkets del av databasen gjordes i januari 2012 och från övriga aktörer i januari 2011. Detta innebär att det saknas data för ett år för de projekt som administreras på regional nivå. Orsaken är främst att databasen är ett ärendehanteringssystem och att möjligheten att göra utdrag ur databasen är begränsad. Detta bedöms vara ett litet problem då de regionala projekten svarar för en relativt liten del av de totala projektmedlen som ingår i kartläggningen.

Landsbygdsprogrammets projektdatabas

Databasen innehåller uppgifter från de projekt som Jordbruksverket administrerar och fördelar medel till inom Landsbygdsprogrammet. Projekten som finns i landsbygdsprojekt är ofta små och specifika för enskilda företag vilket också är förklaringen till det stora antalet projekt i relation till de fördelade projektmedlen.

Europeiska Socialfondens projektdatabas

ESF-rådets projektdatabas samlar projekt finansierade av Socialfonden.

Urval

Urvalet av relevanta projekt ur ovanstående databaser har skett i två steg. I första steget valdes projekt ut genom användning av en rad breda sökord som förekommer i projektnamn och projektbeskrivningar. Exempel på sökord är it, bredband, digital, teknik och dator. I steg två har projektbeskrivningar granskats för utvalda projekt. För att projekt ska anses vara relevanta måste de dels ha små och medelstora företag eller näringslivet som en tydlig målgrupp, dels ska projektet vara inriktat på insatser som främjar it-användning i företag eller näringsliv. Det har inte alltid gått att avgöra om

det är just småföretag som är målgrupp. Inte sällan framgår endast att företag, eller näringslivet, är målgrupp för insatser.

Av tabellen nedan framgår hur många ärenden som ingått i urvalets olika faser.

Tabell 8.1 Antalet projekt i kartläggningen

Steg i gallringen	ERUF	Landsbyggsprogrammet	Socialfonden	Total
Antal ärenden totalt	4 382	19 151	1 997	25 530
Antal ärenden återstående efter sökning	368	369	182	919
Antal ärenden återstående efter genomläsning	48	72	18	138

Kommentar: I tabellen framgår antalet projekt som återstått i de olika faserna av gallringen.

I sammanställningen ingår inte insatser på infrastrukturuområdet.

Källa: NYPS, Landsbyggsprojekt och Socialfonden.

8.2.3 Insatser för ökad it-användning

Sett till helheten är det endast en mycket liten del av medlen som används för projekt som syftar till att främja it-användningen i näringslivet. Av fondernas totala medel har projekt motsvarande ca 0,8 procent av projektmedlen identifierats som insatser för ökat it-användande i företag.

I tabellen nedan visas en sammanfattning över volymen av projektmedel som beviljats totalt i de olika fonderna samt hur mycket projektmedel som beviljats inom de projekt som varit relevanta för kartläggningen.

Tabell 8.2 Beviljade projektmedel (miljoner kronor)

Omfattning	ERUF	Landsbygds- programmet	Socialfonden	Total
Totala projektmedel	11 119	7 600	7 233	25 952
Projektmedel i relevanta projekt (inklusive infrastruktur)	145 (501)	27 (82)	42 (42)	214 (625)

Kommentar: I tabellen framgår beviljade projektmedel totalt samt för projekt som ingått i kartläggningen (miljoner kronor). I urvalet efter genomgång av projekten framgår projektmedel inklusive infrastruktursatsningar inom parentes. Källa: NYPS, Landsbygdsprojekt och Socialfonden.

Insatser för ökad it-användning inom ERUF

Europeiska regionalfonden (ERUF) är en av EU:s strukturfonder. Fonden har som huvudsyfte att avhjälpa de viktigaste regionala obalanserna i den europeiska gemenskapen i linje med den Europeiska sammanhållningspolitiken.

Genom en filtrering av ERUF-finansierade projekt och projekt finansierade med regionala projektmedel har ett antal projekt som syftat till att främja användning av it i företag identifierats. Av totalt ca 4 300 (1 300 inom ERUF och ytterligare ca 3 000 regionala projekt och projekt inom EU:s s.k. Interreg-program) granskade projekt identifierades först 368 ärenden utifrån den initiala filtreringen. 48 projekt kvarstod efter en mer noggrann genomgång.

Inom ERUF finns tre olika målområden identifierade på europeisk nivå. Två av dessa, målområde 2 och 3, omfattar Sverige.

Inom målområde 2, regional konkurrenskraft och sysselsättning som strukturfondsprogrammen i Sverige lyder under, finns en uttalad strategi för tillgängliggörande av it i småföretag. Denna strategi behandlar både infrastruktursatsningar och verktyg för it-användande.

Målområde 3 omfattar gränsöverskridande insatser. Inom dessa program finns det ingen uttalad strategi för ökad it-användning i företag, men det finns mål om regional utveckling och hållbar tillväxt. I vissa projekt har inslag av främjande av it-användande i företag kunnat identifieras.

Medlen inom målområde 2 är fördelade på åtta strukturfonder som förvaltas av olika aktörer på regional nivå. Beslut om resurstilldelning fattas av Tillväxtverket. Varje strukturfondsprogram utgår från ett operativt program för respektive region och ett så kallat åtgärdsdokument där det operativa programmet bryts ned ytter-

ligare i mer konkreta strategier. Det innebär att strukturfondsprogrammen inte ser identiska ut då det finns möjlighet att göra regionala anpassningar.

I tabellen nedan sammanfattas vilka strategier för it-användande som framkommer i de regionala åtgärdsdokumenten.

Tabell 8.3 Regionala strategiernas inriktning rörande it-användning

Region	Exempel på inriktning
Norra Mellansverige	Främja effektiv användning av it hos företag, it-kompetensutveckling för små och medelstora företag inom bl.a. e-handel.
Mellersta Norrland	Ökad it-användning i företag, e-handel etc.
Övre Norrland	Ambition att satsa på att företag ska utveckla sina it-tjänster och it-lösningar.
Småland med öarna	Ökad it-användning hos företag
Sydsverige	Öka användningen av it och nyttan av it för små och medelstora företag, öka användning av it för att stärka samverkan mellan små och medelstora företag
Östra Mellansverige	<i>Ingen uttalad strategi</i>
Västsverige	<i>Ingen uttalad strategi</i>
Stockholm	<i>Ingen uttalad strategi</i>

Källa: Regionala åtgärdsdokument

Av tabellen framgår att tre regionala strukturfondsprogram saknar en uttalad strategi för insatser inriktade mot ökat it-användande. I regionen Östra Mellansverige finns emellertid insatser för att öka tillgången till bredband för företag.

Insatser för ökad it-användning inom Landsbygdsprogrammet

Landsbygdsprogrammet har under innevarande programperiod fokuserat på strategier för att energieffektivisera och klimatanpassa produktionen på landsbygden samt tillgängliggörande och spridande av nya energislag.

Insatser för it-användande har inte varit en prioriterad fråga i sig, men nämns som en del av strategin för att öka entreprenörskap, kunskap och innovationer på landsbygden. Det handlar då om att it och tillgängligheten till it-lösningar är en viktig grund-

förutsättning för att göra landsbygden attraktiv för bland annat företagare.

Landsbygdsprogrammet är indelat i fyra axlar som vardera bär olika delar av de mål som satts upp för programmet om helhet.

Åtgärder inom axel 1 skall verka för ekonomisk modernisering och effektivisering med målet att göra den svenska landsbygden konkurrenskraftig. Enligt regeringens strategi skall 15 procent av medlen vara avsatta för dessa projekt.

Axel 2 har en levande landsbygd och minskad miljöpåverkan av landsbygdsföretagen som övergripande mål. Detta är den mest resursstarka av axlarna och ca 70 procent av programmets medel är avsatta för dessa insatser. Inga av de projekt som ingår i kartläggningen återfinns inom axel 2.

Axel 3 syftar till att förbättra förutsättningarna för ett dynamiskt och konkurrenskraftigt näringsliv. Utbyggnad av bredband är en prioriterad fråga inom denna axel.

Insatser inom axel 4 syftar till att skapa bättre förutsättningar för att uppnå Landsbygdsprogrammets mål. Insatser fokuserar på att främja den s.k. leader-metoden där olika lokala aktörer uppmuntras att bilda nätverk, s.k. LAG (local action group), för att utveckla ett geografiskt område.

Tabellen nedan visar beviljade projektmedel för respektive axel samt dess andel av de totala medlen.

Tabell 8.4 Projektmedel med it-inriktning i Landsbygdsprogrammet

Axel	Beviljat belopp (mkr)	Procent
Axel 1	5,5	21%
Axel 2	-	-
Axel 3	13,7	51%
Axel 4	7,5	28%
Totalt	27	100%

Källa: Landsbygdsprojekt jan 2012

Från och med 2010 har det gått att söka medel för utbyggnad av bredband i glesbygd inom axel 3 och 4. Dessa medel har varit riktade mot områden där marknadsaktörerna inte bygger ut infra-

strukturen. I tabellen ovan ingår inte investeringar i bredband, men detta tillskott av medel uppgick till drygt 45 miljoner under framförallt 2010 och ytterligare 6 miljoner 2011. Det kan jämföras med övriga insatser inom it-området som sammanlagt fick ca 20 miljoner under perioden 2007–2011.

Infrastruktursatsningar borträknade går ca 63 procent av projektmedlen till insatser inom axel 3. Dessa insatser utgörs till drygt fyra femtedelar av investeringar i företag för inköp av it-utrustning. De flesta av dessa projekt är relativt små insatser där enskilda aktörer sökt medel för att etablera en webbplats eller en internetportal. En mindre del av projektmedlen har gått till företag som sökt medel för inköp av annan it-relaterad utrustning med syfte att underlätta administrativa processer och produktion.

Av ca sju miljarder kronor i stödmedel under perioden har 27 miljoner kronor beviljats projekt som enligt kartläggningens genomgång syftar till att öka it-användningen i småföretag. Det motsvarar drygt 0,3 procent av de beviljade medlen totalt. Den låga andelen beror främst på att medlen i första hand har andra mål än tillväxt och konkurrenskraft.

Insatser för ökad it-användning inom Socialfonden

Socialfonden ska bidra till konkurrenskraft och sysselsättning genom kompetenshöjande insatser. Socialfonden förvaltas i Sverige av ESF-rådet och består av programområdena kompetensförsörjning och ökat arbetskraftsutbud (programområde 1 och 2). Insatser inom programområde 2 är huvudsakligen reguljära arbetsmarknadsprogram som har som mål att öka anställningsbarheten hos arbetsökande. Inga insatser från programområdet ingår i kartläggningen.

Vid den första sökningen i projektdatabasen filtrerades 182 projekt fram. Av dessa återstod sedan 18 projekt efter en mer noggrann genomgång. Projekt inom Socialfonden är i sammanhanget lite speciella då Socialfonden till skillnad från ERUF och Landsbygdsprogrammet inte har företag som målgrupp. Däremot är ambitionen inom programområde 1 att höja kompetensen bland redan anställda, vilket gör att de företag där målgruppen arbetar berörs indirekt genom att de anställda får ökad kompetens. Av denna anledning har bedömningen av vilka projekt som bör ingå i kartläggningen varit svårare. Det finns inte något uttalat mål om att satsa på it-användning inom Socialfonden. Kriterierna är emellertid

brett formulerade och syftar till olika former av kompetenshöjande insatser. Av denna anledning är det få av de projekt som omfattas av kartläggningen som fokuserar endast på it-relaterade kompetensinsatser. Projekten är oftast utformade för att verka kompetenshöjande på bredare front.

8.2.4 Insatsernas huvudsakliga ändamål

Projekten som ingår i kartläggningen har kategoriserats utifrån huvudsaklig inriktning, eller ändamål. Dessa ändamål ses som viktiga förutsättningar för att uppnå ökad it-användning. Fyra övergripande ändamål används för kategoriseringen av insatser:

- Infrastruktur
- Verktyg
- Användare
- Nätverk

Infrastruktur

En stor del av projekten i de databaser som kartläggningen omfattar avser infrastruktursatser på it-området. Framförallt utbyggnad av bredband. Detta är en avgörande förutsättning för utnyttjande av it-lösningar, men har inte varit i fokus för kartläggningen. Det är däremot intressant att jämföra infrastruktursatserna med investeringar som inriktas mot de övriga ändamålen.

Verktyg

It-användning kräver specifika verktyg, såsom datorer och övriga tekniska innovationer. Insatser inom detta område handlar framförallt om direkta företagsstöd för investeringar i realkapital hos företagen såsom datorer och skrivare eller uppbyggnad av internetportaler och verktyg för e-handel.

För att ytterligare precisera området delas det upp i två delområden.

Det första delområdet är investeringar i hårdvara hos företagen. Projekt med detta ändamål innebär ofta direkta investeringar i företag eller organisationer med syfte att förbättra it-kapaciteten i

något avseende. Här ingår inte projekt som syftar till att påverka företagens förutsättningar för extern kommunikation.

Det andra delområdet är insatser som syftar till att öka företagets kommunikativa kapacitet. Projekt inom delområdet handlar ofta om företag som söker medel för att skapa en webbplats eller bygga upp teknisk kapacitet för e-handel.

Användare

Användarna är en viktig faktor för att kunna öka företagets it-användning. För det första krävs att det finns ett intresse hos användarna och att de förmår se den potential som finns med it-lösningar. För det andra krävs att de har tillräckliga kunskaper för att kunna applicera tekniken i deras egen verksamhet. Även detta område är indelat i två delområden.

Det ena delområdet innehåller regelrätta utbildningar på it-området. Det kan handla om utbildningar i datoranvändning för datorovana individer. Det andra delområdet innehåller insatser som syftar till att öka intresset för it-lösningar.

Nätverk

Många it-lösningar förutsätter tillgång till internet och till ett nätverk som uppstår genom den möjlighet som finns för företaget att kommunicera med sina intressenter. Ett ökat it-användande kan vara en stor tillgång för ett företag om deras leverantörer och kunder också i hög grad använder internet. Om så inte är fallet kan det istället vara en onödig investering på kort sikt. Nätverk är en speciell institution som byggs upp i samverkan mellan olika aktörer och kan därför vara svårt att skapa om man bara vänder sig till en enskild aktör. Relativt få insatser sorteras till denna kategori.

Fördelning av projektmedel efter ändamål

I tabellen nedan framgår fördelningen av medel på de olika insatsområdena per finansieringskälla.

Tabell 8.5 Projektmedlens fördelning per ändamål

Ändamål	ERUF	Landsbyggsprogrammet	Socialfonden	Total
Infrastruktur	356,4 (71 %)	55 (67 %)	-	411,4 (66 %)
Verktyg	60,9 (12 %)	15,8 (19 %)	0,4 (1 %)	77,1 (12 %)
Användare	57,5 (11 %)	6 (7 %)	41,9 (99 %)	105,4 (17 %)
Nätverk	25,7 (5 %)	4,8 (6 %)	-	30,5 (5 %)
Okänt	0,5 (0 %)	-	-	0 (0 %)
Total	501	82	42	624

Kommentar: Beviljade medel inom de tre fonderna (miljoner kronor). Inom parentes visas hur stor andel av medlen från respektive finansiär som beviljats varje ändamål. Utdrag från januari 2012 gäller projekt inom ERUF, även medel inom ramen för den regionala tillväxtpolitiken ingår med utdrag av projekt tom 2010. Utdrag från 2012 gäller övriga projekt. Källa: NYPS, Landsbyggsprojekt och Socialfonden.

Av tabellen framgår beviljade medel för respektive ändamål och deras procentuella fördelning inom parentes. Infrastruktur redovisas i tabellen för att ge en helhetsbild av insatsernas fördelning på olika ändamål.

Sett till den totala andelen medel som beviljats inom respektive område framstår användare som ett prioriterat ändamål, särskilt inom Socialfonden, men även inom ERUF. Inom Socialfonden genomförs i stort sett uteslutande projekt riktade mot användare. Inom Landsbyggsprogrammet är det främst ändamålet verktyg som prioriteras.

Inriktning inom ERUF

Inom ERUF har utbyggnad av bredband varit ett viktigt ändamål, särskilt under den första halvan av innevarande programperiod. Vanligast är att satsningar inom detta område omfattar mindre aktörer som söker medel för utbyggnad av bredband. Dessa insatser är fördelade på en mängd olika projekt med fokus på leverans inom olika geografiska områden. Det är inte ovanligt att det handlar om sammanslutningar av lokala aktörer som söker medel för utbyggnad av fibernät till ett glesbygdsområde. Målgruppen är vanligen både företag och boende i området.

Ändamålet användare är en ganska bred kategori. En stor del av insatserna syftar till ökad kunskap och kompetens på it-området

snarare än att öka intresset för it:s möjligheter. En stor del av projekten avser kompetenshöjande insatser för personal.

Inom kategorin verktyg återfinns insatser som främst syftar till att stimulera företag att använda e-handelslösningar av olika slag.

Nätverksskapande insatser är inte så vanligt förekommande.

Inriktning inom Landsbygdsprogrammet

Inom landsbygdsprogrammet finns ett antal projekt som riktar sig mot företagens it-användning. Projektens inriktning avviker jämfört med de övriga fonderna då de ofta handlar om många men små insatser riktade till enskilda företag. Det ändamål som dominerar är verktyg för it-användning. Inom delområdet hårdvara finns en handfull projekt där enskilda småföretag sökt medel för investeringar bland vilka inköp av dator ingår. Dessa investeringar utgör en liten del av de totala medlen eftersom de i sammanhanget utgör relativt små investeringar.

Inom delområdet kommunikation återfinns många mindre projekt där företag sökt medel för att bygga upp en webbshop alternativt utveckla en webbplats. Insatser inom detta delområde har tilldelats en större del av projektmedlen inom ändamålet verktyg och tilldelas också i snitt mer medel per ärende.

Inriktning inom Socialfonden

Insatser inom Socialfonden fokuserar på användarna. Ungefär en tredjedel av insatserna som identifierats utgörs av projekt där företag är projektägare. Flertalet av dessa projekt syftar till att höja kompetensen bland den egna personalen i samarbete med någon extern aktör såsom högskola eller universitet. Det övergripande målet för projekten är att ge anställda ökad kompetens för att dessa skall stå bättre rustade vid strukturförändringar på arbetsmarknaden.

I övrigt är Socialfondens insatser inom detta område relativt litet till antalet och en stor del av projekten innehåller bara moment av utbildning eller tillgängliggörande av it-lösningar som en av flera åtgärder.

8.2.5 Projektägare

Av tabellen nedan framgår att företag ofta är projektägare. Därefter följer kommuner. Tillsammans delar dessa båda grupper av projektägare på ca två tredjedelar av volymen av projektmedel.

Tabell 8.6 Projektmedlens fördelning på typ av projektägare

Aktör	ERUF/RTP	Landsbyggsprogrammet	Socialfonden	Totalt
Företag	44,7(31 %)	17,5 (66 %)	7,9 (19 %)	70,1 (33 %)
Kommun	42,3 (29 %)	2,8 (11 %)	4,4 (10 %)	49,5 (23 %)
Landsting	11,7 (8 %)	0,1 (0 %)	1,4 (3 %)	13,2 (6 %)
Staten	37,3(26 %)	0,5(2 %)	-	37,8 (18 %)
Övriga organisationer	8,5 (6 %)	5,7 (21 %)	28,6(68 %)	42,8 (20 %)
Total	145	27	42	213

Kommentar: Belopp i miljoner kronor. Inom parentes anges aktörsgruppens volymmässiga andel inom respektive fond. Utdrag från januari 2012 gäller projekt inom ERUF, även regionala tillväxtfonder ingår med utdrag av projekt tom 2010. Utdrag från 2012 gäller övriga projekt. I redovisningen ingår inte infrastruktursatsningar. Bland aktörer inom staten ingår länsstyrelser och universitet. Källa: NYPS, Landsbyggsprojekt och Socialfonden

Merparten av insatserna har med andra ord en lokal förankring.

Insatser inom ramen för ERUF skiljer sig från övriga fonder då statliga aktörer i betydligt högre utsträckning återfinns som projektägare. Med statliga aktörer menas staten i bred mening och här inkluderas till exempel universitet, som står för ett fåtal men relativt omfattande projekt, samt länsstyrelser som äger ett flertal projekt.

Universiteten har blivit beviljade en stor del av aktuella projektmedel inom ERUF för att genomföra ett fåtal projekt. De projekt som universiteten sökt medel för har främst riktat sig mot utveckling av nya it-lösningar i samarbete med näringslivet. Flera av dessa projekt innehåller också någon form av nätverksskapande ambitioner.

Inom Landsbyggsprogrammet är företagen projektägare för projekt motsvarande ca 64 procent av projektmedlen. En stor andel av dessa medel har investerats i it-verktyg. Som tidigare nämnts rör dessa insatser ofta mindre investeringar i företag för att bygga upp en webbplats eller inköp av datorer.

Den näst största gruppen av projektägare inom Landsbygdsprogrammet är ideella föreningar. Dessa projekt rymmer ofta insatser inom besöksnäringen där en förening, sammanslutning av företag eller andra aktörer söker medel för att bygga upp en gemensam webbplats eller bokningssystem i syfte att främja den lokala besöksnäringen.

Bland de 18 identifierade projekten inom Socialfonden har tre föreningar som projektägare och riktar sig till en bredare grupp företag med kompetenshöjande insatser inom it-området. Dessa projekt är relativt omfattande varför de står för en stor del av insatserna som identifierats. Ett exempel är projektet KulturKraft Syd 2.0, där målgruppen är företagare inom kultursektorn som skall förberedas inför en förändrad framtid genom att bygga nätverk och ges kunskap om bland annat ny teknik.

Inom fem projekt utgörs projektägaren av ett eller flera företag. Samtliga dessa projekt syftar till att öka kompetensen och anställningsbarheten hos den egna personalen eller inom den egna branschen.

8.2.6 Regional fördelning

Det geografiska utfallet redovisas efter EU:s geografiska indelning i s.k. NUTS-regioner (Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques). Sverige delas in i åtta områden som framgår av tabellen.

Tabell 8.7 Projektmedlens regionala fördelning

NUTS 2-Region	ERUF	Landsbygdsprogrammet	Socialfonden	Total
Stockholm	-	5,4 (20 %)	-	5,4 (3 %)
Östra Mellansverige	9,5 (7 %)	6,2 (23 %)	7,7 (18 %)	23,4 (11 %)
Småland med öarna	6,6 (5 %)	0,4 (2 %)	0 (0 %)	7 (3 %)
Sydsverige	25,4 (18 %)	2,2 (8 %)	14,1 (33 %)	41,7 (20 %)
Västsverige	11,3 (8 %)	2,2 (8 %)	1,3 (3 %)	14,8 (7 %)
Norra Mellansverige	45,5 (31 %)	6,6 (25 %)	4,4 (10 %)	56,5 (26 %)
Mellersta Norrland	21,8 (15 %)	0,3 (1 %)	0,1 (0 %)	22,2 (10 %)
Övre Norrland	24,4 (17 %)	3,3 (12 %)	14,8 (35 %)	42,5 (20 %)
Flera regioner	0,2 (0 %)	-	-	0,2 (0 %)
Total	145	27	42	214

Kommentar: Belopp i miljoner kronor. Inom parentes anges den procentuella fördelningen per region inom respektive fond. NUTS (Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques) är EU:s hierarkiska regionindelning. I sammanställningen ingår inte satsningar på infrastruktur. Källa: NYPS, Landsbygdsprojekt och ESF-databasen

Totalt sett görs en stor del av insatserna i norra Sverige. De tre nordligaste regionerna står för ca 56 procent av de totala medlen, vilket kan jämföras med Stockholm som står för ca tre procent av medlen. Detta är inte överraskande då framförallt ERUF, som står för en stor del av projektmedlen, främst syftar till att stärka konkurrenskraften i mer perifera regioner.

Inom Landsbygdsprogrammet är projektmedlen relativt jämnt fördelade mellan de olika delarna av Sverige. Stockholmsregionen har t.ex. tillförts 20 procent av beviljade medel. Insatser inom Landsbygdsprogrammet riktas emellertid ofta direkt till enskilda företag. Av de 72 identifierade projekten inom Landsbygdsprogrammet är det mer än hälften som vänder sig till enskilda företag.

Eftersom antalet projekt inom Socialfonden är litet är det svårt att dra några egentliga slutsatser kring den geografiska fördelningen av medel.

8.2.7 Slutsatser

Kartläggning visar att en relativt liten andel av de projekt som ingått i projektdatabaserna kunnat identifieras som insatser för ökad it-användning bland småföretag. De projekt som identifierats omfattar endast en knapp procent av de totala projektmedlen som

beviljats inom ramen för de tre fonderna. I många av dessa insatser är it-användande bara en del av syftet med insatsen, vilket innebär att investeringsvolymen inom just området it-användande dessutom i praktiken kan vara mindre.

Vi kan också konstatera att investeringar i it-infrastruktur är det område som i första hand prioriteras sett ur ett it-perspektiv.

Av kartläggningen framgår att störst del av investeringsvolymen görs med medel från den Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF). Här inkluderas också nationella medel som finns inom ramen för den regionala tillväxtpolitiken. Dessa medel är relativt balanserade i fördelningen på olika ändamål. Det finns emellertid en viss övervikt av projekt som inriktas på ändamålet verktyg som inkluderar bl.a. investeringar i hårdvara och teknisk kapacitet för e-handelslösningar. Projekten omfattar ofta flera företag snarare än enskilda företag vilket medför bättre spridningseffekter. Störst andel medel går till norra delarna av landet.

Inom Landsbygdsprogrammet återfinns flest antal projekt. Projekten är emellertid mindre i pengar mätt i jämförelse med projekt som finansieras inom ramen för övriga fonder. Detta gäller framförallt projekt inom området verktyg som ofta handlar om medel till enskilda företag för inköp av enklare it-utrustning eller uppbyggnad av en webbshop och liknande. Projektmedlen är relativt jämnt spridda över landet.

I Socialfonden är främsta målgruppen individer, vilket inneburit att det varit svårt att hitta projekt som riktat sig direkt mot företagen. Projekten tenderar till att vara breda där it-kompetens endast utgör ett av flera ändamål.

Vi ser främst att det kan finnas skäl att undersöka om medel som finns inom ramen för strukturfondsprogrammets genomförande i ökad utsträckning kan utnyttjas. Bedömningen är att åtgärder som bedrivits inom ramen för Tillväxtverkets nationella program skulle kunna finansieras inom ramen för strukturfondsprogrammen. Det som krävs i så fall är möjlighet att i ökad utsträckning påverka resursallokeringen på nationell nivå samtidigt som lokal och regional förankring bibehålls. Flera aktörer som arbetar med företagsutvecklingsfrågor finns redan i dag med i genomförandet av strukturfondsprogrammen.

9 Intervjuer med småföretag om it-användning

Statistiken som presenteras i kapitel 7 ger en övergripande bild av småföretagens it-användning. Men för att få en fördjupad förståelse för företagens verklighet när det gäller hanteringen av it, uppdrog vi åt ett konsultföretag att genomföra intervjuer med ett antal småföretagare¹. Detta arbetssätt saknar naturligtvis statistisk representativitet, men ger en konkretare bild av hur småföretag i praktiken agerar inom it-området för att stärka verksamheten.

I detta avsnitt presenteras konsultens slutsatser och lärdomar från intervjuerna. Fallstudierna återfinns i bilaga 3.

9.1 Fallstudiernas upplägg och omfattning

Materialet består av intervjuer med 17 företag där it är en viktig del i utvecklingen av företagets verksamhet. Fokus ligger på hur it bidragit till att utveckla affärsverksamheten och på hur företagen ser på förutsättningarna för att utveckla verksamheten med stöd av it, inte på de tekniska lösningar man har valt. Företagen som ingick i studien framgår av tabellen nedan.

¹ Kontigo AB, IT stärker konkurrenskraften i små företag, Stockholm 2012-02-17.

Tabell 9.1 Företag som ingår i studien

BRA Fjäll AB, Bruksvallarna	Tjänster för skidturism och besöksnäring	Lars Olsson, Eslöv	Lantbruk inriktat på mjölkproduktion
Brandos, Stockholm	E-handel med skor	Lex Press AB, Stockholm	Förlagsverksamhet
Cormery Competence, Järna	Utbildnings- och konsultverksamhet	Listspecialisten, Piteå	Specialiserad listtillverkning
Engbergs Transportsystem, Sundsvall	Logistiklösningar för träindustrin	Lyko Hair, Vansbro	E-handel med hårvårdsprodukter
Gnosjö Automatsvarning, Gnosjö	Automatsvarning av komplexa produkter	Mikromarkarna, Pajala	Kvalificerade elektronikprodukter
Gotlandsägg, Högsby	Äggproduktion	Process Produkter, Söderhamn	Legotillverkning inom metallbearbetning
Guldbolaget, Bergkvara	Design och tillverkning av smycken	WEMO Automation, Värnamo	Automationslösningar för plastindustrin
InExchange, Skara	Internetbaserad plattform för hantering av e-faktura	Vimek, Vindeln	Specialiserade skogsmaskiner
Lammet & Grisen, Löttorp och Sälen	Restaurangrörelse		

Övergripande beskrivning av företagen i fallstudien

Av de företag som ingår i studien utgörs sex av tillverkande företag. Tre företag har koppling till gröna näringar, tre företag baserar sin verksamhet på e-tjänster och övriga fem företag har inriktning på service och tjänster till privatpersoner och företag. Branschtillhörigheten har en viss betydelse för hur it används för att utveckla

företagets konkurrenskraft. Samtidigt finns betydande likheter i förhållningssätt och användning av it alldeles oavsett bransch.

Samtliga 17 företag har färre än 50 anställda (vilket var ett generellt urvalskriterium) och sju företag har färre än tio anställda. Flertalet av företagen med få anställda utgörs av service- och tjänsteföretag och företag med koppling till gröna näringar. Vad gäller tillverkande företag och företag med inriktning på e-tjänster så har dessa med något undantag fler än tio anställda.

Sett till företagens omsättning har sju av företagen en omsättning om mer än 50 miljoner kronor och fyra företag har en omsättning på 10–50 miljoner kronor. Sex av företagen har en omsättning om mindre än 10 miljoner kronor det senaste verksamhetsåret. Bland företagen med en omsättning om mer än 50 miljoner kronor återfinns bl.a. flera av de tillverkande företagen. Bland de små företagen med en omsättning om mindre än 10 miljoner kronor finns företag med inriktning på tillverkning, service och tjänster samt gröna näringar.

Flertalet av företagen uppger att de har ökat sin omsättning de senaste åren. Flera av företagen uppvisar också en sådan utveckling att de har blivit nominerade som Gasellföretag eller uppfyller kriterierna för sådana företag.

För det företag som erbjuder e-tjänster är kopplingen mellan it-stödet och företagets tillväxt självklar. Utan e-tjänsten skulle företaget inte finnas, inte med den affärsmodell man har i dag. För övriga, mer ”traditionella” företag, är kopplingen mellan investeringen i it-stöd och företagets tillväxt inte lika enkel att göra. Ett integrerande affärssystem skapar förutsättningar för en mer effektiv produktion men att exakt fastställa i vilken utsträckning som it-stödet bidragit till företagets utveckling och tillväxt låter sig inte enkelt göras.

Flertalet av företagen i studien verkar på en regional eller nationell marknad. Det gäller särskilt service- och tjänsteföretagen i urvalet. Fem av företagen uppger att man är verksam på en internationell marknad och exporterar delar av sin produktion. Det gäller särskilt de tillverkande företagen, men även ett av e-handelsföretagen som är verksam i sex länder. Exportinriktningen varierar mellan företagen. Ett av företagen uppger att cirka 5 procent av produktionen går på export medan ett annat av företagen har en exportandel om mer än 50 procent. Ytterligare något av företagen planerar att expandera genom verksamhet i andra länder.

9.2 Drivkrafter för it-användning

De företag som ingår i studien menar att det ofta har inneburit omfattande och krävande utvecklingsinsatser för att utveckla och implementera it-stöden. Det är därför intressant att få en fördjupad bild av vad som är skälen, eller drivkrafterna, till ett så omfattande utvecklingsarbete för att utveckla it-användningen i företaget. Intervjuerna ger flera förklaringar.

Överlevnadsfråga

Flera av företagen formulerar det som en fråga om överlevnad. Det handlar om att utveckla konkurrenskraften så att man står starkare på marknaden. Konkurrenterna utvecklas hela tiden och förutsättningarna förändras. Vill man vara kvar så måste man utvecklas och då är it ett av de verktyg som står till buds för att förnya och utveckla företaget. Ett exempel är Listspecialisten som menar att företaget inte hade funnits kvar om det inte varit för webbplatsen som utvecklat deras marknad från regionen till de köpstarka storstadsområdena. Även andra företag som BRA Fjäll, Guldbolaget och Gotlandsägg samt den lantbrukare som är med i studien uttrycker sig i liknande banor.

Interna brister

Motiven till att satsa på att utveckla it-stödet kan också handla om att hantera interna brister som riskerar att undergräva verksamheten. Ett exempel är Gotlandsägg som införde sitt affärs- och produktionsplaneringssystem för att komma tillrätta med bristande kvalitet och effektivitet i produktionen. Brister som också resulterat i en arbetssituation där medarbetare mådde dåligt och man fick höga sjukskrivningstal samt att flera medarbetare slutade. En situation som är förödande i ett litet företag där verksamheten är beroende av varje enskild medarbetare. Detta vändes med affärsystemet och man har nu ökat effektiviteten med 50 procent samtidigt som personalen mår bättre än tidigare.

Internationell konkurrens

För de tillverkande företagen som i flera fall är verksamma på en internationell marknad eller känner av den globala konkurrensen på hemmaplan så är it en nödvändighet. För en effektiv verksamhet, utveckling av företagets konkurrenskraft och en ökad kundanpassning av produkter och tjänster så krävs ett utvecklat it-stöd. Gnosjö Automat svarvning, Mikromakarna, Vimex och WEMO är alla exempel på hur it är en självklar förutsättning för en effektiv och flexibel produktion. Även den lantbrukare som är med i studien framhåller konkurrensen på världsmarknaden och de pressade priserna som ett viktigt motiv till att effektivisera verksamheten med stöd av it.

Utveckla kundnyttan

Många av företagen i studien, oavsett om det är ett tillverkande företag eller ett tjänsteföretag, framhåller utveckling av kundnyttan som ett viktigt motiv till att investera i it. Anpassning av produkter och tjänster till kundens behov och förutsättningar är en viktig del i kundnyttan. För att kunna göra detta ställs krav på it-lösningar som hjälper till att hålla reda på kundens krav och behov och göra det möjligt att anpassa produkter och produktion till detta. Flerparten företag i studien är exempel på hur it är en förutsättning för att utveckla kundnyttan. Det gäller exempelvis företag som Brandos, Process Produkter, Engbergs Transportsystem och Cormery Competence.

Möjlighet att utveckla företag och nya affärsmodeller

Satsningen på att utveckla it-stödet handlar i stor utsträckning om att företagen ser möjligheter och potential att bli mer effektiva. Det kan handla om att arbeta närmare kunden, att växa och utvecklas med ett nytt sätt att arbeta med stöd av it. Eller att it är själva förutsättningen för att realisera företagets affärsidé och modell. Lyko Hair är ett sådant exempel där it utgjorde en möjlighet att utveckla och förändra verksamheten från en frisersalong till en rikstäckande e-butik för hår- och hudvård. Även InExchange som utvecklat ett system för att hantera e-fakturor är ett annat exempel på hur it är själva förutsättningen för verksamheten. Möjligheterna till utveck-

ling av verksamheten med stöd av it framförs som motiv även av företag som Lammet & Grisen, BRA Fjäll samt Brandos.

Ägarens engagemang och intresse

Ett annat motiv handlar om ägarens eller ledningens intresse för att ständigt utveckla verksamheten och ett personligt intresse för it som ett verktyg i ett sådant utvecklingsarbete. Detta gäller oavsett vilken bransch företagen verkar i. Listspecialisten är ett exempel där ägarens it-intresse var ett viktigt skäl till it-satsningen. Det samma gäller Engbergs Transportsystem där ägaren och vd har varit engagerad i it-utveckling för att utveckla företaget sedan början av 1990-talet. Även Cormery Competence, WEMO, Gnosjö Automatsvarv samt Lyko Hair är exempel på företag där ägarens eller ledningens personliga intresse för it har varit ett viktigt skäl till utvecklingen av företagets verksamhet med stöd av it.

9.3 Upplevda effekter och nyttor

I intervjuerna har de upplevda effekterna och nyttorna av investeringen i ett utvecklat it-stöd diskuterats. En investering i it måste bidra till att utveckla företagets konkurrenskraft på ett sådant sätt att företaget kan "räkna hem" investeringen.

För att diskutera nyttor och effekter av företagets it-investeringar används som utgångspunkt en sammanställning gjord av projektet Affärsnytta med it. Sammanställningen åskådliggör på ett enkelt och lättillgängligt sätt affärsnyttans olika dimensioner.²

² Amit är ett strukturfondsfinansierat projekt i Jämtland och Västernorrland. Deras modell/sammanställning baseras på forskning vid KTH kring affärsnyttan av it.

Figur 9.1 Möjliga affärsnyttor med it-investeringar

7 möjliga affärsnyttor av IT-investeringar:

- **Flexibilitet:** Möjligheten att anpassa organisationen till förändringar i marknadskrav, politiska och ekonomiska faktorer, förändrad efterfrågan etc.
- **Effektivitet:** Att öka effektiviteten är detsamma som att göra mer med samma resurser. Detta genom att exempelvis förkorta ledtider, ställtider eller cykeltider.
- **Beslutsfattande:** Förbättrat beslutsfattande uppnås genom att beslut kan fattas baserade på bättre underlag, närmare verksamheten eller med ökad spårbarhet hos besluten.
- **Kontroll/uppföljning:** IT ger en bättre förmåga till styrning och uppföljning av verksamheten genom till exempel ökade rapporteringsmöjligheter kan man få en tydligare och mer rättvisande uppföljning av verksamheten.
- **Organisationskultur:** Införande av IT-system kan potentiellt leda till en förbättrad organisationskultur med mindre stress, nöjdare anställda etc.
- **Integration:** Förbättrad integration syftar på förmågan att samordna olika organisationsenheter, så att de kan utföra mer avancerade uppgifter.
- **Koordinering:** Förbättrad koordinering effektiviserar processer genom att synkronisera aktiviteter i sekvenser.

(KTH - avd. Industriella informations- och styrsystem)

Källa: Projekt Amit Affärsnytta med it baserat på en modell utvecklad vid KTH

Integrerande it-system bidrar till flera olika nyttor

En generell slutsats vad gäller den nytta som företagen i studien ser av investeringar i it är att det inte handlar om en enda nytta, utan en kombination av olika och ofta kompletterande nyttor. Till en del kan detta handla om urvalet som omfattar är företag där utvecklingen av it inte är av grundläggande karaktär vad gäller teknik och programvara utan är mer integrativ och affärskritisk till sin karaktär. Det vill säga system vars funktion är att integrera olika funktioner och användningar i ett sammanhängande system.

Ett annat skäl till att det handlar om kompletterande nyttor är en återkommande betoning av utveckling av system för att hålla samman företagets processer och funktioner i ett flöde. Det kan handla om att knyta samman kunddialog och beställning, produktanpassning och produktutveckling och produktion samt leverans och fakturering.³ För de tillverkande företagen i studien är det affärssystem av olika slag som man framhåller som kritiska för att utveckla och effektivisera företagets affär. Mikromakarna och Process Produkter är exempel på detta.

³ Att företagen i urval i så stor utsträckning diskuterar samma typ av lösningar kan ses som en indikation på att urvalet inte speglar next practice utan established practice.

Även bland tjänste- och serviceföretagen i studien handlar den affärskritiska it-utvecklingen i stor utsträckning om system för att olika delar och funktioner i företagets verksamhet skall integreras för att få ett effektivt flöde och resursutnyttjande gentemot kund. Ett exempel är Engbergs Transportsystem som tillsammans med kund utvecklar ett system för bättre resursplanering av de uppdrag som Engbergs får från kunden. Vinsterna med systemet kommer både företaget och kunden tillgodo. Kunden får tjänster som är mer anpassade till behov och efterfrågan vad gäller t.ex. volym och tid. För Engbergs ligger vinsterna främst i ett effektivare resursutnyttjande av såväl maskiner som personal. Ett annat exempel är Cormery Competence, där IKEA som kund varit delaktig i utvecklingen av systemet. Enligt Cormery har detta bidragit till att IKEA får det de efterfrågar och att Cormery skapat ett system som är kundorienterat vilket företaget drar stor nytta av i alla kundkontakter.

Kundnytta och effektiv verksamhet avgörande effekt av it-investering

Ett avgörande skäl till att affärsnyttan av it ofta handlar om en kombination av nyttor är att företagen i studien vad gäller it-utvecklingen tar sitt avstamp i två typer av effekter eller övergripande nyttor; kundnytta och effektivitet i verksamheten. Den första har ett externt perspektiv och rör det värde som företaget skapar för kunden. Det andra har ett internt perspektiv och rör frågor som t.ex. resursutnyttjande och flöden i verksamheten. Kundnyttan och effektiviteten är emellertid två sidor av samma mynt för utvecklingen av konkurrenskraftiga företag. För att bidra till kundnytta och effektivitet så måste investeringarna i it därför bidra med flera olika slag av nyttor.

Ett exempel på detta är WEMO Automation som trots att man är ett litet företag jämfört med sina konkurrenter är ledande inom sin nisch i Sverige och etablerad på flera utländska marknader. Kundanpassningen av produkterna är en viktig del i företagets konkurrenskraft. För att lyckas med detta som litet företag och med en stor produktflora krävs system som håller samman verksamheten från kundens beställning och anpassning av produkten till sina behov till produktionsläggning och produktion till leverans och fakturering.

It-utveckling bidrar till förbättrad organisationskultur och arbetsmiljö

En aspekt av affärsnyttan av it är betydelsen av it-stöd för organisationskulturen i ett företag. I studien finns två företag som tydligt lyfter fram detta. Guldbolaget har fått minskad stress bland personalen och även en minskad personalomsättning. Detta samtidigt med, eller tack vare, en effektivare överblick och planering av verksamheten. Detsamma gäller Gotlands ägg som befann sig i en likartad situation som Guldbolaget och där en utveckling av it-stödet medfört samma resultat som för Guldbolaget. Även den lantbrukare som medverkar i studien pekar på hur it-stödet minskat stressen bland personalen och hur han som ägare bättre kan kombinera lantbruket med familjeliv.

9.4 It:s betydelse för den innovativa förmågan

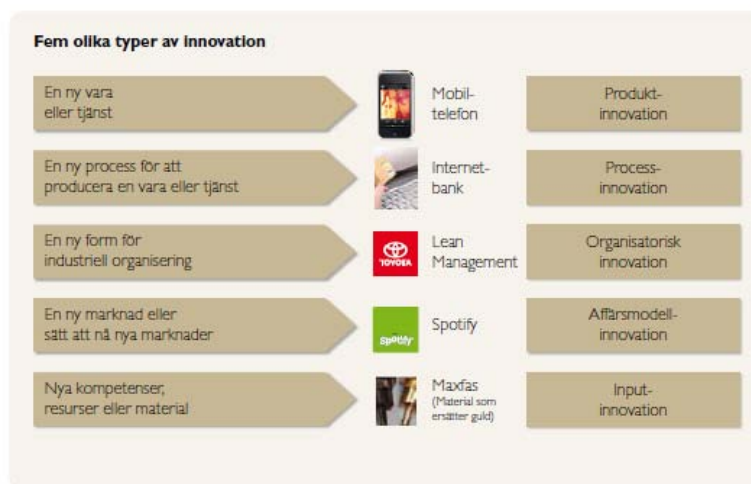
Innovation och förmåga till förnyelse framhålls som allt viktigare förutsättningar för konkurrenskraft och en långsiktigt hållbar tillväxt. En it-användning som stärker företagets konkurrenskraft på en allt mer globaliserad marknad handlar därför allt mer om nya sätt att samverka, nya sätt att kommunicera med marknad och kunder, nya sätt utveckla och producera produkter och tjänster och nya typer av produkter och tjänster. Detta ställer delvis nya krav på de mindre företag som vill vara konkurrenskraftiga.

Olika typer av innovation

Figur 3 nedan är hämtad från Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademins (IVA) projekt "Innovation för tillväxt". Modellen baseras på en bred definition av innovation och förnyelse. Innovation betraktas som en förnyelse av varor, processer, tjänster, organisationsmodeller, marknader, affärsmodeller, resurser, kompetenser, material, sociala innovationer, regler (institutioner) etc. En viktig innebörd av begreppet är att det är först när en idé sprids på marknaden som det går att tala om en innovation. OECD talar om tre "grader" av nyhet i samband med innovation. Det kan vara: 1) nytt för företaget 2) nytt för marknaden (som kan vara ett geografiskt område eller en bransch) 3) nytt för världen. I det här sammanhanget kommer vi främst att tala om innovation som något som är nytt för företaget.

De 17 företagen i studien visar exempel på innovation och förnyelse genom ett utvecklat it-stöd som rör flera typer av innovationer i IVA:s sammanställning. Möjligen saknas exempel på inputinnovationer. Exempelen i studien rör främst it som stöd för olika typer av innovationer, inte it som själva innovationen.

Figur 9.2 Olika typer av innovation



Källa: IVA; Innovationer, entreprenörskap och tillväxt

Produktinnovation

Förmågan att utveckla och anpassa företagets produkter till olika marknader och kundgrupper framstår som central för konkurrenskraften för flera av de företag som ingår i studien. I studien finns också flera exempel på hur it-stödet är en förutsättning för företagets anpassning och utveckling av produkter. Ett exempel på detta är den modell för datorsimulering av olika delar av produkten som Vimek utvecklat tillsammans med Umeå universitet för sina avancerade och nischade skogsmaskiner.

En viktig funktion av de verksamhetsintegrerande affärssystem som flera av företagen i studien arbetar med är just att de möjliggör en kundanpassning och diversifiering av företagets produkter. Ett exempel på företag där affärssystemet möjliggör en sådan kundanpassning är WEMO som tillverkar automatiseringslösningar för plastindustrin.

Processinnovation

En utveckling för att stärka företagets konkurrenskraft behöver inte alltid förutsätta en ny produkt eller tjänst. Kundnytta och effektivitet kan stärkas med innovationer och förnyelse som rör själva processen kring företagets produkter och tjänster. Studien visar på flera exempel på processinnovationer, där it-utvecklingen har fokus på utformning av effektivare processer i företaget.

Ett sådant exempel är Engbergs Transportsystem som erbjuder logistiklösningar för skogsindustrin som tillsammans med kund utvecklat ett system för effektivare och flexiblare planering av order och resurser.

Flertalet av företagen i studien har, oavsett bransch, arbetat med någon form av integrerande affärssystem. En viktig poäng med sådana system är den möjlighet till utveckling av företagets processer som systemen ger. Den sammanfattande bedömningen av intervjuerna är att fokus i första hand ligger på processinnovationer. Innovationer och förnyelse av företagets processer för att utveckla såväl nyttan för kunden som effektiviteten i verksamheten.

Organisationsinnovation

Organisationsinnovation kan definieras som införande av en ny organisatorisk modell i företagets affärsverksamhet (inklusive informationshantering), i arbetsorganisationen eller i de externa relationerna. I studien finns inget exempel på en renodlad organisationsinnovation. Däremot kan vi se exempel på hur en utveckling av it-stödet för att få bättre överblick och kontroll i verksamheten har möjliggjort en förändrad och förbättrad organisation. En utveckling av organisationen som i ett par företag har inneburit sänkt sjukfrånvaro och personalomsättning.

Lex Press har utvecklat ett integrerat system för bland annat planering och produktion som även inneburit en förnyelse av organisationen genom att personalen fullt ut kan jobba på distans från sin bostad. Även företag som Gotlands Ägg och Guldbolaget illustrerar vad en organisatorisk innovation kan innebära. Det är värt att understryka att huvudsyftet med it-utvecklingen i de här fallen inte var en organisatorisk innovation utan att utveckla kvali-

tet och effektivitet i verksamheten genom processinnovation. Organisationsinnovationen fick man så att säga på köpet.

Affärsmodellsinnovation

Flera företag i studien utgör exempel där it har möjliggjort utveckling av en helt ny affärsmodell, ett helt nytt sätt att driva och finansiera verksamheten. Det gäller självklart företag som Lyko Hair, Brandos och InExchange. Företag vars affärsmodell och verksamhet baseras på e-handel eller nätbaserade e-tjänster. Det finns även andra exempel på affärsmodellinnovation i studien.

Ett intressant exempel är BRA Fjäll som utvecklat ett GPS-baserat system för att förbättra övervakning och planering av spårprepareringen. Systemet gav även information som används i ett nytt kunderbjudande och som går att ta betalt för i form av ett spårkort. Den nya affärsmodellen innebar en lösning på de problem som fanns med att finansiera utveckling och underhåll av spårsystemet så länge som det inte fanns några möjligheter att ta betalt för tjänsten.

Även Listspecialisten i Piteå kommun har genom en webbplats och e-handelstjänst utvecklats från ett företag med en regional marknad till en specialiserad och nischad tillverkare på den svenska marknaden.

Kundperspektivet kopplat till innovationsviljan

Ovan har vi redovisat vad det är för slags innovation och förnyelse som utvecklingen av it-stödet har bidragit till. Kopplat till det är också frågan om hur företagens innovationsprocesser ser ut och hur dessa har förnyats genom ett utvecklat it-stöd. Kundnytta och kunddialog är ett par begrepp som illustrerar det perspektiv som återkommer genom hela studien. Det präglar också i hög grad hur företagen ser på sina innovationsprocesser. För att lyckas med att skapa värde med kunden är det många av företagen som framhåller vikten av att etablera en ny samverkansrelation med kunden och komma bort från ett traditionellt kund-leverantörsförhållande. Denna samverkan mellan kunden och leverantören måste även prägla företagets innovationsprocesser för att tidigt fånga upp kundens

behov och intresse och i någon mening göra kunden ”medskapande” i processen.

Ibland framhålls som en viktig skillnad mellan tillverkande och tjänsteföretag i produktutvecklingen att tjänsteföretagen har mer fokus och större möjligheter att involvera kunden direkt i utvecklingsprocessen genom samverkan. De tillverkande företagen anses inte ha samma förutsättningar att göra detta. Det finns säkert fog för denna observation. Samtidigt är det värt att understryka att det fokus på konkurrenskraft och kundnytta som genomsyrar företagen i studien även präglar hur man ser på innovationsprocesserna. Detta genom att processen på ett tydligt sätt tar sin utgångspunkt i kunden och kundens behov. En viktig del i detta är också att komma bort från ett fokus på massproducerade produkter till processer för att stödja utvecklingen av personifierade och kundanpassade lösningar i korta serier. Något som är en central förutsättning för konkurrenskraften för flera av företagen i studien.

Flera företag i studien är exempel på detta. Cormery Competence som hade dialogen med en krävande och stor kund, IKEA, som drivkraft för utvecklingsarbetet är ett exempel. Ett annat är Engbergs Transportsystem som utvecklade ett stöd för effektiv produktionsplanering tillsammans med en av sina kunder.

9.5 Betydelsen av offentligt stöd

Frågan om vilken roll det offentliga kan ha för att stödja en utvecklad it-användning i småföretag är viktig och rör en rad olika aktörer på nationell och regional nivå. Det kan handla om Tillväxtverket, länsstyrelser, regionförbund och Almi men också exempelvis regionala klusterinitiativ som ofta driver sin verksamhet med offentlig finansiering.

Fallstudierna visar att tio av företagen har genomfört sin it-utveckling med någon form av stöd från offentliga aktörer. Stödet har ofta varit begränsat. Satsningen på att utveckla it-användningen har ingått som en självklar del i det kontinuerliga arbete som man driver för att utveckla verksamheten och konkurrenskraften. Det offentliga stödet tycks vara av mer kompletterande natur.

Vilken typ av offentligt stöd som företagen i studien fått illustreras i tabellen nedan.

Tabell 9.2 Offentligt stöd till de intervjuade företagen

Företag	Typ av offentligt stöd
BRA Fjäll	Projektet för att utveckla en lösning för spårssystemet finansierades till 50 % med offentliga medel
Brandos	Stöd från Almi men inte specifikt för att utveckla it.
Cormery Competence	Inget offentligt stöd.
Engbergs transportsystem	Offentligt stöd för att genomföra förstudie genom Amit-projektet. I övrigt inget offentligt stöd.
Gnosjö Automatsvarvning	Inget offentligt stöd.
Gotlandsägg	100 000 kr i konsultcheck från Regionförbundet
Guldbolaget	Mindre bidrag som konsultcheck från Regionförbundet
InExchange	Västra Götalandsregionen, Tillväxtverket samt Almi har medverkat i finansieringen.
Lammet & Grisen	Inget offentligt stöd.
Lars Olsson, Eslöv	Fått investeringsstöd till inköp av robotar.
Lex Press	50 % av kostnaden för utveckling av en specifik funktion av Nutek för några år sedan. Annars inget stöd
Listspecialisten	Inget offentligt stöd (förutom transportbidrag).
Lyko Hair	Inget offentligt stöd.
Mikromakarna	Deltar i kluster/företagsnätverk för elektronikföretag som stöd för kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte etc. I övrigt Inget offentligt stöd.
Process Produkter	Deltar i nätverk arrangerat av FindIT. I övrigt inget offentligt stöd.
WEMO Automation	Inget offentligt stöd.
Vimek	Deltar i Träteknikklustret och har i projekt bl.a. med Umeå Universitet utvecklat metod för simulering och testning. I övrigt inget offentligt stöd

Källa: Kontigo.

Kluster- och nätverkssamarbeten

Några av företagen uppger att de deltar i olika typer av kluster- eller nätverkssamarbeten där förutom andra företag inom samma bransch även offentliga aktörer och universitet och högskola ingår. Vimeks arbete med att utveckla och använda datorsimulering för att testa nya produkter och produktvarianter har skett inom ramen för det skogstekniska klustret i samverkan med andra företag samt med Umeå universitet. Mikromakarna i Pajala medverkar i nätverkssamarbete med andra företag inom sin bransch som stöd för kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte samt för medverkan

på mässor. Även Process Produkter i Söderhamn samverkan med andra företag inom ramen för klusterinitiativet FindIT i Dalarna-Gävleborg. I stor utsträckning är detta satsningar som baseras på finansiering från offentlig sektor och EU:s strukturfonder. Stöd som erbjuds i kluster och nätverk är av begränsad ekonomisk omfattning. Värdet av stödet ligger mer i skapandet av nätverk, erfarenhetsutbyte samt gemensamt lärande.

Offentligt stöd för förstudier och utveckling av tjänster och produkter

De offentliga aktörernas roll vad gäller finansiellt stöd till nya produkter, verksamheter eller utvecklingsprojekt är inte speciellt framträdande bland exempelföretagen. Några exempel finns emellertid där utvecklingsarbetet till en del baserats på offentlig finansiering. Engbergs Transportsystem inledde sitt utvecklingsarbete med en förstudie som kunde finansieras inom ramen för ett strukturfondsprojekt. InExchange, som har haft stort behov av finansiellt stöd för att utveckla produkt och verksamhet har erhållit visst stöd av Västra Götalandsregionen och Tillväxtverket. Almi har gått in med kapital som ägare i bolaget. BRA Fjäll AB som ledde utvecklingsarbetet med en ny lösning för längdspårsystemet i Bruksvallarna och Ramundberget kunde göra detta med stöd från Länsstyrelsen i Jämtlands län. Lex Press investerar cirka 50 000–100 000 kronor varje år i teknikutveckling. Under ett år fick företaget stöd av Verket för näringslivsutveckling (Nutek) för att utveckla en specifik bevakningsfunktion som medfört att kunderna nu kan prenumerera på enstaka ord eller uttryck i databaserna. Lars Olsson har haft investerings- och företagsstöd för inköp av teknik, såsom robotar.

TVå företag har fått ett begränsat stöd i form av konsultcheckar. Gotlandsägg fick 10 procent av investeringen för att utveckla ett affärssystem i slutfasen av utvecklingsarbetet. Guldbolaget fick också stöd i form av konsultcheckar. I förhållande till de totala investeringarna på ca 14 miljoner under de senaste åren, var emellertid detta stöd begränsat.

Fem företag uppger att de inte mottagit något som helst offentligt stöd. Dessa företag är Cormery Competence, Gnosjö Automatsvarvning, Lammet & Grisen, Lyko Hair och WEMO Automation. Listspecialisten har mottagit visst stöd i form av transportbidrag men detta stöd syftade inte till att utveckla it-användningen.

Finansiering av it-användning en utmaning för företagen

Flera av företagen pekar på de problem som är förknippade att finansiera större utvecklingsinsatser. Bland annat är det ofta förknippat med dyra investeringar. WEMO Automation som utvecklat och infört system för produktionsstyrning helt av egen kraft menar att just när det gäller större och mer genomgripande investeringar för att utveckla företagets konkurrenskraft så kan det vara motiverat med någon form av offentligt stöd.

Några företag, exempelvis Brandos, menar att offentligt stöd framförallt är betydelsefullt för små företag, som kan ha svårt att attrahera riskkapital. Offentligt stöd kan få företagen att växa i snabbare takt än de annars hade haft möjlighet till. Större företag har bättre chanser att attrahera externt kapital och är därför inte lika beroende av offentliga medel menar intervjupersonen.

InExchange, som bygger företaget kring en helt ny it-baserad tjänst, ser problem i hur systemet för finansiering fungerar i Sverige. Det är relativt lätt att få den inledande såddfinansieringen. Steget efter, när man skall ta en affärsidé eller prototyp till marknaden, då är det väsentligt svårare att hitta finansiering. Det handlar då om betydligt större summor och det är i denna fas svårt att hitta såväl privat som offentlig finansiering.

Flera av de intervjuade framhåller att det är svårt att veta vilken typ av offentligt stöd som finns att tillgå som företagare och var man kan vända sig för information. Vissa intervjupersoner ser också en risk i att mindre företag kanske inte känner till att det finns möjlighet att ansöka om medel. Därför efterfrågas större tydlighet och mer information kring vad som erbjuds. Några av de tillfrågade efterfrågar en organisation eller liknande med uppgift att hänvisa företag vidare. Dessutom har några intervjupersoner tagit upp att det är tidskrävande att ansöka om stöd. De upplever även att systemet är oförutsägbart och föränderligt, vilket gör det svårt för företagaren att förstå motiven till att stöd beviljas eller avslås.

Offentligt stöd kompletterar

De företag som mottagit stöd är genomgående nöjda med att de kunnat få ta del av detta. Fallstudierna visar att stödet i de aktuella företagen inte varit styrande för vilken typ av investering som genomförts. Snarare har företaget sedan tidigare tagit fram en idé

och strategi och stödet har ökat förutsättningarna för att möjliggöra utvecklingsarbetet. I vissa fall har det varit en förutsättning för att kunna genomföra omfattande förändringsarbete, exempelvis för BRA Fjäll. I vissa fall har stödet varit relativt litet givet storleken på investeringen, exempelvis Guldbolaget som fått konsultcheckar.

De företag som är medlem i kluster eller nätverk har sett det som en stor tillgång att testa prototyper, hålla sig informerad, utveckla kompetensen och ta del av erfarenheter. Detta kan exempelvis vara ett sätt att undvika användning av dyra konsulter. Fallstudierna visar att flera av företagen efterfrågar större tillgång till och information om existerande nätverk. Även utbildningsinsatser inom exempelvis it-området efterfrågas av vissa.

Misstänksamhet mot ekonomiskt stöd

Trots att flera är positiva till det stöd som tillhandahållits finns det även viss kritik bland intervjupersonerna. Kritiken handlar främst om att ekonomiskt stöd riskerar leda till felinvesteringar, eftersom stödet ofta upplevs vara kopplade till vissa krav. Dessutom menar några att det finns en risk att stödet går till företag eller personer som egentligen inte är så intresserade eller drivna inom området, eller till investeringar som inte är så genomtänkta, varför det i slutändan kanske ändå inte fungerar.

Alla intervjupersoner betonar vikten av kunskap, intresse och engagemang. Utan detta riskerar betydelsen och effekten av teknikutvecklingen att bli låg. En kritik som framförts är att ekonomiskt stöd riskerar att konservera branschen. Framförallt har detta lyfts gällande lantbruket där stöd kan ge möjlighet att överleva utan att utvecklas. Detta kan försvåra för de lantbrukare som vill utveckla sin verksamhet.

Utbyggnad av it-infrastrukturen efterfrågas

En annan viktig fråga som tagits upp av flera intervjupersoner är att mobil- och bredbandsuppkopplingen inte är tillräcklig i delar av landet. Detta trots att det har gjorts betydande investeringar. Bilden är att kraven på uppkoppling och tillgänglighet har ökat. För företagen är detta ett reellt problem. Det medför att vissa it-inve-

steringar inte går att genomföra, samt försvårar möjligheten att arbeta hemifrån. Det försvårar även etablering av vissa företag på glesbygden. Fortsatt utvecklingen av infrastruktur för kommunikation i form av mobiltäckning och bredband betonas av flera företag, såsom Gnosjö Automatsvarvning, Lex Press och Listspecialisten samt lantbruksföretaget i studien.

9.6 Övergripande slutsatser från studien

En slutsats från studien är att för företagen och entreprenörerna är utvecklingen av verksamheten och affären en ständigt pågående process. Utveckling och förnyelse av verksamheten är inte något som görs vid ett tillfälle, utan något man hela tiden arbetar med för att möta kraven från marknaden på kundnytta och effektivitet. När ett steg tagits i att förnya och utveckla verksamheten flyttas fokus till andra delar av verksamheten för att identifiera brister och potentialer att utveckla och ta tillvara. Då är det inte heller självklart att it står i fokus i nästa steg i utvecklingen och förnyelsen.

IT – ett medel för att utveckla verksamheten

Företagen i studien ser i stor utsträckning it som ett medel för att utveckla verksamheten. Ett medel som inte har ett egenvärde utan skall vägas mot andra arbetsätt och metoder för att utveckla och förnya verksamheten. Ett exempel är Lyko som har transformerat sin verksamhet från en hårsalong till e-handel kring hår- och hudvård. I dagsläget ligger fokus på utvecklingsarbete inte på den it-baserade e-handelslösningen utan på frågor som rör marknadsföring av tjänsten på webben och i sociala medier samt hur man skall lösa frågor kring lager och logistik.

Fokus på kundnytta, effektivitet och integration i utvecklingsarbetet

Några nyckelord för företagen i studien när det gäller att stärka konkurrenskraften i företaget med stöd av it har varit kundnytta, integration och effektivitet. Dessa perspektiv (ett externt, ett internt och ett gränsöverskridande) genomsyrar i hög grad företagens idéer om vad som är nästa steg i utvecklingen av it-stödet. Detta handlar inte om färdiga idéer till system utan mer en inriktning för

hur it-stödet för utvecklas för att bidra till att öka företagets konkurrenskraft.

Detta kan handla om att utveckla och förfinas de integrerande system man har för överblick, planering och kontroll av verksamheten. Flera av företaget framhåller detta och att detta handlar om att bättre ta tillvara potentialen till effektivitet och kundnytta genom att använda de system man har på ett mer optimalt sätt. Något som exempelvis Process Produkter framhåller som ett viktigt nästa utvecklingssteg.

Andra företag pekar på vikten att utveckla it-stödet för att stödja kundnyttan och effektiviteten i verksamheten. Detta genom lösningar där kund och företag samverkar även i utveckling och användning av systemen och ”öppnar upp” sina system för varandra. Detta för att ytterligare utveckla flödet från beställning till produktion och leverans till fakturering. Något som förutsätter en utveckling av it-stödet så att det möjliggör en integration mellan företagets samt kundens eller leverantörens system.

10 Internationellt

Utredningen ska enligt direktiven göra en internationell utblick. I första hand ska vi enligt direktiven använda oss av internationella analyser som Tillväxtanalys gjort rörande åtgärder som syftar till att främja småföretagens it-användning.

Att hämta in internationella exempel och erfarenheter är värdefullt för att få ökad förståelse för andra länders syn på, och främjande av, it-användningen i små och medelstora företag. Sverige rankas ofta högt avseende it-mognad. Samtidigt finns tecken på att de svenska små och medelstora företagen inte utmärker sig beträffande it-användning jämfört med andra länder. En rapport som Tillväxtanalys genomförde våren 2011¹ visar t.ex. att svenska företag inte tycks använda sig av it i den dagliga verksamheten på ett sätt som motsvarar förväntningarna utifrån olika internationella rankingar. I rapporten presenteras i första hand statistik på europeisk nivå om it-användning i företag med 10-49 anställda. Analysen fokuserar främst på mer avancerad it-användning, t.ex. e-handel och e-affärer. Tillgång till dator och internetuppkoppling ingår exempelvis inte i analysen. Fem olika tillämpningsområden analyserades utifrån tillgänglig statistik. Resultatet visar att Sverige endast hamnar som topp fem på ett av områdena.

Tillväxtanalys internationella utblick avseende exempel på åtgärder för ökad it-användning i småföretag omfattar inte EU. Avsnittet som behandlar europeiska erfarenheter baseras huvudsakligen på information och text som erhållits av Tony Meurke på Tillväxtverket². Dessa delar av avsnittet ska ses som reflekterande där vissa exempel på trender eller åtgärder lyfts fram. Det är inte tänkt

¹ IT-användning i små företag – en förstudie, Working paper/PM 2011:16, Tillväxtanalys.

² Tony Meurke ingår bl.a. i eBSN (eBusiness Support Network), ett nätverk initierat och finansierat av EU-kommissionen med representanter från samtliga EU-länder. Nätverket är ett EU-finansierat projekt som följer offentliga åtgärder som vidtas inom elektroniska affärer i medlemsstaterna i syfte att främja småföretagens it-användning.

att ge en fullständig och heltäckande bild. Istället är det vissa aspekter som lyfts fram utifrån utredningens specifika uppdrag.

10.1 EU

10.1.1 Övergripande policyinitiativ

Tre övergripande policydokument som på EU-nivå stakar ut riktningen för det tillväxtorienterade arbetet är värda att nämna i sammanhanget. Dessa är Europa 2020, en digital agenda för Europa samt den s.k. Small Business Act för Europa.

Europa 2020

Våren 2010 löpte EU:s gemensamma strategi för tillväxt och sysselsättning, den s.k. Lissabonstrategin, ut. Den har nu ersatts av en ny strategi, Europa 2020 – En strategi för smart, hållbar och inkluderande tillväxt³.

Strategin lyfter fram tre övergripande prioriteringar för det europeiska arbetet:

- Smart tillväxt genom att utveckla en ekonomi baserad på kunskap och innovation.
- Hållbar tillväxt genom att främja en mer resurseffektiv, grönare och mer konkurrenskraftig ekonomi.
- Tillväxt för alla genom att främja hög sysselsättning och social och territorial sammanhållning.

Fem huvudmålsättningar finns uppställda för strategin. Dessa ska vara uppfyllda år 2020.

1. 75 % av befolkningen i åldersgruppen 20–64 bör vara sysselsatt.
2. 3 % av EU:s BNP bör avsättas för FoU.
3. Målet 20/20/20 klimat/energi målen bör vara uppfyllda.
4. Andelen som lämnar skolan för tidigt bör vara mindre än 10 %.
Minst 40 % av den yngre generationen bör ha en akademisk examen.
5. 20 miljoner färre människor bör leva i risk för fattigdom.

³ EUROPE 2020 – A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, COM (2010) 2020 final.

Totalt sju så kallade flaggskeppsinitiativ inom olika områden ska genomföras i syfte att påverka utvecklingen i rätt riktning och bidra till att målen i strategin förverkligas. Ett av dessa initiativ är den digitala agendan för Europa som kort beskrivs nedan.

En digital agenda för Europa

En digital agenda för Europa⁴ har en bred och horisontell syn på it-politiken. Agendan kan närmast ses som en handlingsplan som tydliggör ett antal mål och konkreta åtgärder och förslag till rättsakter som ska läggas fram mellan 2010–2015.

Totalt finns ca 100 olika förslag samlade i agendan. Förslagen gäller såväl nya rättsakter som mer stödjande policyinitiativ. Inom vissa områden innehåller agendan även uppmaningar, eller önskemål om, att medlemsstaterna ska agera i viss riktning. Åtgärdsförslagen är grupperade i sju olika områden:

- En pulserande digital inre marknad.
- Interoperabilitet och standardisering.
- Tillit och säkerhet.
- Snabb och ultrasnabb internettillgång.
- Forskning och innovation.
- Främjande av digital kompetens, digitala färdigheter och digital integration.
- Vinster för EU-samhället som möjliggörs av it (t.ex. på områdena miljö, sjukvård och kulturell mångfald).

Under området främjande av digital kompetens, digitala färdigheter och digital integration uppmanas medlemsstaterna att anta politiska riktlinjer för it-kompetens och digitala färdigheter och främja relevanta incitament för bl.a. målgruppen små- och medelstora företag.

I agendan betonas även behovet av ett tydligt utåtblickande, internationellt perspektiv där EU mäter sig mot de bästa länderna i världen för att säkerställa tillväxt och global konkurrenskraft.

⁴ A digital Agenda for Europe, COM (2010) 245 final/2.

Small Business Act för Europa

Small Business Act⁵ är ett samlingsdokument för all EU-policy som är relaterad till små och medelstora företag. Grundprincipen är ”tänk småskaligt först”.

Engelskans ”act” (akt, även rättsakt dvs. lag) används symboliskt i benämningen på initiativet för att tydliggöra vikten av att synliggöra de små och medelstora företagens centrala roll i ekonomin och skapa en omfattande politisk ram för unionen och dess medlemsstater.

Tio vägledande principer har ställts upp för policyutformning på området:

- Skapa ett klimat som gynnar småföretagare och familjeföretag och belönar entreprenörskap.
- Se till att ärliga företagare som gjort konkurs snabbt får en andra chans.
- Utarbeta regler som grundar sig på principen om att tänka småskaligt först.
- Göra offentliga förvaltningar lyhörda för de små och medelstora företagens behov.
- Anpassa offentliga politiska instrument till de små och medelstora företagens behov, så att det blir lättare för dem att delta i offentlig upphandling och få del av statligt stöd.
- Göra det lättare för små och medelstora företag att få tillgång till finansiering och se till att såväl lagstiftningen som affärsklimatet stöder iakttagande av betalningsfrister vid handelstransaktioner.
- Hjälpa små och medelstora företag att bättre utnyttja den inre marknadens möjligheter.
- Stödja kontinuerlig kompetensutveckling och all slags innovation i små och medelstora företag.
- Hjälpa små och medelstora företag att omvandla miljöutmaningar till möjligheter.
- Uppmuntra små och medelstora företag att utnyttja växande marknader och stödja dem i detta.

⁵ ”Think Small First” – A ”Small Business Act” for Europe, COM (2008) 394 final.

10.1.2 Initiativ för att främja it-användning i små och medelstora företag

EU-kommissionen (GD Näringsliv) har antagit initiativet om ”Smart användning av IKT och integreringen av EU: s små och medelstora företag i globala industriella värdekedjor”. Målet är att modernisera industrins värdekedjor genom smart användning av informationsteknik i syfte att hjälpa framför allt små och medelstora företag till bättre kontakt med större företag och bilda internationella affärsnätverk. Detta initiativ ger de små och medelstora företagen en bättre position i en globaliserad värld. Det är ett viktigt steg mot en integrering av små och medelstora företag i den digitala inre marknaden.

Utmaningen för små och medelstora företag

Industriella värdekedjor blir alltmer sofistikerade och globala. Företagens konkurrenskraft är starkt beroende av deras förmåga att bättre ansluta sig till större företag med målet att integrera sina produkter och tjänster i mer omfattande lösningar för att lättare tillgodose kundernas behov.

Samtidigt finns också stora brister i nästan alla industriella värdekedjor. Olika affärsmodeller och standarder leder till ett lapp-täcke av oförenliga tekniska lösningar. Detta resulterar i ett fragmenterat landskap och stör effektiva flöden längs de industriella värdekedjorna. Dessutom finns det en splittrad lagstiftning över gränserna, t.ex. beträffande e-identifikation och e-fakturering. I denna komplexa miljö, risker små och medelstora företag att utestängas från de globalt etablerade digitala försörjningskedjorna.

Det har därför bedömts vara viktigt att modernisera industrins värdekedjor genom innovativ användning av informationsteknik. Detta kommer att hjälpa nya små och dynamiska företag att integrera globala värdekedjor och bli internationella affärspartners.

Genomförandet av initiativet

Genom DG Näringsliv har fem pilot/demonstrationsprojekt redan startat för att stödja fordonsindustrin, transport- och logistiksektorn, modeindustrin, besöksnäringen och livsmedelskedjan. Fler branscher kommer att tillkomma.

De första resultaten är positiva, med brett deltagande av småföretag, engagemang hos ledande företag i branscherna och goda utsikter för att nå massmarknaden. Dessutom sker ett aktivt arbete inom de europeiska standardiseringsorganisationerna och konsortierna.

Pågående demo/pilotprojekt

Inom modebranschen pågår eBiz-TCF. Detta var den första i serien av pilot/demoprojekt och slutfördes i juni 2010. De senaste framgångsrika insatserna gjordes för att ytterligare utöka och bibehålla resultatet av denna åtgärd, bland annat en dialog med CEN⁶ för att få en gemensam standard.

Inom transport och logistiksektorn pågår DiSCwise. Projektet syftar till att förbättra informationsutbytet och underlätta affärstransaktioner mellan berörda parter inom transport- och logistiksektorn. Dessutom är avsikten att hjälpa i synnerhet små och medelstora företag att delta i de globala logistikkedjorna. Projektet har utformats och genomförts i samarbete med andra EU-finansierade projekt inom detta område, såsom e-transport, Freightwise, Integrity, SmartCity och Euridice. DiSCwise har bidragit till utvecklingen och användningen av en ”gemensam ram” för interoperabilitet mellan olika it-system .

Inom fordonsindustrin pågår Auto-gration. Dess mål är att förbättra konkurrenskraften och effektiviteten i värdekedjan inom fordonsindustrin genom smart användning av it. Projektet syftar till att underlätta integreringen av små och medelstora företag i globala digitala leverantörskedjor och ge dem möjlighet att växa till internationella affärspartners. En av de viktigaste uppgifterna för projektet är att skapa ett ramverk för interoperabilitet mellan olika it-lösningar vilka bygger på befintliga it-system och på standardiseringsarbetet inom europeiska eller internationella organisationer. Insatsen avslutades i mars 2012, med mycket lovande resultat för en effektiv marknadsutbyggnad. Däribland kan nämnas en officiell VDA⁷-rekommendation att anta Auto-gration arkitektur för e-fakturer samt att förmå leverantörer av it-tillämpningar att anpassa sina kommersiella lösningar för att bli ”Auto-gration-kompatibla”.

⁶ CEN, European Committee for Standardisation

⁷ VDA, The German Association of the Automotive Industry

Sverige har deltagit aktivt i arbetet genom Fordonskomponentgruppen.

Dessutom lanseras två nya pilotprojekt/demonstrationsåtgärder. På livsmedelsområdet startar eFood-kedjan. Syftet med projektet är att modernisera livsmedelskedjan genom bättre användning av it. Bristande interoperabilitet mellan it-system och förbättrade affärsrelationer mellan små leverantörer och detaljister på livsmedelsområdet är några frågor som hanteras.

Inom besöksnäringen inleds P.ICT.URISM. Målet är att underlätta små och medelstora företags integrering i turismens digitala värdekedja. Efterfrågan på turism skiftar från massturism till mer skraddarsydd kundangepassade turispaket för den enskilde resenären. Detta kräver bättre integration mellan lokala små leverantörer av turismrelaterade produkter och tjänster hos större resebyråer, researrangörer och distributörer. Detta möjliggör för företag inom besöksnäringen att bättre och snabbare tillgodose den framväxande marknadens behov.

Förutom Fordonskomponentsgruppens deltagande som nämns ovan är svenskt deltagande i initiativen lågt.

10.1.3 Erfarenheter från den europeiska arenan

Genomgående för flera initiativ runt om i Europa är att drivkraften för utveckling inom området e-affärer baseras på en medvetenhet om det globala konkurrensperspektivet. För att de mindre företagen ska ha möjlighet att hävda sig i konkurrensen gäller det att se utanför det egna geografiska territoriet. Konkurrensen kommer i dag från världens alla hörn, vilket föranlett flertalet länder att se över sina strategier för tillväxt genom internationalisering och innovation. Internationella jämförelser och ambitiösa analyser av it-användningen bland små och medelstora företag har haft stor betydelse för de program som vuxit fram sedan slutet av 90-talet. Nedan följer en sammanställning av europeiska erfarenheter av åtgärder med syfte att främja it-användningen i små och medelstora företag.

Säkra infrastrukturen

En nödvändig förutsättning för e-affärer och all typ av telekommunikation är att en grundläggande fysisk infrastruktur finns på plats. Därför har utbyggnaden av denna varit ett prioriterat område för statliga insatser inom it-området. Men i dag tycks problemet inte längre vara penetrationsgraden bland småföretagen när det gäller e-post och internet eftersom 70–80 procent av dessa numera har tillgång till sådana tillämpningar. Diskussionen handlar snarare om hur snabba uppkopplingarna är. För att småföretagen skall kunna utnyttja e-tjänster fullt ut gäller det att få tillgång till snabbare bredband.

Ett av de största hindren för e-affärer är företagets låga intresse och efterfrågan på e-tjänster. Att vara uppkopplad och nåbar via e-post är inte detsamma som att ställa om hela företagets rutiner till ny teknik och integrera it i produktion, finansiering, utveckling, marknadsföring och försäljning. Informations- och kunskapsbrist definieras i en del fall som ett marknadsmisslyckande. Otillräcklig information leder till bristande kunskap om och förtroende för e-tjänster, vilket medför att småföretagen inte genomför den möjliga effektiviseringen.

Olika former av statligt understödda informationsinsatser genomförs därför. Syftet med dessa är att skapa ökad medvetenhet om it samt att öka intresset och bygga upp en efterfrågan på ökad kunskap. Detta möjliggör i sin tur fortsatt planering och anpassning till nya tekniska förutsättningar inom företagen. För några år sedan var det vanligt med breda annonskampanjer, men efterhand har detta ersatts med mer riktad information vid seminarier och workshops. Grundläggande information om it finns numera tillgänglig on-line eller i bokform i de flesta länder. Betydelsen av att sprida goda exempel och anpassa terminologin till småföretagens verklighet ses som framgångsfaktorer, liksom möjligheten att sprida information via goda ambassadörer. Dessa anses i allmänhet ha större trovärdighet än centralt styrd och tämligen allmänt hållen information.

Statens roll

Det är stora svårigheter att bedöma huruvida en marknad kan anses ha misslyckats att driva utvecklingen framåt eller att inte tillräckligt snabbt förmått få genomslag för något som i grunden är positivt för företagen, exempelvis e-affärer. Bedömningen utgår från vad marknaden anses klara av och i vilken grad staten bör intervensera. Därför kan de offentliga insatserna variera mellan länder och över tid. Som beskrevs ovan anses bristande information och kompetens vara en kritisk faktor, vilket motiverat uppbygganden av tämligen breda, offentligt understödda, informationsinsatser. Insatser har också genomförts för att stimulera såväl efterfrågan på e-affärer som utbud av nya företagsanpassade tjänster.

De stora leder de små

En tydlig erfarenhet är att statliga bolag och myndigheter, kommuner och landsting med ansvar för utbildning och hälsovård samt stora företag med sina nätverk av underleverantörer och kunder är viktiga för en positiv utveckling. De måste anpassa sina tjänster och rutiner till den nya tekniken och bygga upp kanaler för digital kommunikation gentemot omvärlden.

Om dessa stora aktörer inte går i bräschen kommer signalen till de mindre företagen knappast att uppmuntra till utveckling utan verka i motsatt riktning. Om de stora institutionerna däremot integrerar it-lösningar i hela sin verksamhet, kommer de små företagen förr eller senare att behöva följa efter. Erfarenheten är därför att staten bör ta initiativ till en gemensam strategi för it-utveckling tillsammans med starka partnerskap. Erfarenhetsmässigt bör dessa partnerskap vara starkt förankrade i näringslivet, i enskilda stora företag, i branschorganisationer samt i stat och kommun.

Information på rätt nivå

Tillgången på information på nätet är i princip obegränsad. Trots det bör olika informationskanaler upprättas rörande it-användning. Information om grunderna i e-affärer bör självklart finnas på nätet i någon form. Företag måste på ett enkelt sätt kunna få svar på de vanligaste frågorna om säkerhet på nätet, hur de minskar riskerna med e-handel, hur de praktiskt går till väga för att lösa uppkomna

problem, etc. Den mer specifika kunskapen kan de emellertid få av konsulter. Men det återkommande problemet är hur småföretagen ska veta vilka av alla konsulter och leverantörer som är bäst för den egna verksamheten. Flera länder pekar på att staten har en viktig roll i detta sammanhang. Ackreditering eller licensiering av företag inom stödbranschen kan fungera som en kvalitetsstämpel. Genom att presentera det samlade utbudet av stödföretag i en databas underlättas sökandet.

Företagen pekar på behovet av företagsspecifik information. Om kostnaderna för individuell rådgivning anses för höga har flera länder valt att mobilisera branschorganisationerna att utforma branschvisa program. Fördelen med branschprogram är att de tar hänsyn till branschspecifika särdrag, kulturskillnader och terminologi. De ökar legitimiteten och motivationen bland företag att delta och de reducerar risker som annars skulle kunna belasta det enskilda företaget. Samverkan i nätverk mellan konkurrerade företag bidrar till ny dynamik och kunskapsöverföring, samtidigt som många små företag tillsammans blir en intressant marknad för it-företag. Branschupplägget erbjuder slutligen den nödvändiga kvalitetskontrollen och synliggör behovet av standardiseringar som underlättar kommunikation och integration av affärsprocesser. Om individuell rådgivning kommer i fråga rekommenderar flera att den involverar företagsledningarna.

Anpassade lösningar

När småföretagens behov samlas ihop branschvis kommer it-företagen att utveckla program som är anpassade till denna målgrupp. Det innebär att nya it-lösningar växer fram och att nya it-företag etableras. Behoven finns inte bara på en växande nationell marknad. Det finns goda förutsättningar för företagen att närma sig den internationella marknaden. I vissa länder anser man att en ny tillväxtbransch är under uppväxt och i flera länder stöds denna utveckling aktivt. Det är särskilt tydligt i områden som Skottland och Irland, som måste kompensera sin geografiska placering i EU:s utkant med nya, avståndsoberoende verksamheter.

E-handeln är en viktig fråga för länderna i öst- och sydeuropa. För det första har de en mycket stor andel småföretag, som med hjälp av de elektroniska kanalerna snabbt kan penetrera de internationella marknaderna till låg kostnad. För det andra har de små

och medelstora företagen i dessa länder ofta ett lokalt fokus, som snabbt kan breddas till nationell och internationell nivå om man driver verksamheten på internet. Men trots detta är det just i de här regionerna som små och medelstora företag tycks ha svårt att ta till sig informations- och kommunikationstekniken.

E-utbildning kan bidra till att uppfylla de små och medelstora företagens stora behov av flexibilitet. För några år sedan uppfattades introduktionen och användningen av e-utbildning inom små och medelstora företag som oproblematisk, och i realiteten det enda sättet att svara upp mot deras utbildningsbehov. Men många undersökningar och projekt visar att det huvudsakligen är stora företag som använder e-utbildning i dag. Små och medelstora företag använder internet huvudsakligen till produktreklam samt i viss mån till personaladministration. Att de små och medelstora företagen i Europa inte använder e-utbildning i högre utsträckning beror främst på utbildningskulturen, som ofta är beroende av utbildaren och de konventionella utbildningsmetoderna. Dessutom saknas utbildningsprogramvara och innehåll som anpassats till små och medelstora företag.

Genomförandemekanism

Den vanligaste åtgärden vid genomförande av initiativ på området är att tillhandahålla relativt små medel till små och medelstora företag. På så sätt vill man initiera och driva på ett antal olika aktiviteter för att stärka företagens kapacitet och kompetens på it-området med syfte att förbättra och stödja affärsverksamheten.

Nyckelaktiviteter

En del av aktiviteterna i initiativen bedöms vara kritiska för en effektiv implementation. De viktigaste av dessa är:

- Utnyttjande av speciella experter.
- Direkta intervjuer på plats hos företagen.
- Utvärdering och övervakning av de små och medelstora företagens behov genom direkta intervjuer på plats. Det berör företag som har verksamhet i strategiska sektorer av den regionala ekonomin.

- Utveckling av webbverktyg som småföretagen kan använda som en primär verktygslåda.
- Interaktiva och webbaserade system, t.ex. virtuella seminarier för lärande och undervisning.
- Seminarier i verkliga livet.
- Publikationer som informerar om ”goda exempel” från andra regioner.
- Samordna den tekniska utvecklingen inom den regionala offentliga administrationen med ”EU:s best practices” så att teknik och kompetenser kan överföras från den offentliga till den privata sektorn och skapa synergier för hela det ekonomiska systemet och därmed öka konkurrenskraften.

Kritiska framgångsfaktorer

Erfarenheter från olika it-främjande projekt i olika EU-länder kan sammanfattas i ett antal punkter:

- Att anpassa metodiken till de små och medelstora företagen och uppdatera den i takt med att den snabba digitala marknadsföringen utvecklas.
- Att välja de mest kvalificerade experterna som har en specialiserad profil.
- Att förstå hur små och medelstora företag bedriver sin verksamhet i realiteten och förmedla kunskap om hur deras behov kan uppfyllas.
- Att ha välkända e-handelsexpertter och ledande representanter från offentliga sektorn och branschorganisationer som partners och talare vid seminarier och konferenser för att säkerställa engagemang från beslutsfattarna.
- Att delta i e-handelsinitiativ inom Europa och informera om de praktiska konsekvenserna för små och medelstora företag.

Betydelsen av offentlig finansiering

En faktor som visat sig ha betydelse för ett framgångsrikt genomförande av initiativ är finansieringskällan. Erfarenheten visar att nationell offentlig finansiering är mycket viktig för att engagera centrala offentliga aktörer och få dem att delta i, och stödja genomförandet av åtgärder. Nationell offentlig finansiering bidrar också till att skapa större uppmärksamhet kring initiativ. Samtidigt är privat finansiering också en kritisk faktor eftersom den skapar förutsättningar att driva initiativ vidare när det initiala projektet är avslutat.

10.2 Utblick utanför EU

Som nämnts inledningsvis ska utredningen i första hand använda sig av Tillväxtanalys internationella utblickar.

Tillväxtanalys har på uppdrag av Näringsdepartementet gjort en internationell utblick med fokus på hur it-användning i små företag främjas⁸.

Rapporten är framtagen för att bidra med kunskapsunderlag kring olika internationella initiativ och program som främjar avancerad it-användning. Utblicken omfattar länderna Sydkorea, Japan och USA. Valet av dessa länder grundar sig på det faktum att de rankas i topp vad gäller it-mognad samtidigt som Tillväxtanalys har närvaro i länderna.

10.2.1 Sydkorea

Små och medelstora företag⁹ spelar en viktig roll i Sydkoreas ekonomi både mätt i sysselsättning och produktion. Dessa företag står för 52 procent av det totala antalet anställda med ca 13 mil-

⁸ Stöd för ökad IT-användning i små företag – Överblick av aktörer, bedömningsgrunder och initiativ från Sydkorea, Japan och USA, Working paper/PM 2011:36, Tillväxtanalys.

⁹ Den definition av små och medelstora företag som används i Sydkorea, innehåller gränsvärden för antalet anställda, storlek på finansiellt kapital eller omsättning, och sektorstillhörighet. Inom exempelvis tillverkningsindustri är gränsen för att klassas som ett litet eller medelstort företag, mindre än 300 anställda och mindre kapital än motsvarande 54 miljoner kronor. Inom en rad tjänstegrenar som hotell, it- eller byggnadskonsulter, sjukhus och radio/TV gäller även där maximalt 300 anställda men då med högst motsvarande 202 miljoner kronor i omsättning. För jordbruksföretag, el och gas, finansiella tjänster och ytterligare en rad tjänster, som andra typer av konsultverksamhet och nöjen, gäller maximalt 200 anställda och omsättning på högst motsvarande 135 miljoner kronor.

oner arbetstagare (statistik från 2009). Produktionsstatistiken inom tillverkningsindustrin i Sydkorea visar att små och medelstora företag bidrar med 51 procent av förädlingsvärdet.

Med tanke på att de små och medelstora företagen utgör en betydande del av ekonomin som jobbskapare, skattebas och drivkraft för innovation, ser man det i Sydkorea som absolut nödvändigt att höja produktiviteten i de mindre företagen. Sydkoreanska regeringar har därför varit måna om att prioritera it-utveckling och it-användning i små och medelstora företag som ett sätt att förbättra produktiviteten.

De sydkoreanska regeringarna har initierat och uppmuntrat utbyggnaden av en omfattande it-infrastruktur och sedermera ökad it-användning i samhället, i synnerhet inom mindre företag.

Den sydkoreanska statsmakten är, genom sin industripolitik, fortfarande mycket inflytelserik med riktlinjer och inriktning för näringslivet. Riktlinjerna gäller struktur, investeringar, globalisering samt forskning och utveckling.

Det har vidare funnits en samhällelig konsensus om att staten oundvikligen måste spela en viss roll för att lindra marknadsmisslyckanden som till exempel digitala klyftor mellan stora företag å ena sidan och små och medelstora företag å andra sidan. Enligt staten har stödåtgärder för att öka it-användningen bland små och medelstora företag sedan 1990-talet verkligen bidragit till en förbättring som även förstärkt de mindre företagens konkurrenskraft.

Sedan 2001 har sydkoreanska regeringar lagt ett särskilt fokus på en bredare spridning av it-användning inom små och medelstora företag. År 2001 antog man lagen Technical Renovation of Small and Medium Enterprises Act vilket var startskottet för initiativet IT Innovation Network (Build-up Project) av Ministry of Commerce, Industry and Energy (MOCIE), som en del av National Strategy for Proliferation of e-Business. Det främsta syftet med detta strategiska initiativ var att öka produktiviteten i de mindre företagen genom ökad användning av it i alla delar i leverantörskedjorna.

It-användning i småföretagen

Trots god allmän it-infrastruktur och tydlig policy, har små och medelstora företag varit långsamma med att införa och använda den nya informationstekniken.

Forskare som mer ingående har studerat användningsgrad av persondatorer, e-handel, EDI (Electronic Data Interchange) och internetanvändning i sydkoreanska mindre företag förstärker bilden av att de dessa ligger långt efter de större företagen. Det här är några av problemen:

- Begränsad kunskapsnivå inom it.
- Höga fasta kostnader (inköp av it-hårdvara och it-mjukvara, störningar av ordinarie affärsverksamhet) när man ska införa system, och höga kostnader för it-underhåll.
- Fortsatt dålig kommunikationsinfrastruktur till företagen, vilket även innebär onödigt höga kostnader för att få tillgång till it-tjänster.
- Liten erfarenhet av att integrera it i affärsprocesser.
- Liten erfarenhet av att ta fram juridiska principer och dokument för att till exempel reglera elektroniska betalningar och säkerhetsfrågor.

E-handel är en av Sydkoreas absoluta styrkor. Korea ON-line E-procurement System (KONEPS) är Sydkoreas internetportal för offentlig upphandling. KONEPS startades redan oktober 2002 och har genomgått en rad förbättringar genom åren och drivs av Headquarters for e-Procurement Service. Tjänsten har vunnit en rad priser genom åren (UN Public Service Award, Best e-government service provider by OECD) tack vare sin transparens och effektivitet och stod 2009 för 70 procent av Sydkoreas totala offentliga upphandlingar. Detta gör tjänsten till en av världens största internethandelsplatser med 191 000 registrerade företag, 41 000 offentliga organisationer, och 384 miljarder kronor i årlig transaktionsomsättning.

Offentliga aktörer som stödjer utvecklingen av it bland små företag.

MKE, Ministry of Knowledge Economy

På departementsnivå agerar Ministry of Knowledge Economy (MKE) som en viktig aktör för att driva initiativ som stödjer de mindre företagens it-användning.

Framför allt driver MKE it-samverkansprojekt mellan stora företag och små och medelstora företag vilka i sina affärer samarbetar i processer för design, produktion och distribution av produkter. Varje företagskonsortium kan ansöka och få sig tilldelat upp till motsvarande tre miljoner kronor i öronmärkta subventioner från staten.

MKE delar även ut ekonomiskt stöd till små och medelstora företags forskning och utveckling med en årlig budget på motsvarande 173 miljoner kronor.

SMBA, Small & Medium Business Administration

Den viktigaste offentliga organisationen för stöd till sydkoreanska små och medelstora företag är Small & Medium Business Administration (SMBA). SMBA grundades 1996 för att koordinera Sydkoreas system för småföretagsstöd med initiativ inom områden som finansiering, marknadsföring, teknikutveckling och nyföretagande. Ett centralt verktyg för att öka it-användningen i små företag är belöningsystemet Inno-biz promotion.

Inno-biz promotion

SMBA har sedan 2001 drivit ett certifieringssystem inom teknikinnovation för små och medelstora företag, i syfte att inspirera och mäta mindre företags innovationskapacitet inom teknik inklusive it.

När ett företag får etiketten Inno-biz åtnjuter det en prioriterad ställning i mottagandet av statligt stöd. Antalet Inno-biz-företag växer hela tiden, från 3 454 stycken år 2005, till 11 526 år 2007 och 15 772 år 2009.

Ett av de specifika och kanske mest kraftfulla (indirekta) statliga stöd Inno-biz-företagen kan förvänta sig är prioriterad ställning vid offentliga upphandlingar, en ställning som även medför en bra position för företagen vid upphandlingar inom den privata sektorn.

Rent praktiskt fångas nya företagskandidater upp på så sätt att varje gång små eller medelstora företag ansöker hos Public Procurement Service (PPS) om ett av en rad tekniska, miljö-, eller kvalitetsmässiga certifikat, eller gör en patentansökan, så bedömer man automatiskt om det kan bli ett Inno-biz-företag. PPS är Sydkoreas myndighet för offentlig upphandling.

TIPA, Korea Technology and Information Promotion Agency for SMEs

Under SMBA har ett särskilt institut skapats, Korea Information Management Institute (KIMI), för att främja spridning av it till små och medelstora företag. KIMI fick en operationell roll genom att institutet erbjöd professionella tjänster till småföretagen för att förbättra it-kunskapen inom företagsledningarna. Under 2005 gjordes KIMI om till Korea Technology and Information Promotion Agency for SMEs (TIPA) med en ytterligare utökad roll att driva på teknisk innovation inom it-området, samtidigt som stödtjänsterna för mindre företag kvarstod.

Stöd och kompetensutveckling

TIPA:s huvudinitiativ kan kategoriseras i fem typer, alla dessa direkt fokuserade på situationen för små och medelstora företag:

1. FoU-stöd.
2. Stöd för it-användning.
3. Innovation inom företagsledning.
4. Utveckling av humankapital.
5. Forskning och analyser inom policy.

Direkt ekonomiskt stöd till de små och medelstora företagen i form av erbjudande om kontanta bidrag, lån, leasing och skattesänkningar för att stimulera it-investeringar är en del av TIPA:s verksamhet.

TIPA använder till stor del sin webbplats (www.tipa.or.kr) som kommunikationskanal för information om offentliga stöd för små företags ökade it-användning, likväl som för tips om nya affärsmöjligheter som kan uppmuntra till ökat it-användande samtidigt som de förbättrar affärerna.

Ett annat initiativ handlar om it-infrastrukturen för små och medelstora företag. Initiativet tar utgångspunkt i att tillit är centralt för att företagen och deras kunder ska vilja gå över till e-handelslösningar. Detta innebär att förtroende för it-infrastrukturen likväl som för säkerhet och autentiseringssystem är viktiga delar av framgångsrika e-handelskoncept. TIPA hjälper till med rådgivning och med att visa upp lyckade exempel, men även genom att erbjuda ekonomiskt stöd

Andra större initiativ från TIPA är teoretisk och praktisk utbildning för it-ansvariga på företagen.

Den huvudsakliga inriktningen för TIPA under 2011 kan summeras med tre strategier:

1. Förstärkning av it-användning, till exempel genom en expansion av molntjänster som representerar ett helt nytt synsätt.
2. Att öka produktivitet och konkurrenskraft genom it-konvergens.
3. Utbildning inom it.

SBC, Small and Medium Business Corporation

Small and Medium Business Corporation (SBC) är en icke-vinstdrivande organisation finansierad av staten i syfte att genomföra regeringens politik och program för småföretagsstöd. SBC erbjuder både rent finansiellt stöd till exempel i form av riskkapital vid nyföretagsstart, samt icke-finansiellt stöd i form av konsultverksamhet och kursverksamhet, i syfte att utveckla småföretagarnas kompetens. SBC har även aktiviteter på egna kontor runt om i Asien för att marknadsföra sydkoreanska mindre företag, och deltar i utställningar och mässor runt om i världen.

Genom sitt Small Business Training Institute har SBC över 60 000 "praktikanter" årligen från små och medelstora företag som deltar i deras kurser. Kurserna omfattar teknik, kvalitetskontroll, administration och it-användning, och erbjuds till anställda på alla nivåer.

Gobizkorea

SBC har skapat den sydkoreanska elektroniska marknadsplatsen Gobizkorea (www.gobizkorea.com) för att ge små och medelstora företag en bättre möjlighet att visa upp produkter och tjänster inför köpare globalt. Gobizkorea innehåller i dag över 20 000 länkade webbplatser och digitala kataloger på över 120 000 produkter.

Tullverket, Korea Customs Service

Tack vare Sydkoreas alltmer framträdande ställning inom internationell handel, och som medlem i WTO, har det sydkoreanska tullverket fått en ständigt ökande administration kring även mindre företags internationella kontakter. För att stödja små företag i internationell handel har Tullverket utvecklat FTA-PASS.

FTA-PASS

Tullverket har på eget initiativ utvecklat en internetbaserad tjänst, FTA-PASS, för så kallad origin management specifikt för små och medelstora exportföretag som inte har råd med programutveckling på egen hand. Korea Customs Service har sedan låtit distribuera detta program fritt till intresserade företag. Programvaran gör det lättare för företagen att hålla reda på frihandelsavtal online och utan kostnad.

10.2.2 Japan

I Japan fanns det 2009 cirka 4,2 miljoner företag, 99,7 procent av dem var små och medelstora och dessa stod för 64 procent av sysselsättningen. I lagen SME Basic Act framhålles att små och medelstora företag¹⁰ är en viktig grundbult för den japanska ekonomin.

Under årens lopp har både offentliga och privata aktörer tagit många initiativ för att främja användningen av it och därmed möjliggöra ökad produktivitet. Som ett resultat av årtionden av politiska åtgärder och program, har många stödcentra med varierande storlek och funktion, inriktade mot små företag, skapats runt om i landet. Genom SME Support Act omorganiserades och konsoliderades systemet med många lokala operationella SME Support Centers till SMRJ:s tio regionala avdelningskontor, så kallade SME/Venture Business Support Centers, 60 prefekturrella stödcentrum, och längst ut kontor tillhörande Federation of Small Business Associations. Stöd från dessa kontor inbegriper ekonomi, management, affärsutveckling och it-anpassning för olika affärsdrivande och administrativa ändamål.

¹⁰ Exempel på hur The Japanese Small and Medium Enterprise Basic Act definierar små och medelstora företag: Företag vars kapital eller totala investeringsbelopp inte överstiger 28 miljoner kronor eller vars ordinarie arbetsstyrka inte överstiger 300 personer och som främst ägnar sig åt tillverkning, bygg eller transport. Inom partihandel är motsvarande gränser 9 miljoner kronor och 100 personer, inom detaljhandel 4 miljoner kronor och 50 personer.

It-användning i småföretagen

Man gör inga större återkommande undersökningar av it-användningen inom mindre företag i Japan, vilket gör det svårt att peka på trender. År 2008 genomförde dock Japan Chambers of Commerce and Industry en större enkätundersökning med nära 1 900 företag.

Resultaten bland företagen under 50 anställda visar bland annat på att 92 procent av företagen med under 20 anställda, och 96 procent i gruppen 20–49 anställda har persondatorer. 55 procent av företagen med under 20 anställda, och 75 procent i gruppen 20–49 anställda marknadsför sina produkter via en webbplats. E-handel bedrivs av 18 procent av företagen.

Vidare verkar den allmänna uppfattningen bland de mindre leverantörsföretagarna (mindre än ca 50 anställda) inom exempelvis bilbranschen vara att ”papper och fax” är det normala vid kommunikation med både kunder och sina egna leverantörer. Beställningar tas emot via fax, hanteras manuellt och en leveransblankett och faktura fylls i och skickas med varan. Det poängteras även att kommunikation ansikte mot ansikte kanske är den viktigaste kanalen, då det är denna som både skapar nya kundkontakter och håller de befintliga vid liv.

Normalt är att om ett leverantörsföretag utökar sin verksamhet och börjar leverera direkt till ett bilföretag, så skaffar man ett särskilt it-system för att bättre kunna kommunicera i gruppen av underleverantörer. Men det framkommer även att det inte är ovanligt att leverantörsföretaget behåller sitt eget papperssystem och ber kunden att ta fram och bekosta terminaler och printrar för att inlemma leverantörsföretaget i sin kedja.

Offentliga aktörer som stödjer utvecklingen av it bland småföretag

Japan uppvisar ett omfattande och till stor del skattefinansierat system för småföretagsstöd med permanenta kontor, utbildningsanläggningar och stödpersonal från nationell nivå ner till lokal nivå i mindre städer och byar. Det torde inte vara några större problem för en småföretagare oavsett var i Japan verksamheten är belägen att snabbt kunna få personlig service med information om lagar och förordningar, hjälp med att sätta upp sitt företag eller specialanpassade utbildningar inom it.

Det japanska systemet har bra förutsättningar att verkligen nå de företag som arbetar analogt och helt saknar it-verktyg och kunskande. Men prislappen är hög, och flera ifrågasätter om dessa kontor och stora resurser till personal är rätt användning av skattepengar.

METI, Ministry of Economy, Trade and Industry

Departementet Ministry of Economy, Trade and Industry (METI) ansvarar i den centrala regeringen för främjande av it-användning i små och medelstora företag. Den underliggande myndigheten Small and Medium Enterprise Agency (SMEA), METI:s åtta Regional Bureaus of Economy, Trade and Industry samt METI:s oberoende administrativa byrå Organization for Small and Medium Enterprises and Regional Innovation (SMRJ) sköter policyförslag och planer gällande it i småföretag.

Cloud Computing Promotion Project for SME

Det nationella projektet Cloud Computing Promotion Project for SME syftar till att främja små och medelstora företags ökade användning av molntjänster både som användare och som it-leverantörer. Det uttryckta slutmålet är således dels att öka de små och medelstora företagens konkurrenskraft och produktivitet genom fullt utnyttjande av molntjänster, dels att leda en ändrad affärsinriktning bland mindre it-leverantörsföretag så att de ska vara bättre anpassade till de ökande kraven på och behoven av dessa tjänster. Varje regional Bureau of Economy, Trade and Industry under METI har inrättat en regional förening för att främja molntjänster. METI driver vidare ett centralt projekt för att utveckla utbildningsmaterial för molntjänster och rådgivningstjänster till de mindre företagen som kan användas ute i regionerna. METI utför och finansierar också forskning om förvaltning med fullt utnyttjande av molntjänster.

SME Support Network Enforcement Program

Även Support Network Enforcement Program syftar till att stödja kunskap i mindre företag och har starka samverkansmoment med olika stödaktörer. Programmet syftar till att skapa 3 000 stödjande nätverk i hela landet med en budget för 2011 på motsvarande 345 miljoner kronor.

Programmet organiserar åtta grupperingar av stödnätverk för småföretag och anlitar externa experter från en rad olika områden som kan resa runt i regionkontoren och ge avancerad och specialiserad rådgivning direkt till de små och medelstora företagen.

SMRJ, Organization for SMEs and Regional Innovation, Japan

SMRJ är en oberoende administrativ enhet under Small and Medium Enterprise Agency (SMEA). SMRJ erbjuder riktat och anpassat stöd till små och medelstora företag och regionala organisationer, inom olika områden såsom infrastruktur, och finansiering samt personal- och informationstjänster. SMRJ jobbar till stor del i samarbete med nationella och lokala myndigheter, lokala finansiella institutioner och forskningsinstitutioner.

Till exempel tillhandahåller SMRJ industrilokaler med leasing-erbjudanden och erbjuder företagskuvöser för nystartade företag, ger ekonomiskt stöd genom ett ömsesidigt stödsystem och en fond för uppgradering av anläggningar och maskiner samt stödjer kompetensutveckling genom utbildning och seminarier på nio egna så kallade SME-universitet. Dessutom finns möjlighet till personliga möten med rådgivare över disk på något av SMRJ:s tio kontor utspridda över Japan.

SMRJ:s nio SME Universities har seminarier och utbildningar inom olika områden för personal och ledare i småföretagen. Dessa organisationer är inte universitet i ordets rätta bemärkelse, utan snarare kursanläggningar med mycket flexibla tider för undervisning, i syfte att tillgodose behoven hos de upptagna småföretagarna.

CIO Development Program

Programmet utbildar företagare och chefer till att bli, rekrytera, eller skapa personer i ledningsgruppen som är ansvariga för företagets it-strategi (CIO är en förkortning av Chief Information Officer, informationschef).

Konkret innebär CIO Development Program att inhyrda experter, som ofta har lång erfarenhet som CIO i andra organisationer, skickas ut i företagen under relativt lång tid (normalt från tre månader till ett år, men vid behov ännu längre). Det första målet är att företagets anställda själva, med råd från experten eller experterna under denna period utvecklar en anpassad it-strategi.

Två unika egenskaper i detta program är värda att belysa. För det första, i de flesta andra rådgivningsinitiativ finns en klar tendens till envägskommunikation där experten delger mer eller mindre färdiga lösningar som företagaren kan ta ställning till. Detta program syftar snarare till att företagaren själv ska ta fram ett nytt sätt att jobba, som sedan experten kommenterar utifrån sina erfarenheter. För det andra matchar man noggrant experter och företag som en del av antagningsproceduren. SMRJ kontrollerar om småföretaget verkligen verkar mottagligt för hjälpen i programmet, och tar sig tid att välja en eller flera experter som verkar passa just detta företag. Utgångspunkten för it-strategin, genomförandeplanen, it-systemutvecklingen och utvärderingen, är genomgående företagets generella affärsstrategi.

Prefectural and Regional SME Support Centers

Prefectural and Regional SME Support Centers sprider information om nationella stödprogram ut i prefekturer, städer och byar. De syftar till att ge en ännu mer lokal service till små och medelstora företag. En permanent rådgivningsdisk, vissa mindre utbildningar, och användning av externa experter är även här viktig. Det typiska upplägget för alla dessa tjänster är att kostnaderna täcks till en tredjedel av småföretaget och resten av offentliga medel.

10.2.3 USA

Små företag¹¹ är betydelsefulla för den amerikanska arbetsmarknaden och ekonomin. Av de 27 miljoner små företag som finns registrerade är de flesta enmansföretag, utan anställda. Ungefär sex miljoner av de små företagen har anställda. Däremot visar statistiken att hälften av alla anställda inom den privata sektorn har anställning i något av dessa sex miljoner företag. Prognoser visar att det är bland små företag som de flesta jobben skapats de senaste åren och att det är där jobben kommer att skapas i framtiden.

Frågan om avancerad it-användning i små företag diskuteras inte nämnvärt inom politiken. Det innebär inte att frågan är ointressant, utan snarare att den inte har särskilts från andra frågor som rör näringslivsutveckling. Vad som i dag är avancerad it saknas det diskussion om, det verkar vara ett relativt begrepp beroende på

¹¹ Den vanligaste definitionen av små företag i offentliga sammanhang och statistik, fastställd av SBA Office of Advocacy, är företag med mindre än 500 anställda.

kontext. Inom sektorer som är starkt globalt konkurrensutsatta använder även små företag avancerad it i hög grad. Detsamma gäller branscher där leverantörskedjor är starkt sammankopplade.

It-användning i småföretagen

Det är stora skillnader i vilken utsträckning små företag använder sig av avancerad it i sin verksamhet. Många små företag har en efterstätt it- och teknikstruktur, varför Small Business Administration (SBA) och aktörer identifierat att området har behov av ökat stöd.

Som bakgrund kan nämnas en undersökning om it-användning inom små och medelstora företag från maj 2011. Av de svarande företagen hade hälften 1–5 anställda. Där framkom att:

- Tekniken som används inom små företag är generellt sett inte avancerad och små företag är försiktiga med teknikinvesteringar.
- För 22 procent av de intervjuade företagen är det kostnads-effektivt att köpa it-tjänster externt.
- 21 procent av företagen hade personal som endast arbetade med it.
- Majoriteten av företagen ansåg sig ha fungerande it-system och planerar inga uppgraderingar de närmaste åren.
- 10 procent av småföretagen hade investerat i molnteknik men 72 procent kände inte alls till tekniken och hur den fungerar.

En hög användning av olika it-lösningar förknippas ofta hos små företag med omfattande kostnader. Det är då inte bara kostnader i termer av investeringar i hård- och mjukvara, utan också den tid och kompetens som krävs för att vara uppdaterad inom området. När små företag tillfrågas om vilka allmänna hinder och utmaningar som är svårast för dem, nämns oftast skatter, regleringar och bristen på kapital. It, annan teknik och andra produktivitetshöjande aspekter tas sällan upp. Småföretagarorganisationen Small Business Administration har funnit att bristen på kompetens är en lika stor faktor som bristen på kapital bland småföretagare som gör att de skjuter frågan om system och it-lösningar på framtiden.

Offentliga aktörer som stödjer användningen av it i småföretag

SBA, Small Business Administration

En viktig aktör är Small Business Administration (SBA) som utvecklar många program och erbjudanden för att öka små företags it-användning. SBA arbetar mycket tillsammans med privata aktörer i alla led i såväl utveckling som genomförande av program och erbjudanden. Detta för att involvera den privata sektorn, få lokal förankring och närhet till marknadskrafterna. Denna form av samarbete mellan det offentliga och företagen ("public private partnerships") är en viktig komponent.

Small Business Administration (SBA) är en oberoende federal myndighet med uppgift att stötta små företag. SBA erbjuder finansiering, rådgivning och utbildning. Syftet med insatserna är att öka små företags konkurrenskraft och möjlighet att växa.

It ses som en viktig komponent för näringslivsutvecklingen och ingår därför i SBA:s program på olika sätt. SBA har sett ett ökat behov av att arbeta med teknik och it-frågor gentemot små företag då man i studier funnit att de ofta har en låg teknisk nivå generellt sett. Man ser också betydelsen av att ta med it och annan teknik tidigt när företag startas för att det ska bli en naturlig komponent redan från början i hur man driver företaget.

SBA utvecklar och arbetar med olika insatser som utbildningspaket, konsultationer och rådgivning. Dessa kan bedrivas i grupp eller vara individuella. En allt högre andel av utbildningarna och rådgivningen är webbaserade, inte bara för att spara pengar utan även för att man kan nå ut till fler där de fysiska avstånden är stora. Ytterligare en fördel är att småföretagarna kan välja när på dygnet de vill gå igenom t.ex. en utbildningsmodul. När det gäller konsultation har online-konsultation ökat starkt.

De program och aktiviteter som SBA utvecklar och erbjuder har i utvärderingar konstaterats ha både styrkor och svagheter. Det är en konstant debatt huruvida SBA är ett effektivt sätt att stötta tillväxten av små företag eller inte. SBA:s egna uppföljningar visar att deras programverksamhet ger en positiv effekt för små företag.

Nedan ges exempel på insatser och arbetssätt som SBA använder sig av där avancerad it-användning har stort utrymme.

SBDC, Small Business Development Centers

SBA:s lokala program- och rådgivande verksamhet bedrivs till största delen av 900 privata icke-vinstdrivande centrum, och 1 100 utvecklingscentrum (SBDC).

Även om de lokala kontoren till stor del är finansierade av SBA har dessa privata icke-vinstdrivande organisationer även andra uppdragsgivare. Många SBDC har starka kopplingar till universitet, handelskammare, delstatliga näringslivskontor och andra organisationer. Privata företag som Microsoft finns också med som partners. För att detta ska fungera har SBA gentemot SBDC och andra aktörer ett omfattande regelverk om vad som är tillåtet och inte. I detta sammanhang kan man tala om utvecklade public private partnerships (PPP), med stark lokal förankring.

Stöd och konsultation i it-användning finns i olika former och nivåer inom SBDC, integrerat i rådgivning om investeringar och affärsplaner. Den största delen handlar om enklare it-användning, för att förvissa sig om att många åtminstone har basala kunskaper.

Rådgivningen om mer avancerad it-användning ingår ofta i rådgivningen om teknik generellt. Då finns hjälp att få för att förstå vilken lösning man behöver samt fri konsultation kring alternativa lösningar. SBA erbjuder också möjlighet till lånegarantier för investeringar i bl.a. it. Dessutom förmedlar man kontakter och råd inom vissa branscher för att stötta t.ex. investeringsbeslut.

TAP, Technology Advisory (or Adoption) Program

Technology Advisory (or Adoption) Program (TAP) är ett program inom SBDC där företagare kan få råd om avancerad it och annan teknik för ökad effektivitet och konkurrenskraft. It-lösningar är den dominerande delen. De kurser som har starkast efterfrågan just nu är inom områden som datamolnlösningar, CRM-system för bättre marknadsföring samt hur man kan använda sin webbplats mer i verksamheten.

TAP erbjuder inte bara program utan också individuell konsultation och assistans. Man samarbetar nära det privata näringslivet och hjälper därmed också konsulter och tjänstesektorn med att sälja till småföretagare.

Web-SBA

Web-SBA är en tjänst där små företag erbjuds en mängd olika avancerade it-lösningar. Syftet är att få fler små företag att ta steget till mer avancerade lösningar som omfattar fler delar av deras verksamhet och att dessa är sammankopplade. Web-SBA erbjuder internetbaserade verktyg inom redovisning och administration, produktion, inköp, lagerhållning, marknadsföring, och produktutveckling. Erbjudandet är sponsrat av olika privata aktörer och det är därför billigare för småföretagaren än att köpa lösningarna på marknaden.

Denna insats har inte utvärderats än, men förhoppningen är att den kan bli en bra språngbräda för småföretag att våga prova och använda sig mer av it i sin verksamhet, framför allt att se it som en tjänst de behöver för att utveckla sitt företag.

Business Technology Simplified

Business Technology Simplified är en guidebok för it riktad till små företag. Denna har tagits fram i samarbete med Microsoft och finns tillgänglig på många SBA-centrum, samt är nedladdningsbar via webbplatser. Det finns också webbkurser kopplade till handboken. Fokus ligger dock inte på avancerade it-lösningar. Det är snarare enklare men viktiga lösningar som webbplats, e-post, servrar, säkerhet, tillgänglighet och olika uppkopplingar i nätverk m.m. för att öka små företags effektivitet som behandlas.

MEP, Manufacturing Extension Partnership

National Institute of Standards and Technology (NIST) har sedan 1988 drivit MEP, som liksom SBDC bygger på public private partnership och är ett nationellt nätverk. MEP har drygt 60 centrum och cirka 400 lokalkontor. Syftet är att genom konsultation och rådgivning stötta små och medelstora tillverkningsföretag i att utveckla och stärka sin konkurrenskraft. Insatserna har starkt fokus på teknik och är relaterade till såväl teknikutveckling som processer. Här nedan ges några exempel på program där utvärdering av avancerade it-lösningar ingår:

- Innovation Engineering Management Systems.
- Lean Production Development.
- Model Based Enterprise.
- Technology Scouting.

Centrumen i nätverken har ofta utvecklade samarbeten med universiteten i sin region, delstatliga myndigheter och lokala företag.

Offentlig upphandling

Federala myndigheter i USA upphandlar för flera miljarder dollar årligen. Alla federala myndigheter ska i dag ha en plan för sin upphandling av vilken ska framgå hur mycket man ska köpa från mindre företag. Minst 23 procent av upphandlingen i dollar ska komma från små företag. I databasen Central Contractor Registration (CCR) kan små företag marknadsföra sig gentemot myndigheterna för att också den vägen komma i fråga vid upphandling. Myndigheterna kan också i CCR lägga ut kommande upphandlingar och rikta sig specifikt till de små företagen. SBA har tillsammans med andra myndigheter utvecklat stöd för små företag när det gäller att registrera sig för offentlig upphandling. Genom SBDC finns PTA-centrum (Procurement Technical Assistant Centers) upprättade. Här får små företag hjälp att se över om företaget har nödvändig it och mjukvara, samt konsultation om hur man går tillväga vid offentlig upphandling.

E-förvaltning

Vita husets informationschef har ansvar för utvecklingen av it-lösningar och digitaliseringen av federala myndigheter. En av målsättningarna är bl.a. att förenkla företagets kontakter med federala myndigheter via internetbaserade lösningar.

Ett exempel på detta är programmet Business Gateway vars mål är att ge landets företag bättre tillgång till information och verktyg för att kunna följa regelverk. Programmet var ett önskemål från SBA för att hjälpa småföretagen. Internet har genom användandet av Business Gateway blivit den primära plattformen för informationsspridning och tjänster på SBA.

Digitaliseringen av offentliga myndigheter har en lång väg att gå i jämförelse med hur det ser ut i Sverige. Digitala tjänster är fortfarande få, faxarna många och det är sällan det går att skicka e-post till myndigheter.

10.2.4 Tillväxtanalys slutsatser av studierna rörande Korea, Japan och USA

Nedan redogörs kortfattat för de slutsatser som Tillväxtanalys lyfter fram som resultat av studierna.

Centraliserade och decentraliserade främjarorganisationer

När aktörer i USA återkommande nämner bättre konkurrensförmåga hos företagen och aktörer i Japan och Sydkorea nämner ökad produktivitet för landet som anledning till att satsa på ökad it-användning i små företag är det generaliseringar, men ändå talande för synen inom landet på främjandeinsatser. Japan och Sydkorea är väldigt accepterande för statlig styrning i näringslivet medan USA har en mer skeptisk syn på statens inblandning.

Sydkorea och Japan kan beskrivas som centralstyrda när det gäller företagsstöd. Synsättet är att myndigheter vet vad som är bäst för företagen. Oavsett om det gäller offentliga eller privata initiativ så är det i regel centrala organisationer som beslutar om aktiviteter och dessa rullas sedan ut i hela landet, top-down. Detta betyder inte att det saknas lokal närvaro, särskilt Japan satsar mycket resurser på att fysiskt finnas där de små företagen finns. Japan har en nationell centraliserad styrning av hela it-politiken som tas fram i nära samarbete mellan centralt placerade politiker, representanter från topp-universiteten och från de större japanska företagen.

I Japan anses de åtgärder som regeringen står för ge goda resultat även om it-politiken anses vara för mycket fokuserad på själva tekniken än på dess användningen. Det finns även kritiska röster i Sydkorea mot den centraliserade politiken som hävdar att de, enligt olika studier, mer än 100 aktiva politiska åtgärder specifika för små och medelstora företag är överdrivna och ineffektiva, och att antalet politiska åtgärder och program bör trimmas ner.

Fördelen med det sydkoreanska och japanska centraliserade systemet är att organisationer snabbt kan nå ut med nya idéer till företagare. Valet av kommunikationskanaler är inte trivialt. Om ambitionen är att verkligen nå ut till de småföretagare som har mycket dåliga it-kunskaper och lyfta dessa, kommer ett val av internetportaler som betydande informationskanal inte att vara effektiv. I slutändan måste naturligtvis en ambition att nå ut lokalt balanseras mot kostnadsbilden av att hålla en stor organisation med

lokala kontor. Generellt går trenden även i Sydkorea och Japan mot att bli mer marknadsfokuserade.

USA är som bekant ett tydligt exempel på ett land med decentraliserad organisation för företagsstöd. Trots att landet genom den federala myndigheten SBA har en stor organisation på pappret som arbetar med att stödja utvecklingen av små företag så sker mycket av själva arbetet utifrån lokala initiativ, bottom-up. I USA ges marknadskrafterna en större roll och trots att det finns en organisatorisk infrastruktur med kontor och styrande regleringar är innehållet i stödåtgärderna lokalt förankrade, anpassade eller utvecklade. De är också starkt beroende av vilka resurser som finns på plats. Fördelen med de amerikanska decentraliserade främjarorganisationerna är att de är företagsnära och medger en högre flexibilitet och anpassningsgrad till vad företagen behöver. Lokala och företagsnära initiativ anses i regel vara de som fungerar bäst. Många amerikaner bedömer också att skillnaden ibland är stor mellan vad företag behöver och vad staten anser att de behöver. Centralt är att nå ut med affärsnyttan och på så sätt skapa efterfrågan för avancerade it-lösningar.

Enligt experter är Sydkorea och Japan mer likt Sverige i sättet de organiserar främjandeåtgärder för it-användning och stöd för små företag. Både det sydkoreanska-japanska systemet och det amerikanska systemet är därför intressanta att kontrastera för att se hur de väljer att hantera de fördelar och nackdelar som de olika systemen innebär. Det finns i framför allt USA flera exempel på hur man arbetar mer beständigt med public private partnerships som organisationsform för främjande av ökad it-användning.

Typ av initiativ för främjande av avancerad it-användning

Aktörer i de olika länderna använder inte samma definitioner av avancerad it-användning. Vilken typ av initiativ och aktiviteter som genomförs i ett land är beroende av landets kontext. Tillväxt-analys lyfter fram några gemensamma och tydliga trender i de studerade länderna.

- Överlag så menar flera personer som intervjuats att främjandeinsatserna har utvecklats från mer "traditionella" (teknikfokuserade; som exempelvis skattesubventioner för hårdvara och utbyggnad av bredband) till mer "avancerade" (fokuserade på

företagens verksamhet och hur den kan förbättras). Framför allt i Sydkorea och Japan är detta skifte tydligt, men även i USA.

- Fokus ligger nu alltmer på att övervinna de särskilda hinder som finns för ökad it-användning i små företag. De flesta av dessa hinder är desamma i samtliga länder såsom bristande kunskap och höga kostnader. Tidigare handlade åtgärder mer om att utveckla tillräckligt bra informationsmaterial eller system i tron att företagen då själva skulle använda mer it. Nu inser många att det behövs mer samarbete med de små företagen för att bättre förstå deras specifika behov.
- För att lyckas med initiativ har aktörer i de olika länderna insett att företag måste känna att de får både ökad nytta och minskade kostnader genom att använda it-lösningar. Ökad nytta får företag till exempel genom finansiella incitament, gräddfiler i kontakt med myndigheter och offentliga upphandlingar (som i Sydkorea). Kostnadsfrågan handlar om enklare specialanpassade affärssystem och olika mobila molnlösningar.

Dessa trender delar tillväxtanalys in i två kategorier av initiativ som är särskilt framträdande:

1. För att övervinna bristande kunskap så fokuserar länderna på utbildning. Trenden är att utbildningssatsningarna går mer från envägskommunikation och informationsspridande mot större delaktighet i innehållet.
2. För att övervinna kostnadshinder så satsar länderna på online-tjänster. En tydlig trend är att dessa onlinetjänster också går mer från informationsinhämtning mot att leverera innehåll.

Utbildning

Utbildning ses i de beskrivna länderna som ett centralt verktyg för att förmå små företag att öka sin avancerade it-användning. Det är inte förståelse för tekniken i sig utan det är mottagningskapaciteten för teknikens möjligheter som avgör företagets förmåga att utnyttja it i verksamheten.

I Sydkorea använder TIPA it-expertiser som konsulter som analyserar vilken typ av problem små företag har och ger råd till utbildningar därefter. Antingen i egen regi eller via finansiellt stöd.

Japan fokuserar mycket på utbildning för att öka it-användningen i små företag. Olika aktörer gör detta på olika sätt. Trenden går från envägskommunikation (som seminarier och kurser) till tvåvägskommunikation (där experter arbetar inom företag under en längre tid). Skräddarsydda lösningar i nära samarbete med företagen kan vara mer kostsamma, vilket ofta kräver ett mindre antal deltagande företag som även väljs ut genom mer precisa och dyrare urvalsprocesser, men kan å andra sidan ge tydligare och mer väldokumenterade framgångsfall som kan användas för att motivera andra företag. Ett exempel är CIO Development Program. I USA sker utbildningen ute i de lokala kontoren eller via affärscoacher och mentorer. Gemensamt för dessa initiativ är att fokus ligger på att förbättra verksamheten och inte specifikt att öka it-användningen.

Trenden i de studerade länderna går från insatser som har haft som mål att informera små företagare om möjligheter med ökad it-användning till att allt mer aktivera flera parter i värdeskapandet och då främst företagets ledning. Företagsledningens motivation ses alltmer som en central ingrediens för att skapa långsiktiga förändringar i små företag.

Onlinetjänster

Onlinetjänster är populära verktyg för att öka it-användningen i små företag i de länder som studerats. Från att tidigare främst ha varit ett sätt att nå ut med information till småföretagare har de blivit ett verktyg för att till låg kostnad direkt öka affärsnyttan.

En av huvudanledningarna till att små företag inte investerar mer i it är ofta att de inte anser sig ha råd. Egna system har höga utvecklingskostnader och färdiga lösningar är ofta utvecklade för större företag och passar därför inte verksamheten. Onlinebaserade system har låga eller inga utvecklings- och driftskostnader. Alla länder i studien anser emellertid att molntjänster kommer att bli allt viktigare verktyg för att öka it-användningen hos små företag. Fördelen med de tjänsterna är att företagen kan ta snabba beslut och räkna hem investeringar snabbare.

Syd Korea förlitar sig mycket på web-tekniken. De ligger långt framme och tillhandahåller en mängd tjänster för företagare.

I Japan finns framför allt två intressanta exempel på onlinetjänster: Cloud Computing Promotion Project for SME drivet av METI och J-SaaS, där it-företag går in och skapar tjänster. Målet

för båda dessa initiativ är både att öka de små och medelstora företagens konkurrenskraft och produktivitet genom fullt utnyttjande av molntjänster, men även att påverka en ändrad affärsinriktning bland mindre it-leverantörsföretag för att de ska vara bättre anpassade till de ökande kraven på och behoven av dessa tjänster.

Det amerikanska systemet och WEB-SBA är det som går längst mot mer avancerat it-innehåll. Småföretagare får via WEB-SBA tillgång till avancerade system och utbildning i dessa till små kostnader. Liksom exemplen från Japan ovan så syftar initiativet både till att öka den avancerade it-användningen och till att främja företag som utvecklar it-tjänster och affärssystem då dessa oftast utvecklas för stora företag.

Kommittédirektiv



Åtgärder för att öka småföretagens it-användning

Dir.
2011:54

Beslut vid regeringssammanträde den 22 juni 2011

Sammanfattning av uppdraget

En särskild utredare ska bl.a.

- analysera it-användningen bland småföretag och identifiera hinder mot en ökad användning som föreligger,
- kartlägga befintliga offentliga åtgärder på nationell, regional och lokal nivå med syfte att främja och underlätta it-användningen bland småföretag, samt bedöma åtgärdernas effektivitet,
- utifrån kartläggningarna och analyserna utreda och lämna förslag på justeringar i befintliga åtgärder och föreslå eventuellt nya riktade och generella åtgärder som främjar en ökad it-användning bland småföretag i alla delar av landet i de fall olika slag av marknadsmisslyckanden annars kan konstateras medföra negativa samhällsekonomiska konsekvenser.

Syftet är att stärka småföretagens utveckling och konkurrenskraft genom att undanröja hinder mot en ökad användning av it-lösningar.

Utredaren ska lämna ett delbetänkande senast den 31 mars 2012. Uppdraget ska redovisas senast den 1 oktober 2012.

Bakgrund

Olika former av it-lösningar möjliggör för företag att lättare nå nya marknader, uppnå lägre kostnader, förbättra intern och extern kommunikation, förenklar samarbete och koordinering av produktionen med andra företag. It och internet ger även bättre förutsättningar för innovation genom enklare åtkomst till olika

former av kunskap och information. Omfattningen av företags användning av it måste ställas i relation till deras faktiska behov utifrån affärsmässiga grunder. Både under- och överinvesteringar i it kan leda till att företagets affärsmöjligheter och ekonomiska styrka försvagas. Det slutgiltiga ansvaret för att bedöma företagets behov av it-användning, liksom förutsättningarna att investera i olika it-lösningar, ligger på de enskilda företagen.

Regeringen antog i juli 2010 en strategi för ökad tjänsteinnovation. I strategin konstateras bl.a. att det bör finnas en potential för många företag att förmedla tjänster över internet som en vidareutveckling av befintlig verksamhet. Här handlar det om att företag tar till sig den nya tekniken och integrerar den i sin verksamhet. Statliga insatser för att främja it-användningen har främst varit fokuserade på åtgärder som syftar till att stimulera bredbandsutbyggnaden. Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (Tillväxtanalys) konstaterar i rapporten IT i landsbygder - IT-användning med fokus på företag med färre än 10 anställda (dnr N2010/4323/TTP) att tillgång till och användning av elektronisk kommunikation är en viktig förutsättning för tillväxt och sysselsättning i alla delar av landet. Flera myndigheter har också olika former av uppdrag för att uppnå en bred tillgång och användning av it. Tillväxtanalys konstaterar samtidigt att insatserna i första hand är fokuserade på infrastrukturutbyggnad för att främja en ökad tillgång till it-verktyg. Detta har varit samhällsekonomiskt motiverat då det handlat om att stimulera utbyggnad av infrastrukturen vilket skapat grundläggande tillgång till internet och it-verktyg. Åtgärder som är inriktade på kompetensfrågor för att främja en ökad användning är mindre vanligt förekommande.

Hur ett företag tillämpar it i verksamheten är en fråga för det enskilda företaget att hantera. Offentliga åtgärder för att undanröja hinder för ökad it-användning bland småföretag bör begränsas till frågor där olika former av marknadsmisslyckanden leder till samhällsekonomiskt negativa konsekvenser. Statistiska centralbyrån har sedan 2000 genomfört undersökningar om it-användningen i företag med fler än tio anställda. Sedan 2008 har undersökningen även inkluderat företag med färre än 10 anställda. Undersökningarna visar att det finns påtagliga skillnader avseende mer avancerad it-användning mellan stora och små företag. Andelen stora företag med fler än 250 anställda som bl.a. har fast anslutning till internet (inte DSL) eller använder sig av automatiserat informa-

tionsutbyte är drygt 80 procent att jämföras med endast runt 20 procent eller lägre för företag med 1–9 anställda.

I Tillväxtanalys studie om it i landsbygder framhålls från kommunala företrädare och företagsrepresentanter att det finns en kunskapsbrist hos de mindre företagen om hur de på bästa sätt kan utnyttja tekniken för att främja och utveckla verksamheten.

I en rapport som Kungliga Tekniska högskolan (KTH) skrivit på uppdrag av regeringen framgår att det finns betydande hinder för småföretagens möjligheter att använda eller utveckla it i verksamheten (Barriers to information and communication technology adoption in small firms, N2010/3662/ITP).

Globaliseringen öppnar visserligen för nya möjligheter men reser också betydande utmaningar när det gäller att bibehålla och utveckla konkurrenskraften. Ett medel för att klara dessa utmaningar är ett effektivt användande av it. Det kan t.ex. handla om it-tillämpningar som effektiviserar den egna administrationen eller kärnverksamheten, tillämpningar som möjliggör enklare och bättre kommunikation med kunder och leverantörer samt tillämpningar som möjliggör en omställning av affärsmodellen.

Sammantaget är det viktigt att närmare kartlägga hur it-användningen på centrala områden ser ut bland svenska småföretag. Med detta som grund bör sedan en avvägning göras av i vilken utsträckning och inom vilka områden ett statligt agerande kan vara samhällsekonomiskt motiverat för att undanröja hinder för en ökad it-användning baserat på marknadsmisslyckanden av olika slag.

Uppdraget

Kartlägga småföretagens it-användning och behov

Regeringskansliet (Näringsdepartementet) bjöd under hösten 2010 in bl.a. relevanta myndigheter och organisationer till ett rundabordssamtal med anledning av KTH:s rapport. En av slutsatserna från mötet är att det saknas en bred och aktuell analys av it-användningen där företagens behov, ambitioner och upplevda hinder också studeras.

Småföretag är inte en homogen grupp. Det är därför viktigt att få en god förståelse för hur synen på it-användningen skiljer sig åt mellan olika typer av småföretag. Branschtillhörighet, geografisk hemvist, kundbas och företagsledningens bakgrund är exempel på

faktorer som sannolikt påverkar småföretagens vilja och förmåga att utveckla it-användningen. I KTH:s rapport lämnas exempel på hur småföretag översiktligt kan kategoriseras utifrån deras inställning till it-användning.

Utredaren ska därför

- kartlägga hur den aktuella it-användningen bland småföretag med upp till 50 anställda ser ut och redovisa företag med färre än 10 anställda som en egen kategori,
- kartlägga vilka hinder som finns för en ökad it-användning samt analysera eventuella behov av åtgärder som syftar till att uppnå bättre affärsutveckling och konkurrenskraft genom it-användning,
- kartlägga i vilken omfattning och för vilka tillämpningsområden externt kompetensstöd efterfrågas och anlitas, samt
- analysera skillnader i småföretagens användning, syn på hinder och behov av åtgärder främst med avseende på branschtillhörighet, geografisk hemvist och storlek (företag med färre än 10 anställda jämfört med företag med 10-49 anställda).

Kartlägga befintliga åtgärder på lokal, regional och nationell nivå

Det finns i dag ingen samlad bild av vilka insatser som görs för att främja en ökad it-användning bland företag i Sverige samt effektiviteten i dessa. Tillväxtnalys konstaterar bl.a. i rapporten it i landsbygder att många myndigheter har olika former av uppdrag för att förverkliga målsättningen om en bred tillgång till och användning av it. Ingen närmare genomgång av dessa åtgärder görs emellertid i rapporten.

På lokal och regional nivå genomförs också insatser som syftar till att främja en ökad it-användning bland små och medelstora företag. Länsstyrelser, kommuner och kommunala samverkansorgan är exempel på lokala och regionala aktörer som arbetar med frågan.

Det är viktigt att en bättre bild erhålls över vilka åtgärder som redan i dag genomförs nationellt, regionalt och lokalt. Utan en sådan bild är det svårt att bedöma i vilken utsträckning nya åtgärder är motiverade. Viktig erfarenhet och information om redan genomförda åtgärders effekter riskerar också att annars gå förlorad. Även relevanta EU-finansierade program ska ingå i kartläggningen.

I kartläggningen av befintliga åtgärder är det angeläget att belysa åtgärdernas genomslag utifrån antalet företag som nås med hjälp av de olika åtgärderna. Kartläggningen ska även innefatta hur och med vilka medel åtgärderna finansieras.

Utredaren ska därför

- kartlägga förekomsten av åtgärder med syfte att undanröja hinder för, och främja, it-användningen bland småföretag på nationell, regional och lokal nivå,
- redovisa åtgärdernas huvudsakliga syfte och inriktning,
- redovisa hur åtgärderna finansieras och vilka finansieringskällor som används,
- utifrån befintliga uppföljningar och utvärderingar analysera om skillnader finns gällande resultat med avseende på t.ex. åtgärdernas syfte, inriktning, genomförande, effektivitet och huvudman,
- särskilt belysa frågan om åtgärderna riktats till en bred eller smal målgrupp och om det går att se något mönster i åtgärdernas resultat med avseende på detta,
- redovisa om det finns angelägna områden som de kartlagda åtgärderna inte omfattar och möjliga skäl för detta, samt
- utifrån kartläggningen föreslå effektiviseringar och eventuella kompletteringar av befintliga åtgärder.

Internationell utblick

Avancerad it-användning bland småföretag är i vissa länder mer utbredd än i Sverige. Ett land som ofta lyfts fram är USA. Det är därför av intresse att analysera bakgrunden till skillnader i it-användning och lyfta fram goda exempel. Även andra länder som i sammanhanget bedöms vara intressanta att jämföra med Sverige bör studeras närmare.

Tillväxtanalys har regeringens uppdrag att göra internationella utblickar på bl.a. it-politikens område. Utredaren ska i första hand använda sig av de analyser som myndigheten utarbetar på området. På grundval av dessa kan särskilt intressanta exempel studeras närmare inom ramen för utredningen.

Lämna förslag till åtgärder för att främja en ökad it-användning bland småföretag

En rad förslag till åtgärder i syfte att främja småföretagens it-användning har lämnats bl.a. i den ovan nämnda rapporten från KTH. Dessa har emellertid inte utretts i tillräcklig omfattning. Det är angeläget att så görs.

Vidare är det önskvärt att analysera inom vilka tillämpningsområden en ökad it-användning främst bör prioriteras utifrån de utmaningar småföretagen ställs inför i dag.

Bristande kompetens bland småföretag och höga investeringskostnader är hinder som i olika sammanhang lyfts fram som särskilt angelägna att uppmärksamma. Även bristande anpassning av it-system och applikationer till småföretagens behov och villkor har lyfts fram som ett problemområde. Bristen på standarder inom olika tillämpningsområden kan också utgöra ett problem. Tiden är ofta en knapp resurs för många småföretag vilket måste tas hänsyn till i utformningen av åtgärder.

Bristande it-kompetens hos ledningen eller bland de anställda riskerar att medföra att företaget inte har förmågan att se vilka möjligheter en ökad it-användning skulle kunna innebära. Tillgången till extern kompetens har därför identifierats som en viktig fråga.

Investeringar i it kan utifrån ett kostnadsperspektiv vara en hindrande faktor för många småföretag. Samtidigt har utvecklingen på it-området inneburit att kostnader för både hård- och mjukvara sjunkit. Till detta kan utvecklingen av olika s.k. molntjänster, där skalbara resurser såsom processorkraft, lagring och applikationer tillhandahålls som tjänster på internet, läggas. Molnet anses av många bedömare öppna upp möjligheterna för småföretag att använda sig av samma it-tillämpningar som tidigare enbart varit förbehållna större företag. Detta möjliggörs genom att företaget enbart betalar för den kapacitet som utnyttjas och att investeringar i dyr hårdvara inte är nödvändig. Det är mot bakgrund av detta angeläget att få belyst i vilken utsträckning kostnader för it-investeringar fortfarande innebär en hindrande faktor och i så fall inom vilka områden samt orsakerna till detta och om åtgärder är påkallade.

Leverantörer av it-system och applikationer erbjuder många gånger lösningar som främst är avsedda för större företag. Det kan innebära att små företag riskerar att betala för funktioner som inte är nödvändiga utifrån ett litet företags behov. Det finns emellertid

exempel där små företag med liknande behov i olika former av nätverk visat sig vara en intressant målgrupp för it-leverantörer. Det är viktigt att närmare studera hur dylika samarbeten bäst främjas och i vilken mån det kan anses föreligga marknadsmisslyckanden på detta område.

E-förvaltningstjänster lyfts fram som en möjlighet att för företagen tydliggöra nyttan med olika it-tillämpningar. Genom att myndighetskontakter förenklas och den administrativa bördan minskar blir den direkta nyttan för företagen synliggjord. För flera småföretag kan det på samma sätt vara intressant om möjligheterna att delta i offentliga upphandlingar ökar. Elektronisk upphandling har lyfts fram som en viktig förutsättning för detta. I dag pågår ett utvecklingsarbete på området som leds av Kammarkollegiet. Frågan berörs även till viss del av Upphandlingsutredningen 2010 (Fi 2010:06). Det är angeläget att kartlägga vilka områden inom e-förvaltning och elektronisk upphandling som främst kan fungera som incitament för ökad it-användning bland småföretag och skälen därtill. Vidare är det viktigt att analysera om utvecklingsarbetet på dessa områden i dag tar tillräcklig hänsyn till de små företagens förutsättningar och behov.

Minskade hinder för it-användning bland småföretag är som framgår bl.a. av KTH:s rapport viktig ur näringspolitiska och innovationsrelaterade perspektiv. Det är därför angeläget att se över relevanta statliga instrument som finns på dessa områden för att analysera i vilken utsträckning it-kompetens och it-användning kan integreras inom ramen för åtgärderna för att ytterligare stärka deras effektivitet.

Småföretag utgör inte en homogen grupp och har inte samma behov för sina verksamheter. Det är viktigt att beakta detta. En central aspekt är därför att överväga vilka åtgärder som är lämpliga att genomföra på en generell nivå. Samtidigt är det angeläget att också analysera om särskilda brister eller hinder finns för identifierbara grupper av småföretag. Det kan t.ex. handla om branschspecifika eller geografiska förutsättningar.

Utredaren ska därför

- utifrån kartläggningarna och analyserna utreda och lämna förslag på justeringar i befintliga åtgärder och föreslå eventuellt nya riktade och generella åtgärder som främjar en ökad it-användning bland småföretag i alla delar av landet i de fall olika slag av

- marknadsmislyckanden annars kan konstateras medföra negativa samhällsekonomiska konsekvenser,
- närmare utreda de förslag som lämnas i KTH:s rapport och ta ställning till dessa,
 - om behov bedöms finnas lämna förslag till prioriterade grupper av småföretag för vilka det av samhällsekonomiska skäl kan vara motiverat att rikta insatser med avseende på t.ex. bransch, företagsstorlek, geografisk hemvist,
 - särskilt utreda inom vilka befintliga näringspolitiska åtgärder mekanismer för att främja en ökad it-användning skulle kunna integreras och föreslå hur det kan ske,
 - särskilt analysera och redogöra för hur föreslagna åtgärder kan nå ut till identifierade målgrupper av småföretag och i det arbetet ta tillvara de analyser som gjorts av tidigare program,
 - kartlägga på vilka områden inom e-förvaltningen det kan vara särskilt angeläget att utveckla e-tjänster för att förbättra förutsättningarna för en ökad it-användning bland småföretag,
 - särskilt studera utvecklingen av elektronisk offentlig upphandling och identifiera eventuella kritiska brister och åtgärdsförslag ur ett småföretagsperspektiv, samt
 - beakta EU:s statsstödsregler för förslag som lämnas.

Övrigt

Förslag som resulterar i eventuellt ökade kostnader ska finansieras inom nuvarande ekonomiska ramar på området. Utredningens förslag ska i övrigt följa kommittéförordningen (1998:1474).

En utgångspunkt i uppdraget är att eventuella offentliga åtgärder ska hantera ett marknadsmislyckande samt vara samhällsekonomiskt motiverade. Eventuella åtgärdsförslag ska utformas så att kostnader som normalt skulle ha finansierats av företag inte blir en del av det offentliga åtagandet.

Samråd och redovisning av uppdraget

Utredaren ska under arbetets gång samråda med relevanta organisationer och myndigheter. Samråd ska ske med näringslivsrepresentanter, Tillväxtverket, Verket för innovationssystem (Vinnova), Tillväxtanalys, Almi Företagspartner AB och Upphandlingsutred-

ningen 2010. Vidare ska utredaren samråda med Sveriges kommuner och landsting, organ som ansvarar för regional tillväxt i länen, kommuner och länsstyrelser som ansvarar för det regionala tillväxtarbetet.

Utredaren ska lämna ett delbetänkande senast den 31 mars 2012. Uppdraget ska redovisas senast den 1 oktober 2012.

(Näringsdepartementet)

Bilaga 2: Intervjuade personer

Ingrid Persson, SCB
Markus Bergfors, Tillväxtanalys
Jan Edling, Vinnova
Lars Gustafsson, Vinnova
Andreas Lundgren, IBM
Ulrika Nordström Malmkvist, Findit
Daniel Jansson, Findit
Marjo Särkimäki, Findit
Gustav Radell, Google
David Mothander, Google
Tony Meurke, Tillväxtverket
Janne Evelid, Stiftelsen för Internetinfrastruktur (.SE)
Anders Johansson, Microsoft
David Akenine, Microsoft
Claes Thagemark, E-delegationen
Viktor Jedeskog, Tillväxtverket
Anna Öhrwall Rönnbäck, Linköpings universitet
John Eriksson, Företagarna
Pontus Braunerhjelm, Entreprenörskapsforum
Eva Ekenberg, E-legitimationsnämnden
Håkan Ylinenpää, Luleå tekniska universitet
Vinit Parida, Luleå tekniska universitet
Anita Johansson, Länsstyrelsen Norrbotten
Gunilla Havnesköld, Länsstyrelsen Norrbotten
Per-Erik Andersson, Länsstyrelsen Norrbotten
Andreas Lind, Norrbottens Handelskammare
Kjell Hjelm, Företagarna Norrbotten
Thomas Nilsson, Luleå näringsliv AB
Bengt Westman, Sveriges kommuner och landsting
Bengt Svensson, Sveriges kommuner och landsting
Gustaf Johnssén, Socialdepartementet

Magnus Enzell, Näringsdepartementet
Catharina Jonson, Näringsdepartementet
Patrik Nordgren, Svensk mjölk
Peter Svenonius, LOOA Sales & Marketing
Jan Schreil, Företagarna Västra Götaland

Bilaga 3: Intervjuer med småföretag

I denna bilaga¹ presenteras 17 företag där it är en viktig del av utvecklingen av företagets affär och verksamhet. Fokus ligger på hur it bidragit till att utveckla affärsverksamheten och på hur företagen ser på förutsättningarna för att utveckla verksamheten med stöd av it, inte på de tekniska lösningar man har valt.

Företagen som presenteras i bilagan representerar olika branscher, från jordbruk och tillverkningsindustri till besöksnäring och it-baserade företagstjänster och finns spridda över Sverige från Norrbotten i norr till Skåne i söder. Företagen har det gemensamt att de har färre än 50 anställda, och en tredjedel har färre än 10 anställda. Trots att företagen är små är det flera av företagen som är marknadsledande inom sin nisch i Sverige och även på exportmarknader. Andra företag finns på en lokal eller regional marknad där it varit en viktig del i att utveckla konkurrenskraft och effektivitet i verksamheten.

Slutsatserna från dessa intervjuer återfinns i kapitel 9 i detta delbetänkande.

1 Intervjuade företag

I rapporten presenteras följande företag:

- BRA Fjäll AB, Bruksvallarna – tjänster för skidturism och besöksnäring
- Brandos, Stockholm – e-handel med skor
- Cormery Competence, Järna – utbildnings- och konsultverksamhet

¹ Intervjuerna av småföretagen har genomförts av Kontigo AB.

- Engbergs Transportsystem, Sundsvall – logistiklösningar för träindustrin
- Gnosjö Automatsvarning, Gnosjö – automatsvarning av komplexa produkter
- Gotlandsägg, Högsby – äggproduktion
- Guldbolaget, Bergkvara – design och tillverkning av smycken
- InExchange, Skara – internetbaserad plattform för hantering av e-faktura
- Lammet & Grisen, Löttorp och Sälen – restaurangrörelse
- Lars Olsson, Eslöv – lantbruk inriktat på mjölkproduktion
- Lex Press AB, Stockholm – förlagsverksamhet
- Listspecialisten, Piteå – specialiserad listtillverkning
- Lyko Hair, Vansbro – e-handel med hårvårdsprodukter
- Mikromakarna, Pajala – kvalificerade elektronikprodukter
- Process Produkter, Söderhamn – legotillverkning inom metallbearbetning
- WEMO Automation, Värnamo – automationslösningar för plastindustrin
- Vimek, Vindeln – specialiserade skogsmaskiner

2 BRA Fjäll i Bruksvallarna

BRA Fjäll AB utvecklar kvalitet och tillgängligheten i spårsystemet i Bruksvallarna och Ramundberget. Detta genom system för att optimera preparering av spåren och information till åkarna samt en ny affärsmodell för hur utvecklingen av spårsystemet finansieras.

Bild 1 BRA Fjäll svarar för spårsystemet i Bruksvallarna och Ramundberget



2.1 BRA Fjäll ägs av näringen i Bruksvallarna och Ramundberget

BRA Fjäll AB (Bruksvallarna Ramundberget Fjäll AB) driver längdskidanläggningarna i Bruksvallarna och Ramundberget. Företaget ägs av näringen i Bruksvallarna och Ramundberget och är till för att främja intressen i området, spår och drift av längdskidsystemet, projekt, arrangemang samt marknadsfrågor.

BRA Fjäll har 8 delägare, fyra hotell (15 procent var) och fyra stugbyar (10 procent var) samt 25 medlemsföretag som betalar kvartalsavgift. Bland ägarna och medlemmarna finns de företag som har intresse av att utveckla besöksnäringen i dalgången.

2.2 Ökad kvalitet och tillgänglighet grund för ny affärsmodell

Bruksvallarna och Ramundberget har sedan 70-talet utvecklats till ett starkt längdåkningscentrum. Den höga höjden över havet och läget innanför de norska fjällmassiven gör området till ett av Sveriges snösäkraste med en lång säsong. Här finns ett av världens längsta sammanhängande längdspårssystem, Nordic Ski Center, drygt 30 mil långt och med fyra spårgrupper som binder samman systemet. Bruksvallarna och Ramundberget är den största av spårgrupperna med ett spårssystem om cirka 11 mil.

Magnus Myhr, VD för BRA Fjäll berättar att det blev alltmer kostsamt att underhålla spårssystemet. Kostnader som medlemmarna i föreningen fick betala. Man stod därför inför ett val – antingen att korta ned spårssystemet eller att ha lägre ambitionsnivå vad gäller prepareringen av spåren.

Lösningen blev en annan. Man satsade istället på att utveckla kvaliteten och tillgängligheten till spårssystemet. En del i detta har handlat om ett system som gör det möjligt att kontrollera och optimera prepareringen av spåren för att få en effektivare produktion. Men detta ger också data om spårkvalitet och tillgänglighet till spåren som kan användas för information till åkarna.

Som en följd av utvecklingsarbetet infördes ett spårkort, där åkaren (nyttjaren) precis som när det gäller utförsåkning betalar för tillgången till spåren. Man har laddat spårkortet med andra erbjudanden. Med spårkortet kan man ta skidbussen till andra orter. Det finns också 30–35 spårvärdar ute spåren som har som uppgift att svara på frågor om spåren, vallning etc.

Magnus berättar att ambitionen är att man skall ha världens bästa spårssystem. Det skall vara hög kvalitet både i själva systemet och i prepareringen av spåren och inte minst i informationen till åkarna. Åkarna skall kunna ställa krav – då kan man också ta betalt för spårtjänsten. Nu är målet att spåren skall vara i bästa skick klockan 10 var dag säger Magnus.

I dag har Nordic Ski Centers spårssystem intäkter från spårkortet om cirka 2,5 miljoner kronor, vilket täcker drygt 80 procent av kostnaderna för spårprepareringen. Spårkortet säljs i dag 45 återförsäljare i destination Funäsdalen. Tidigare hade man inga intäkter från spåren och inga särskilda resurser för att hålla spåren och utveckla spårssystemet. Spårkortet har skapat förutsättningar för att man ska kunna utveckla hela spårssystemet. Spårssystemet är nu

30 år gammalt och nu krävs resurser för att röja och bredda spåren samt renovera broar.

Magnus menar att införandet av spårkortet har gått mycket bra. Inte bara försäljningsmässigt utan också acceptansen från åkarna är god. Man har sedan starten haft få klagomål på spårkortet.

2.3 Gemensam satsning bakom utvecklingen av spårsystemet

Utvecklingsarbetet inleddes med en förstudie som man tog initiativ till lokalt. Utgångspunkten var de svårigheter man såg med att finansiera och utveckla spårsystemet i dalen och för destinationen och hur detta skulle kunna lösas. Förstudien ledde fram till ett förslag till utveckling som presenterades för länsstyrelsen och där länsstyrelsen gick in som medfinansierare till ett projekt som ägdes av Destination Funäsfjällen men styrdes via spårgrupperna.

Projektet kostade sammanlagt cirka 800 000 kr och finansierades till hälften med offentliga medel. Teknikutveckling och -investeringar utgjorde den större delen av investeringen men i projektet ingick även projektledning, införandet av spårkort, utveckling av informationen kring spårsystemet, väderstationer mm. Sammantaget handlade det om ett helt nytt koncept och utveckling av spårsystemet.

Projektet innebar en rejäl investering i ett GIS-system som styrs med hjälp av GPS, för att kunna visa vilka spår som är preparerade och när prepareringen är gjord samt en prognos för när spåren skall prepareras igen. Systemet är förberett för appar så att man kan nå informationen även via mobilen. Systemet är viktigt både för informationen till åkarna men också för den interna produktionsplaneringen. I systemet finns information inte bara om spårprepareringen utan om punkterna i spårsystemet för att få en bild vilket underhållsarbete av exempelvis broar som behöver göras under sommaren.

Utvecklingen av systemet skedde i samarbete med Bracke System, ett it-företag i Bräcke som är specialiserade på GPS/GIS-lösningar för såväl utförs- som längdåkning. Magnus betonar att deras kunnande var mycket viktigt för den produkt- och tjänsteutveckling som man genomförde. Bracke har sedan kunnat utveckla konceptet vidare och installerat liknande system på andra skidorter i Sverige.

2.4 Viktigt med kompetens att driva utvecklingsprojekt

Besöksnäringen i Härjedalen ser annorlunda ut än i Åre. Man har inga stora aktörer som Skistar utan de flesta aktörer är små. Därför måste man samarbeta på ett annat sätt för att utveckla förutsättningarna för besöksnäringen. Magnus betonar att en viktig förutsättning för att man har lyckas med utvecklingen av spårssystemet är att man är duktiga på att genomföra projekt. Man har vana sedan tidigare av att samarbeta kring gemensamma frågor. Man har ett track record och det är viktigt att kunna visa när man talar med offentliga aktörer kring exempelvis stöd till finansiering. De som arbetar med besöksnäringen i dalen är drivande och entreprenöriella och det är viktigt. Många har varit i branschen länge och är också skidåkare – man vet därför vad kunderna kräver.

Projektet var inte enkelt. Man visste vad man ville uppnå, det hade förstudien identifierat. Men tekniken var inte riktigt på plats, Magnus menar att man ”spårade” när lösningen skulle utvecklas. Att man låg i framkant gjorde att man fick prova sig fram för att hitta en teknisk lösning som svarade mot de mål som lagts fast. Nu har det kommit efterföljare som kan bygga på den idé som man utvecklade i Destination Funäsfjällen och Bruksvallarna och Ramundberget.

3 Brandos

it är grunden för hela Brandos verksamhet, som enbart finns på internet. Genom kontinuerlig förbättring och förfining av systemen skapas nöjda kunder och konkurrensfördelar.

Bild 2 Grundarna av Brandos; Fredrik Juto och Karl-Johan Pantzar



3.1 Försäljning på nätet med ett stort sortiment

Fredrik Juto och Karl-Johan Pantzar grundade Brandos år 2006 med affärsidén att erbjuda skor av alla sorter för människor av alla storlekar, stilar, åldrar och ursprung.

Företaget har ett stort sortiment – i dag har man 408 varumärken och 18 529 olika produkter i sortimentet, vilket enligt egen utsaga är Sveriges största utbud av skor. Tanken med detta är att maximera möjligheten för kunden att hitta de skor som efterfrågas.

Brandos finns endast på nätet, vilket innebär att verksamheten kan undvika de fysiska butikernas utrymmesbegränsningar. Det innebär att Brandos kan erbjuda stora och små storlekar, och andra särskilda behov och önskemål som kunden kan ha.

Hittills har Brandos haft beställningar på drygt 1 000 000 par skor och sedan starten i Sverige 2006 har företaget även lanserats i

ytterligare sju länder; Danmark, Norge, Finland, Tyskland, Nederländerna, Belgien och Storbritannien.

Omsättningen har ökat kraftigt sedan starten. Under 2006/2007 omsattes 1 miljon kronor, 2007/2008 8 miljoner kronor, 2008/2009 33 miljoner kronor, 2009/2010 80 miljoner kronor och under 2010/2011 186 miljoner kronor. Målet är att nå en omsättning på 400 miljoner kronor under 2011/2012.

3.2 It – en grundläggande förutsättning för verksamheten

Brandos grundare Karl-Johan Pantzar (vd) och Fredrik Juto (styrelseordförande) är båda sedan tidigare entreprenörer med bred akademisk erfarenhet samt med erfarenhet från andra internet-startups. Det har så klart underlättat grundandet av Brandos.

När beslutet togs om att starta skoförsäljning på internet, krävde det en större investering i utveckling av en it-lösning. Verksamheten är helt beroende av it och utan en effektiv it-lösning för e-handel skulle man inte kunna driva verksamheten. Stora delar av it-utvecklingen valde man att lokalisera utomlands, vilket berodde på att man inte lyckades finna rätt arbetskraft i Sverige.

3.3 Kontinuerlig vidareutveckling för maximal kundnytta

Egentligen är det ingen avancerad it bakom driften av Brandos, menar Karl-Johan Pantzar. Det handlar mer om att få till en fungerande samverkan mellan system och till viss del om egen vidareutveckling av system och program som inte fungerar optimalt för den egna verksamheten.

Karl-Johan fortsätter och säger att det inom it-området hänt mycket under de senaste åren. Systemen är i dag mer standardiserade än de varit tidigare. Det gör att det nu är lättare att koppla samman olika system nu än det var för fem år sedan. Det krävs inte lika stor teknisk förståelse eller insats som tidigare och mycket kan man göra själv, vilket underlättar utveckling av systemen. Det menar Karl-Johan är viktigt för ett mindre företag, eftersom det tidigare ofta var för dyrt att anpassa och utveckla. Nu för tiden kan mindre företag därför konkurrera på liknande villkor som betydligt större företag.

Många köper in system och anpassar dem sedan efter den egna verksamheten. Nackdelen är att det ibland kan vara svårt och dyrt att anpassa. Brandos har köpt in och använder mindre delar av system och har sedan utvecklat och specialiserat dessa utifrån den egna verksamheten och för att möta kundernas behov och efterfrågar. Genom att ha en kundnära it-utveckling menar Karl-Johan att man kan få konkurrensfördelar. Systemen behöver ständigt effektiviseras och vidareutvecklas och detta är ett kontinuerligt arbete.

Genom internet har Brandos även skaffat en extern lageroperatör och har en utvecklingsavdelning utomlands (i Lettland). Inicialt gjordes detta då man hade svårt att hitta arbetskraft i Sverige, men i förlängningen har det minskat kostnaderna för Brandos. Utformningen av verksamheten skapar möjligheter för att i princip bedriva stora delar av verksamheten från vilken plats som helst i världen.

3.4 Finansiering hinder för it-investeringar

ALMI har varit med och finansierat verksamheten sedan 2007, vilket underlättat att få finansiering från andra källor. I övrigt har inte Brandos mottagit något offentligt stöd för att utveckla verksamheten och it-stödet. Karl-Johans erfarenhet är att det kan ta så mycket energi och tid att få stöd och att det ibland motverkar nytan med stödet. Offentliga processer kan också ha politiska inslag som gör dem oförutsägbara och det är därför svårt att förstå varför något stöd ges eller inte, menar han. Dock menar han att det stöd Brandos fått varit till stor nytta för företaget. Framförallt menar Karl-Johan att offentligt stöd kan vara betydelsefullt för små företag, som annars kan ha svårt att attrahera riskkapital.

En svårighet är att det finns många olika organisationer som tillhandahåller stöd och Karl-Johan menar att det kan vara svårt för företagen att veta vart de kan vända sig. Han menar att många företag kanske inte ens känner till att det finns stöd att tillgå. Därför vore det bra med tydlighet kring en organisation som kan hänvisa rätt, ungefär som Arbetsförmedlingen hjälper arbetssökande.

För att lyckas med att utveckla företagets affärer med hjälp av it menar Karl-Johan att det behövs förståelse för och intresse av it och gärna erfarenhet sedan tidigare. Dessutom behövs sunt förnuft kring när och hur it ska användas. Hinder kring it som identifierats handlar om brist på finansiering och att it inom branschen till viss

del fortfarande är outvecklad (men det är samtidigt en möjlighet framhåller Karl-Johan). Säkerhet vid e-handel finns redan, den största osäkerheten finns snarare kring köparens förtroende för säljare, vilket tar tid att bygga upp.

Regelverken för e-handel (konsumentlagar och distansavtalslagar) menar Karl-Johan är ett av de största hindren för nya affärsmodeller inom området. T.ex. genom att lagstifta om fri retur och frakt i vissa länder (och i förslag till EU) så skyfflas en schablonkostnad över till alla kunder, vilket också gör att vissa kombinationer av produkter och prisgrupper aldrig kommer att kunna säljas effektivt på nätet.

4 Cormery Competence AB

Cormery Competence har tagit fram arbetsprocesser inom bl.a. systemstöd för att bli ledande på marknaden. Systemstödet ligger till grund för effektivisering inom kompetensprocessen för att på så sätt skapa konkurrenskraft.

Bild 3 Cormerys VD och grundare Lena Cormery



4.1 Erbjuder kompetensstöd till företag i Sverige och globalt.

Cormery Competence AB startades av Lena Cormery 2006 och erbjuder tjänster för kompetensutveckling till företag i Sverige och Globalt. Cormerys affärsidé är att vara en oberoende part som har kunskap om kompetensprocesser och vilka kurser, leverantörer och lärare som är bäst på marknaden. Cormery har överblick på marknadens aktörer och erbjuder bl.a. planering, koordinering, bok-

ningshantering kvalitetssäkring och rapportering kring bokade och genomförda utbildningsinsatser.

Lena har mer än 15 års erfarenhet inom kompetensutveckling och arbetar med företag i Sverige och Globalt. Kunderna består i dag av små, medelstora och stora företag. Lena är ensam ägare till företaget

Företaget har fyra personer heltidsanställda totalt 3,75 heltids-tjänster. För närvarande finns även en timanställd person i bolaget. Omsättning var 2011 3,2 miljoner kronor.

Företaget har nu funnits i cirka sex år och målet är att bli ledande på marknaden. Tanken är att fortsätta växa och inom 5 år vara cirka 15–20 medarbetare. Företaget har utvecklats sedan starten, bland annat genom att företaget effektiviserat verksamheten genom framtagning av ett eget systemstöd. It-utvecklingen har genomförts genom att de fått stora kunder som efterfrågar flertalet tjänster inom rapportering gällande kompetensprocessen.

4.2 Vilja att vidareutveckla tjänsterna ledde till starten av företaget

Lena har arbetat med kompetensutveckling sedan 1996 och arbetade tidigare som kursmäklare. Då upptäcktes hon att kunderna efterfrågade mer tydlighet i rapportering på de utbildningar som genomfördes i form av kvalitetssäkring, pris, antal kursaktiviteter mm. Vid starten av egna företaget 2006 beslutade Lena sig för att fokusera på ett systemstöd. Efter en inventering av marknaden stod det klart att det inte fanns något system som levde upp till de krav som efterfrågades.

Målsättning var därför att utveckla ett eget systemstöd som vid den tiden inte fanns på marknaden. Därför anlätades en utvecklare som påbörjade utvecklingen av systemstödet Cormery Course System (CCS). När systemet är fullt utvecklat är målsättningen att starta bolaget, Cormery Software AB, med syfte att exploatera CCS och påbörja försäljning av licenser och utbildning av och i systemet. I dag är systemet ett stöd i Cormerys egna tjänsteutbud där kunderna har möjlighet till access för att få rapporteringar.

4.3 Systemutveckling för effektivisering och kundnytta

Det framtagna systemet är ett systemstöd med funktioner för att ta fram information och rapporter på utbildningsaktiviteter som ska/är genomförda, deltagarinformation, rabatter, team, kostnadsställen, kvalitetsrapporter på utbildningar, lärare och leverantörer, kostnader per individ, team, organisation per dag, vecka, månad och budgetår. Målgruppen för användningen av systemet är bl.a. HR, ledningsgrupper, utbildningsansvariga, teamchefer och styrgrupper.

Systemets resulterar i att målgrupperna har full inblick i hela företagets kompetensdatabas. Kvalitetssäkringen gör att kunden kan känna sig trygg i samarbetet med Cormery eftersom hela processen är kvalitetssäkrad.

Cormery har haft systemet i drift i cirka 2,5 år. Systemet är för närvarande under ständig utveckling utifrån kundernas behov. Lena ser det som viktigt att vara uppmärksam på vad kunderna efterfrågar. Som oberoende part blir därför Cormery starkare och starkare på marknaden.

Systemstödet har medfört att företaget fått allt större överblick över marknadens utbud. Cormery har i dag god inblick vad gäller trender och behov på marknaden. Det medför att rätt sorts utbildningar kan erbjudas till företag under rätt tidsperiod. Systemstödet ger, enligt Lena, betydliga konkurrensfördelar och har i dag bidragit till att verksamheten effektiviserats med upp till 50 procent. Detta är betydelsefullt eftersom företaget då kan hjälpa fler kunder med samma personalstyrka.

4.4 Krävande kund viktig förutsättning för utvecklingsarbetet

När Lena startade Cormery hade hon en viktig kund som hon arbetat med sedan 1996. När Lena startade eget, valde företaget att följa med henne in i det nya företaget. Att redan vid start ha en stabil kund som ville köpa Cormerys tjänster skapade trygghet. Kunden har dessutom varit bra kravställare i processen att ta fram systemstödet. De har beskrivit vad de efterfrågar ur systemet och Lena har tittat på möjligheten att utveckla detta. Det har skapat ett system med fokus på att effektivisera och skapa maximal kundnytta. Lena säger själv att trogna kunder underlättar möjligheten att investera i utvecklingsarbete.

Investeringarna har i dagsläget inte ökat vinsten för företaget eftersom Cormery har investerat eget kapital på systemutveckling under åren. Lena budgeterade vid starten en kostnad på cirka 250 000 kronor, men hittills har kostnaden uppgått till minst det dubbla. Utvecklingen pågår än i dag, dock i mindre skala eftersom stabiliteten i systemet finns och det just nu endast är små funktionaliteter och designutveckling som är fokus. I längden är Lena övertygad om att systemet kommer bidra till högre vinster.

Cormery har inte tagit del av något offentligt stöd. Lena sökte pengar från dåvarande Tillväxtverket, men fick inte medel beviljat. Generellt anser hon det är svårt att veta vilken typ av offentligt stöd som finns att tillgå för ett litet företag. Därför efterfrågar hon större tydlighet kring detta och möjligen mer uppsökande verksamhet för att informera om tillgängliga stödstrukturer. Hon anser att det är de små företagen som har stort behov av finansiering i en uppstart, då många utgifter finns.

I övrigt menar Lena att man måste ha starkt engagemang och ett driv för att genomföra den här typen av stora investeringar och samtidigt ha bra och kompetent personal. Dessutom ska det inte glömmas bort att den här typen av arbete tar mycket tid och Lena säger själv att hon arbetat mycket hårt. Anledningen att det fungerar är att hon älskar och brinner för det hon gör!

5 Engbergs Transportsystem

Engbergs Transportsystem erbjuder logistiklösningar för den skogs-baserade industrin i Sundsvallsregionen med it-stöd för flexibelt och effektivt resursutnyttjande som ett viktigt konkurrensmedel.

Bild 4 Engbergs Transportsystem levererar logistiklösningar för skogsindustrin



5.1 Levererar logistiklösningar för skogsindustrin

Engbergs Transportsystem AB i Sundsvall erbjuder logistiklösning för den skogsbaserade industrin som massabruk, sågverk och plant-skolor i regionen. Tjänsterna ingår som integrerad del av kundernas materialflöde. Företaget har i dag cirka 35 fast anställda, samt timanställda som rycker in vid produktionstoppar. Omsättningen är cirka 48 miljoner kronor. Företaget är ett familjeföretag i andra generationen och nuvarande ägare och VD Kjell Arne Engberg har drivit verksamheten sedan 1985.

Engbergs har haft en positiv utveckling och har ökat sin omsättning med 10 miljoner kronor under de senaste tre åren. I planerna för de kommande åren ingår en fortsatt expansion och tillväxt i företaget – i konkurrens med både regionalt baserade och globala företag. Detta kräver en ständig utveckling av de tjänster som man erbjuder kunden.

5.2 Samarbete med kunden nyckel till utveckling av kundanpassade och effektiva transportlösningar

För att klara konkurrensen och vara framgångsrik menar Kjell Arne att man måste vara innovativ och tänka annorlunda. En viktig del handlar om att arbeta närmare kunden så att man kommer bort från ett traditionellt kundleverantörs tänk och istället jobbar tillsammans för att kunna producera värde för kunden. Nyckeln till framgång är att göra det enkelt och effektivt – både för kunden och för företaget. Alltmer integrerande it-lösningar är en viktig förutsättning.

En utmaning är att använda företagets omfattande maskinpark så effektivt som möjligt. Det handlar om att veta hur beläggningen ser ut för olika maskiner, när man måste sätta in mer resurser för att svara mot ordertoppar etc. För att få bättre beläggning och ett bättre resursutnyttjande av maskinerna så är det viktigt att kunna styra verksamheten utifrån beställarnas behov och ha en flexibilitet i att hantera dessa behov. För att kunna bemanna och flytta maskiner och personal så måste man ha information så tidigt som möjligt om kundens behov och efterfrågan betonar Kjell Arne. Därför krävs system för produktionsplanering som integrerar information från order till produktionsplanering till fakturering. System som involverar kunderna och som används av alla i produktionen.

Kjell Arne framhåller att kunna vara flexibel och arbeta nära kunden är ett viktigt konkurrensmedel i konkurrensen med andra företag. Här kan det mindre företaget ha en fördel jämfört med större, mer hierarkiska företag. Och ett bra it-stöd kan stärka denna konkurrensfördel ytterligare.

5.3 Eget intresse för it en drivkraft för utvecklingen

Kjell Arne har arbetat med it för att utveckla företagets verksamhet sedan början av 1990-talet. Då fanns inte några lösningar för mindre företag med den typ av verksamhet som man driver. Man fick utveckla och anpassa egna lösningar för att kunna använda it som stöd för verksamheten. I dag är situationen delvis annorlunda. För många funktioner finns utbud av lösningar som passar det mindre företaget. På andra områden saknas färdiga lösningar och då kan det krävas eget utvecklingsarbete.

För att effektivisera produktionsplaneringen och få ett bättre resursutnyttjande gjorde Engbergs en förstudie för att se vilka lösningar som fanns på marknaden. Förstudien gjordes tillsammans med en kund och man konstaterade att det inte fanns något system på marknaden som svarade mot de behov som man hade. Tillsammans med kunden gjorde man då en kravspecifikation för ett sådant system och sedan har man med konsultstöd utvecklat systemet.

Kjell Arne framhåller att samarbete med kunden även i utvecklingsarbetet har blivit alltmer vanligt som arbetssätt för Engbergs. Förslag och ett första utkast tar man ofta fram själv och sedan sätter man sig ned med kunden för att diskutera behov och hur förslaget kan realiseras i ett gemensamt utvecklingsarbete.

5.4 Medarbetarna viktiga för utveckling och implementering av it

Kjell Arnes personliga intresse för it har varit en viktig drivkraft för utvecklingen av it-stödet i företaget. Den utveckling som har skett har huvudsakligen skett med egna resurser. Genom medverkan i Amit-projektet (ett strukturfondsprojekt i Jämtland och Väster-norrland för att stärka affärsnyttan med it i regionens företag) så fick man stöd att göra en förstudie tillsammans med en kund. Utveckling och implementering av systemet har skett med egna medel och utan något externt ekonomiskt stöd.

Förankring både bland medarbetare i det egna företaget och hos kunden är viktigt för att en investering i ett nytt system kan implementeras på ett effektivt sätt. it-stödet innebär ju ofta ett nytt arbetssätt och då är det viktigt att de som berörs av detta är med på tåget. Det är lättare att få med de egna medarbetarna säger Kjell-Arne. Därför krävs nära samarbete med kunden och att kunden är involverad i hela processen från utvecklingen av idén till implementering av färdig lösning.

Kjell Arne ser inga större hinder för att utveckla it-användningen i mindre företag. Kompetensen bland medarbetarna, som tidigare kunde vara ett hinder, har utvecklats mycket under senare år. Det är viktigt att det finns en kultur och intresse bland medarbetarna för att utveckla och förbättra verksamheten. Utvecklingen på it-området, exempelvis vad gäller utveckling av användarvänlighet och standards för kommunikation mm, har gått snabbt och den

har även gynnat mindre företag. Avsaknaden av system och lösningar menar Kjell Arne inte är en fråga om företagsstorlek utan om branschlogik. It-leverantörerna har helt enkelt inte sett marknadsnischen med lösningar för logistik i skogsindustrin.

6 Gnosjö Automatsvarvning AB

Ett brinnande intresse för teknik och it har skapat en högteknologisk produktion med goda förutsättningar att konkurrera på en global marknad.

Bild 5 Interiör från Gnosjö Automatsvarvnings produktionsanläggning



6.1 Familjeföretag specialiserat på svarvning av komplexa detaljer

Gnosjö Automatsvarvning AB övertogs 1974 av familjen Fransson, men redan 1947 tillverkades den första svarvade produkten i företaget. Företaget är ett familjeföretag och efter ett generationsskifte 1988 från Solweig och Olle Fransson blev döttrarna Anna Sandberg och Linda Fransson majoritetsägare. Olle Fransson innehar fortfarande A-aktierna och Solweig Fransson är företagets VD.

Företaget är specialiserade på svarvning av komplexa detaljer i stora serier med krav på hög precision och kvalitet. Företagets kunder finns inom fordons- och verkstadsindustri, industrireglage och fästelement. Export sker till England, Tyskland, Danmark, Holland, Ungern, Mexiko och USA och uppgår till 20 procent av omsättningen.

2008 hade företaget en omsättning på 58 miljoner kronor. Under lågkonjunkturen 2009 sjönk omsättningen till 31 miljoner kronor för att sedan åter öka. Under 2011 uppgick omsättningen till 59,5 miljoner kronor och budgeten för 2012 är något lägre. Företaget har 36 anställda.

Planen för framtiden är att fortsätta att växa och utveckla företagets styrkor, såsom maskinteknik, kvalitet och leveranssäkerhet. På vissa sätt är det en något osäker marknad eftersom vissa kunder under de senaste fem åren förlagt sin verksamhet till låglöneländer. Genom teknisk utveckling kan Gnosjö Automatsvarvning i dag ligga på ungefär samma priser som dessa konkurrenter.

6.2 Ett brinnande intresse för it- och teknikutveckling

Solweig säger att de alltid varit tidiga när det kommer till teknikutveckling. 1984 införskaffades den första datorn till företaget. Två år sedan köptes första pc:n in. Företaget fortsatte med att tidigt skaffa digital stämpelklocka och var först i Gnosjö med att skaffa bredband.

Solweig har alltid varit intresserad av möjligheterna på internet och var övertygad om att utvecklingen skulle gå fort. Därför skaffade företaget hemsida och gjorde det möjligt för beställare att redan 1998 gå in och se vad som fanns på lager och att lägga beställningar. Det visade sig att få kunder då hade tillgång till internet och att i princip ingen var intresserad av dessa tjänster

under denna period. Man var helt enkelt för tidigt ute och marknaden var inte redo för denna typ av tjänster.

Intresset för ny teknik och viljan att vidareutveckla och effektivisera är levande i företaget och Solweig säger att man helt enkelt vill vara bäst när det kommer till teknik och it-utveckling. Drivkraften är att utvecklas och att utveckla. Solweig säger att många menar att investeringarna är för dyra, men hon har visat att de har fel. Kalkylerna går ihop och samtidigt är det oerhört roligt att arbeta på det här viset, menar hon. Företaget har också satsat på vindkraft och bergvärme. De har visat att det är möjligt att bedriva elintensiv verksamhet och att samtidigt tänka på miljön. Vi vill vara miljövänliga och så vill vi ha kul, säger Solweig.

6.3 Automatiserad verksamhet för maximal effektivitet

I dag är maskinparken högteknologisk och är anpassad för att tillverka komplexa detaljer i stora volymserier. Eftersom Solweig haft ett stort personligt intresse för frågorna har de alltid varit uppmärksamma på hur de kan utveckla verksamheten. Alla maskiner är kopplade till datorer, vilket gör att man kan sitta hemma och övervaka driften av alla maskinerna. Utan detta stöd hade de varit fler som arbetar på kontoret.

Företaget vänder sig till fordonsindustrin och trots lågkonjunkturåren växer företaget tack vare att produktionen ständigt effektiviseras, bl.a. genom effektiviserad it-användning och inköp av nya maskiner etc. För drygt ett år sedan fanns 23 personer anställda och i dag är de 36 stycken.

Eftersom företaget varit datoriserat länge finns datatrafik och produktionsvärden sparade på en mängd parametrar flera år tillbaka i tiden. Genom att följa utvecklingen över åren har företaget också kunnat utvärdera leverantörer, bilspeditionsföretag etc. och kunnat byta leverantör då företaget inte levt upp till kraven. Eftersom företaget var tidiga med digitala fakturor, fraktsedlar etc. är det också viktigt att de företag man anlitar kan utnyttja tekniken på samma sätt. I annat fall har man bytt leverantör.

Kvalitets och miljöarbetet har högsta prioritet i verksamheten och 1995 blev företaget certifierat enligt SS-EN ISO 9002. Kvalitetsarbetet omfattar hela företaget och är indelat i fyra grupper: lager, Hydromat, NC och administration.

6.4 Eget engagemang viktigast för it-utveckling

Investeringarna i teknik och it har enligt Solweig varit dyra och datakostnader är skyhöga, bl.a. är licenserna till alla program kostsamma. Dock har de alltid varit tidiga med att testa den nya tekniken. Det ibland medfört att de fått tekniken något billigare, för att de då verkat som ett testföretag för produkten.

Företaget har inte fått något offentligt stöd för det utvecklingsarbete som genomförts. Solweig är kritisk till att bidrag kan få företag att genomföra den typen av omfattande it-utveckling som de gjort. Risken är att företag tar emot medel, men egentligen inte är så intresserad eller driven och då är risken att det ändå inte fungerar. Vad som istället är avgörande för att det ska fungera, menar hon, är att man är engagerad och villig att ta risken och kostnaderna och är villig att testa.

Dessutom så efterfrågar Solweig fler möjligheter att delta i nätverk, t.ex. genom Almi. Hon tycker det är viktigt att vara öppen gentemot sina konkurrenter och bjuda in. I alla år har de haft återkommande besök av konkurrenter som vill titta på deras maskinpark och få råd och tips. Det menar hon underlättar den dagen då man själv har det tufft eller behöver hjälp.

För att arbeta effektivt på distans behövs bra infrastruktur, exempelvis vad gäller täckning vad gäller mobil och internet. Så är inte det inte i dag menar Solweig och betonar att detta är en viktig framtidsfråga.

7 Gotlandsägg

Införandet av ett bra affärssystem för planering av produktionen har bidragit till en femtioprocentig ökning av produktionsstakten och till att personalen trivs och mår bättre på arbetsplatsen.

Bild 6 Nytt affärssystem har ökat effektiviteten och personalens välbefinnande



7.1 Nyfikenhet och vilja att förändra och förbättra

Gotlandsägg startade 1992. Då bodde de flesta värphönsor fortfarande i burar. Snart blev dock Gotlandsägg en av de första anläggningarna i Sverige som var godkänd enligt "Astrid Lindgren-lagen", lagen som förbjuder burar för värphöns. Hönorna gick fritt omkring på hyllplan med olika nivåer. Sprättäggen packades för hand i äggförpackningar och kördes ut i butik. Inte långt efter detta började Gotlandsägg genomlysa och kvalitetssortera äggen och började packa ägg även åt andra producenter på Gotland.

1997 lanserade Gotlandsägg KRAV-märkta ägg och två år senare blev företaget miljöcertifierat enligt ISO 14001 och kvalitetscertifierat enligt ISO 9002. 2000 tog Gotlandsägg initiativet till ett rikstäckande samarbete av packerier som packade ägg från frigående höns. Försäljningen tog då fart.

Sedan dess har utvecklingen fortsatt och nu produceras ägg med Gulare Gula och Omega-3-ägg, Planer finns på att lansera ännu fler produkter i framtiden.

I dag är Gotlandsägg en framgångsrik äggproducent med packeri både på fastlandet och på Gotland. Ungefär 3–3,5 miljoner ägg hanteras av företaget per vecka. Viktiga kunder är exempelvis ICA-butikerna, Vi-butikerna och butiker på Gotland.

Magnus Bolin är VD och ägare av företaget, som har 30 anställda. Omsättningen uppgick till 180 miljoner kronor under 2011.

7.2 Bristande kontroll och stressig arbetsituation krävde utveckling av produktionen

Gotlandsäggs anläggning i Kalmar län brann ner till grunden för några år sedan. En ny anläggning öppnades, men etableringen gick trögt. Det blev en stressad arbetsituation och personalen mädde inte bra. Det medförde att personal lämnade företaget.

Detta i kombination med att företaget hade dålig kontroll på vilka ägg som skulle packas, när de skulle packas och hur många ägg som skulle packas av varje sort, gjorde av VD:n Magnus Bolin kände att något måste göras för att effektivisera arbetet. Tanken var att gå från att packa enbart på befintlig order och minska ledtiderna mellan beställning och produktion.

7.3 Nytt affärssystem för bättre överblick och minskade ledtider

För att skapa tydlighet kring vilka ägg som skulle packas och när inhandlades två tv-skärmar som monterades upp på väggen. Där presenteras en översikt kring vilka ägg som ska packas. Varje pall med ägg har dessutom en streckkod kopplad till kundens order. På så vis är det klart och tydligt för personalen vad som behöver packas.

Affärssystemet fungerar väl och gör att personalen vet exakt hur de ligger till med packningen. De behöver inte kontrollräkna, utan systemet sköter det per automatik. Risken att packa för få eller för många ägg har försvunnit. Detta är också viktigt eftersom det är

färskvaror som hanteras i företaget och det är därför viktigt att det görs rätt från början.

Effektiviseringen har medfört att företaget ökat produktions- takten med 50 procent och att personalen i dag trivs och mår bättre.

Företaget har funderingar på att fortsätta effektivisera verksam- heten, men det som gör att de avvaktar är att investeringarna är väldigt dyra.

7.4 Viktigt att "äga" it-utvecklingen själv

Gotlandsägg anlidade en systemutvecklare för att ta fram ett funge- rande system. Det fungerade väl och de var duktiga på att under- söka vad det var Gotlandsägg behövde Dock betonar Magnus att det är oerhört viktigt att äga projektet själv och inte helt förlita sig på en utomstående konsult. Risker är i så fall att kostnaderna kommer springa iväg. Därför är det viktigt att ledningsgruppen har god kompetens och vet vad man vill genomföra för förändring. En tydlig projektbeskrivning är viktig, menar Magnus.

Investeringen gick på cirka en miljon kronor. I senaste fasen av utvecklingsarbetet fick företaget cirka 100 000 kronor som kon- sultcheck. Bidraget var inte styrande för typen av investering. Beslut var redan taget kring vilken typ av investering som skulle genomföras och stödet uppgick bara till 10 procent av den totala kostnaden.

Magnus tycker det till viss del är svårt att med säkerhet veta vil- ken typ av offentligt stöd som erbjuds. Därför ser han ett behov av en lots eller liknande som kan informera om vilken typ av stöd som finns att tillgå och var man kan ansöka om detta. Det vore önskvärt om denna person hade kunskap om problemen som kan uppstå och därför gärna har industribakgrund.

8 Guldbolaget

Kreativa tankar, exakta rörelser och varsam hantering är guldsmedens viktigaste verktyg. Med modern teknik och exakt programmerade maskinrörelser repeteras unika former utan avvikelser.

Bild 7 Guldbolaget har avancerat it-stöd för att tillverkning av exklusiva smycken



8.1 Automatisering stärker konkurrenskraften

Guldbolaget är ett familjeföretag i Småland som grundades i slutet av 1980-talet. Företaget tillverkar egna kollektioner samtidigt som de är underleverantör åt andra aktörer. Guldbolaget har cirka 400

kunder, bestående av butiker och butikskedjor runt om i landet. Främst producerar förlovningsringar. Varje ring som tillverkas på Guld-bolaget är unik och tillverkas först när den specifika ordern är lagd.

Guldbolaget har 12 anställda. Dessutom har företaget säsongsanställda, cirka 5 personer, under högsäsongen april–augusti. Omsättningen var under 2011 97 miljoner kronor. Resultat ligger i snitt på cirka fem miljoner per år. Ägare till företaget är Patrik Rejneborg, som också är VD.

Företaget har genomgått stora förändringar under de senaste åren, vilket bidragit till en starkare ställning på marknaden. Under 2005 tappade företaget flertalet stora kunder och några nyckelpersoner lämnade företaget. Trots detta valde Patrik att investera och automatisera verksamheten. Det är inget han i dag ångrar! 2006 blev ett tufft år för verksamheten, men 2007 och 2008 vände trenden och företaget fick tillbaka sina gamla kunder och dessutom några nya. I dag producerar företaget mycket mer än tidigare och med färre anställda. Dessutom med större precision och färre felkällor. Tanken är att i framtiden utöka exporten, som i dag uppgår till cirka fem procent av produktionen.

8.2 Dyra material och ökad konkurrens kräver effektivisering

Konkurrensen på marknaden har ökat under senare år och importen har ökat, bland annat från Thailand, Tyskland och Italien. Trenden på marknaden har gått från mindre hantverk och mer automation. Det har gjort det svårt att fortsätta arbeta som tidigare och Patrik kände därför att det var dags att utveckla och automatisera verksamheten. Dessutom är arbetsmaterialet mycket dyrt, guld och juveler, och det är därför av yttersta vikt att minska felkällorna i produktionen. Detta tillsammans föranledde utvecklingen mot automatisering.

8.3 Avancerad teknik för ökad precision och kvalitetssäkring

På Guldbolaget pågår nu ständigt förbättrings- och förfiningsprocesser. De anställda kan hantverket men företaget tvekar inte att använda den senaste tekniken.

Tidigare skrevs alla beställningar på papperskopior. Nu finns ett datasystem anpassat just efter det gamla papperssystemet. Datorerna håller koll på alla beställningar, design, gravyr etc. Och maskinerna är länkade till datorsystemet, vilket innebär att hela produktionen är helt datoriserad och automatiserad. Det innebär också att felkällorna i produktionen är noll. Vid produktion av exempelvis en vigselring är det många parametrar som ska fungera, men maskinerna är helt datorstyrda och programmen är avancerade för att hantera hantverket. Varje ring är individuellt programmerad, men maskinen arbetar helt automatiskt trots enskild design på varje ring.

Detta har ökat produktiviteten markant på företaget och produktionen är kvalitetssäkrad hela vägen. Det har också skapat ett lugnare arbetstempo och en bättre arbetsmiljö för de anställda. Tidigare hade företaget lugna perioder ibland och sedan väldigt stressiga perioder. Under intensiva perioder blev de anställda stressade och felkällorna ökade till följd av detta. I dag mår personalen bättre och företaget kan hantera stora volymer på ett helt annat sätt än tidigare. Nu kan företaget producera 100 eller 200 ringar, kvaliteten på ringen blir lika bra oberoende på volymen. Detta har medfört att företaget kunnat öka omsättningen, men samtidigt hålla nere personalkostnaderna.

8.4 Marknadsundersökning viktigt för framgångsrik it-utveckling

Investeringarna har varit stora för Guldbolaget. Under de senaste åren har företaget lagt cirka 14 miljoner kronor på automatiserade maskiner. Men enligt Patrik har investeringen betalat sig många gånger om.

Investeringarna har företaget i stor utsträckning bekostat själva, men Guldbolaget har erhållit cirka 50 000 i konsultcheckar vid tre tillfällen under sex år². Patrik är positiv till att han fått del av dessa medel, men menar att det på intet sätt påverkat huruvida företaget genomgick förändringen mot en automatiserad produktion. I övrigt är han ganska kritisk till ekonomiska bidrag till denna typ av utvecklingsarbete, eftersom han menar att det finns en risk att

² Konsultcheck är ett bidrag som kan ges för utgifter för externa konsultkostnader för marknadsutveckling, produktutveckling, miljöcertifiering, industridesign med mera. Dock är det inte fråga om utgifter för företagets normala drift.

företag genomför förändringar som de inte vet med säkerhet är det bästa för företaget. Ofta är stöd kopplat till krav och företaget får anpassa sig till detta, vilket kan skapa problem och medföra att företag tar felaktiga beslut.

Innan investeringarna i maskiner genomfördes inventerade Patrik marknaden noggrant. Han besökte mässor och det tog år innan han bestämde sig för att ta steget att effektivisera verksamheten. Han menar att det kräver mycket arbete och att man är väl insatt, intresserad och kunnig för att inte ta fel beslut och genomföra felaktiga inköp. Samtidigt menar han att man också måste vara beredd på möjliga bakslag. Han har själv köpt in maskiner som inte fungerat som tänkt, utan som ställts undan. Detta har kostat mycket pengar, men han menar att det är viktigt att ha ekonomiska ramar som tillåter misstag och inte investera mer än vad ekonomin tillåter.

Patrik vill fortsätta och utveckla verksamheten med hjälp av förbättrad it-användning och effektivisering. Teknik är, enligt Patrik, nyckeln till att behålla produktionen i Sverige. Produktutveckling och individuell produktion är framgångskonceptet. Ingen massproduktion utan specialdesignat och precision. Då behövs teknik för att möjliggöra produktion i stor skala.

9 InExchange

InExchange har utvecklat en internetbaserad lösning och ny affärsmodell för hantering av elektroniska fakturor. På kort tid har man blivit marknadsledande i Sverige med ambition att bli en av de ledande operatörerna i Europa inom tre år.

Bild 8 InExchanges VD Thordur Erlingsson



9.1 Snabbväxande företag som drivs av serieentreprenör

InExchange i Skövde har skapat en internetbaserad tjänst för e-fakturor. Företaget etablerades på marknaden 2008 och startade genom en avknoppning från Asitis, ett företag som arbetar med digitala factoringlösningar. InExchange startades av företagets VD Thordur Erlingsson och Gunnar Buason. Thordur är serieentreprenör med start av flera framgångsrika företag bakom sig. I dag, efter flera nyemissioner, har InExchange 40-talet ägare. Däribland

80 procent av personalen samt 8–9 externa finansiärer och delägare. De externa delägarna är privata affärsänglar och Almi sedan 2010.

InExchange har snabbt blivit marknadsledande och än så länge är den offentliga sektorn största målgruppen, men i ökad utsträckning är det SMF-företagen som börjar upptäcka fördelarna med e-fakturering. Thordur berättar att InExchange i dag har 10 000 företag som kunder och att cirka 1 000 nya företag ansluter sig per månad. 2014 räknar InExchange med att ha 50 000 kunder och hantera 20–30 miljoner fakturor och beställningar.

Företaget har haft en mycket snabb utveckling. 2010 omsatte man 6,5 miljoner kronor och 2011 27 miljoner. Antalet anställda har också ökat kraftigt och man har i dag cirka 40 anställda. Prognosen för 2012 är en fördubblad eller tredubblad omsättning. Ett viktigt skäl till den höga tillväxttakten är att marknaden växer snabbt och att man har en plattform som är byggd för effektivitet vid stora volymer.

Om tre år är målet att InExchange ska vara en av de största operatörerna i Europa för den här typen av tjänster. Thordur menar att man är på god väg att uppnå den positionen. Vidare vill man utveckla den webbaserade plattformen genom att addera ytterligare tjänster och funktioner.

9.2 Internetplattform och ny affärsmodell för e-fakturor

Thordur och några kollegor vid Asitis upptäckte att hanteringen av e-fakturor ansågs för dyr och krånglig och hittade en lösning på detta som man knoppade av InExchange. InExchange erbjuder dels en internetbaserad plattform samt en affärsmodell som bygger på att e-fakturatjänsterna är en gratistjänst för kunder som köper andra tjänster (t.ex. bokföring, redovisning och rörelsefinansiering) av InExchange. Detta skiljer sig från andra leverantörer som bygger sina affärsmodeller på att tjäna pengar i varje skickad transaktion samt årsavgifter och konsulttimmar. Det medför ofta att mindre företag tvingas avstå då det är både en kostsam och lång införandeprocess.

Vid utvecklingen av plattformen har det varit viktigt med skalbarhet, vad gäller exempelvis volymer och tilläggstjänster samt automatisering, vilket är en förutsättning för att man skall kunna erbjuda kundföretagen effektiva tjänster. På sikt vill man erbjuda en plattform med ett utbud av tjänster som gör det möjligt för små

företag att effektivisera sin administration. Ett sådant exempel är möjligheten att hantera beställningar och order genom InExchanges tjänst. Det kan också handla om att öppna plattformen för andra tjänster och leverantörer som utvecklar applikationer som kan erbjudas på InExchanges plattform.

InExchange har investerat 25–26 miljoner kronor i utvecklingen av affärsidén och teknikplattformen. Även offentliga aktörer som Västra Götalandsregionen och Tillväxtverket samt Almi har medverkat i finansieringen.

I dag arbetar huvuddelen av de anställda med marknadsföring och support. Utvecklingen av den tekniska plattformen sysselsätter cirka 25 procent av de anställda. I övrigt har man en mycket slimmad organisation med liten administration.

9.3 Finansiering – inte tekniken utmaningen för InExchange

Med en bakgrund i it-branschen och som serieentreprenör så är det naturligt att Thordur inte ser it som en svårighet för att utveckla konkurrenskraft och tillväxt. Tvärtom är it som stöd för utveckling av nya lösningar och affärsmodeller själva förutsättningen för en sådan utveckling. Något som såväl InExchange och Asitis är exempel på och som Thordur varit med att starta och utveckla.

Thordur framhåller att det har varit en mycket snabb utveckling under senare år vad gäller it-lösningar och -stöd. I dag finns på marknaden upp mot 400 ekonomisystem. Så problemet är inte att finna it-lösningar som passar mindre företag utan snarare hur man skall få överblick och kunna välja system.

En utmaning för mindre företag kommer när man vill växa från några få anställda till 10–15 anställda. Då ställs andra krav på system och struktur. Man tvingas byta plattform och får system med en annan komplexitet och som också medför andra kostnader än vad man har haft tidigare.

Den stora utmaningen för InExchange har handlat om hur utvecklingen av företaget och den tekniska plattformen skall finansieras. Thordur framhåller att detta inte är något specifikt för InExchange utan något som gäller generellt i Sverige. Systemet fungerar relativt väl när det gäller tidiga faserna, den första såddfinansieringen om 200–300 000 är relativt enkelt att ta del av. Sedan är det svårare och då krävs ofta betydligt mer resurser för att ta affärsplanen och prototypen till marknaden. Här saknas såväl

offentlig finansiering som riskkapital. Ett sätt att lösa detta skulle Thordur kunna vara att fördela om medel från såddfinansiering för att skapa utrymme för finansiering även i senare skede.

10 Lammet & Grisen

Effektivisering av bordsbokning och kassasystem, i kombination med tillbyggnation av restaurangerna, har medfört radikalt ökad omsättning för restaurangerna på Öland och i Sälen.

Bild 9 Personalen vid Lammet & Grisen



10.1 Välbesökta konceptkrogar i Sälen och på Öland

Lammet & Grisen grundades år 1969 av bröderna Bengt och Jan Richert. I dag drivs krogarna av andra generationen, bröderna Mattias och Joachim Richert, med familj och vänner Patrik Clasén och Tony Fredriksson. Lammet & Grisen startades på Öland och 1991 etablerades restaurangen även i Sälen.

Krogarna är konceptkrogar och är välbesökta både i både Sälen och Öland. Restaurangerna riktar sig främst till barnfamiljer. I Sälen har restaurangen cirka 45 000 middagsgäster på fem månaders säsong och på Öland har de cirka 32 000 middagsgäster på två månaders sommarsäsong. Antalet gäster och omsättningen har ökat markant efter renoveringar och tillbyggnader på båda restaurangerna 2003 (Sälen) och 2005 samt 2011 (Öland).

Den totala omsättningen för de två restaurangerna ligger på cirka 30 miljoner kronor. Antalet säsongsanställda är 40 i Sälen och 35 på Öland. Patrik som är delägare, it-ansvarig och restaurangchef säger att det summerat motsvarar cirka 24 helårsanställda.

I dagsläget finns planer på ytterligare ombyggnationer för att utöka och kunna ta emot fler gäster. Dessutom finns funderingar kring att öppna en butiksdela i Sälen, med försäljning av produkter och kött. Detta är en strategi för att utöka marknaden till att även inkludera de familjer som väljer att äta i de stugor de hyrt i fjällen. Satsningen är även en test inför det långsiktiga målet att sälja matprodukter i livsmedelsbutiker.

10.2 Medveten strategi för att öka omsättningen

Målet för delägarna har varit att restaurangerna ska växa och utöka för att på så vis kunna ta emot fler antal gäster. För att kunna möjliggöra det krävs lokaler stora nog att ta emot gästerna och effektiva boknings- och kassasystem. Delägarna har därför gjort medvetna val för att effektivisera verksamheten.

Renoveringarna i Sälen gick 2003 på cirka 11 miljoner kronor och renoveringen på Öland 2005 kostade sex miljoner kronor. Inför sommaren 2011 investerades ytterligare fyra miljoner kronor på Öland. Det gav dock omedelbara resultat i antalet besökare och utan dessa investeringar hade en ökad omsättning inte varit möjlig i lika stor utsträckning.

10.3 Onlinebokning och handdatorer till personalen

Lammet och Grisen har datoriserat hela restaurangverksamheten och anser sig vara en av de mest effektiva restaurangerna i Sverige. Första steget, som togs 8–9 år sedan, var att skapa möjlighet för gästerna att boka bord direkt på hemsidan. Bokningarna går direkt

in i bokningssystemet, vilket förbättrade servicen och minskade belastningen på personalen minskade. Tidigare var belastningen på telefonbokningen, enligt Patrik, stor och det kunde ta lång tid för gästerna att boka bord. I vissa fall kunde det leda till att gästerna valde att gå till en annan restaurang. I dag bokar 55 procent av gästerna online. Bokningen visar sig direkt på iPads i restaurangen. Lammet och Grisen var mycket tidiga med detta och fick därigenom gratisreklam.

Inför julen 2010 lanserade krogen, som en av de första i Sverige, en egen applikation för bordsbokning online från smartphones (både iphone och android). Med applikationen nedladdad får gästen dessutom Veckans Vintips från krogens sommelier direkt i mobilen.

All restaurangpersonal arbetar med handdatorer. De bär på sin egen kassa, tar beställningar och skriver ut notor. Ingen behöver köa för kassaapparaten, utan allt sker automatiskt.

Dessa förändringar har, tillsammans med tillbyggnationerna av restaurangerna, varit förutsättningar för att företaget skulle kunna växa från 8 till 20 miljoner kronor i omsättning på restaurangen i Sälen. Denna omsättningsökning har möjliggjorts trots att öppettiderna minskats. Tidigare hade de öppet varje dag i veckan, men nu har de stängt på söndagarna. Ölandskrogen har på samma vis ökat från 4 till 10 miljoner kronor i omsättning.

Andra förändringar som genomförts är att alla scheman och löneprogram är automatiserade. T.ex. kan alla anställda gå in och plocka fram sitt schema på nätet. Lammet & Grisen har jobbat tillsammans med företaget som tillhandahåller programmet, för att utforma programmet enligt deras önskemål.

10.4 It-investeringarna kräver tid och pengar

Investeringarna har varit dyra, men inga investeringar har genomförts innan delägarna är säkra på att det kommer ge avsedd effekt. Investeringarna har skett utan offentligt stöd.

Ett problem som lyfts av Patrik vad gäller it-utveckling inom restaurangbranschen är att många fortfarande arbetar med pärmar och papper i branschen. Det gör att efterfrågan på effektiva system är liten och därmed också utbudet av anpassade system. Enligt Patrik finns bara ett fungerande bordsbokningssystem i dag och samma gäller för kassasystem. Det pressar upp priserna.

Vill man utveckla och effektivisera, vilket Lammet & Grisen vill, så kostar det och man måste därför vara beredd att lägga både tid och pengar på att vara med och utveckla systemen. Patrik menar att Lammet & Grisen leder it-utvecklingen inom restaurangbranschen och det är kul, men samtidigt tar det tid och energi.

Därför måste engagemanget för dessa frågor vara stort om man väljer att effektivisera med hjälp av it. Eftersom konkurrensen bland leverantörerna dessutom är liten är det dyrt och det är svårt för små restauranger att genomföra denna typ av effektiviseringar om de inte kan ta emot ett stort antal gäster. För en liten restaurang med kanske 40 sittplatser finns det, enligt Patrik, ingen möjlighet att investera på det sätt som Lammet & Grisen har gjort. För att det ska fungera ser Patrik det också som viktigt att ha någon i företaget som kan sköta löpande underhåll. Måste man ständigt ta hjälp utifrån blir det i längden dyrt.

11 Lars Olsson, Hjälmared, Eslöv

Lars Olsson har under många år investerat i högteknologisk mjölkproduktion. Med låga mjölkpriser är detta en förutsättning för att konkurrera på marknaden.

Bild 10 Lars Olsson, bonde i nionde generationen



11.1 Mjölproduktion utanför Eslöv i 9 generationer

Lars Olsson är mjölkproducent i Hjälmared, utanför Eslöv. Han är ensam ägare till gården som funnits i slakten i nio generationer och tog över gården från sina föräldrar 1999.

I dagsläget har Lars Olsson 160 mjölkkor och producerar årligen 1 300 000 kg mjölk. Han har två anställda och en omsättning på 6–7 miljoner kronor.

När Lars tog över gården från sina föräldrar så var målet att öka omsättningen och anställa personal. Då fanns 40 kor på gården och hade han inte utökat så hade det, enligt honom, inte varit möjligt att vara lönsam i dag. Enligt Lars är det många lantbrukare som arbetar hårt, men inte har möjlighet att ta ut en vettig lön. Så vill inte han själv ha det, utan vill tjäna lika mycket pengar som om han haft ett annat jobb.

Mjölkproduktionen har utvecklats mycket under de senaste åren. Trenden går mot större enheter och mer teknik. Lars har ökat produktionen med teknikens hjälp, men utan att anställa fler personer. Dock har priserna gått ner över åren. Runt 1992–1993 fick Lars 3,30 per liter mjölk. I dag ligger priset på 3 kr litern. Samtidigt har insatsvarorna blivit dubbelt så dyra. Lars menar att gården överlever genom att rationalisera och effektivisera produktionen.

11.2 Effektivisering ett måste på en alltmer pressad marknad

Lars insåg tidigt att ska han ha möjlighet att tjäna pengar på sin mjölkproduktion, så måste han vara en av de mest effektiva på marknaden. Annars går det inte få någon lönsamhet i verksamheten.

Investeringar i verksamheten har därför gjorts löpande under åren. En anledning till detta är att Lars inte velat låna alltför mycket pengar på en gång. Dessutom har all byggnation utförts av honom själv, varför det tar lite tid. 1990 byggdes lösdrift för 100 kor och år 2000 investerades i två robotar. En annan anledning till att investeringarna i robotar genomfördes var att det var svårt att kombinera mjölkproduktion, men att ha familj och barn. Lars tyckte att han träffade sina barn för lite och med hjälp av robotar i mjölkproduktionen är man inte lika bunden vid tider och det har varit lättare att kombinera det familjelivet.

Lars har dessutom ett stort teknikintresse, vilket han menar är viktigt, eftersom det är mycket avancerad teknik och mycket data-information som ska sorteras.

Nu har dock Lars genomfört stora effektiviseringar av produktionen och menar att det i dagsläget inte finns så mycket mer att effektivisera. Den sista investeringen ska Lars göra till hösten, då han ska bygga ett nytt ungdjursstall. Därefter är tanken att leva på avkastningen av de investeringar som hittills gjorts till dess han lägger ner lantbruket om 14–17 år. Sakta men säkert kommer gårdens maskiner och robotar bli gamla, men Lars ser inte att mjölkproduktionen kommer att fortsätta efter det att han slutar arbeta. Sonen ska börja lantbruksskola till hösten, men Lars vill inte att han ska ha djur. Han ser ingen framtid i det, eftersom det enligt honom är hopplöst att konkurrera i en avreglerad värld. På kort sikt menar han att det finns en framtid som mjölkproducent, men det är tveksamt om priserna på mjölken kommer öka. Lars arbetar varje dag och har väldigt lite semester och med den pressen menar han att man borde tjäna pengar, men det är svårt. I dag kan han tjäna pengar på gården, men han vill inte rekommendera sin som att ta över arbetet i framtiden.

11.3 Effektiv teknik och ett ökat antal kor

Lars har investerat i effektiva mjölkmaskiner och robotar som övervakar produktionen. Det innebär att produktionen är oerhört effektiv i dag. Det innebär också att antalet kor har ökat avsevärt under senare år och därmed också lönsamheten. De som inte investerat i effektiv teknik kan inte bedriva den här typen av verksamhet, menar Lars.

Även övrig teknik på gården är oerhört effektiv. Det innebär att antalet arbetsdagar som läggs på foderproduktion har minskat betydligt och i dag läggs endast cirka två veckor på detta under förutsättningarna att vädret är det rätta. Det som Lars ser som problematiskt är att både mjölkpriset och köttpriset står stilla, eller minskar, och han har svårt att se hur han i framtiden kommer kunna öka sin produktivitet ytterligare.

Förra året investerade Lars i ett analysinstrument som analyserar mjölken i olika parametrar. Tanken var att de skulle kommunicera med en databas i Stockholm och att de då ska kunna se direkt det står till med mjölken på gården. Tyvärr var det en investering

som i slutändan inte fungerade för att bredbandet på gården var för dåligt. Adsl var inte tillräckligt starkt och mobilt bredband fungerar inte. Detta är ett stort problem.

11.4 Brister i infrastrukturen hämmar it-utvecklingen

Investeringarna har varit väldigt dyra. Lars har sökt investerings- eller företagsstöd och tilldelats visst stöd till inköp av robotar, men själv investerat cirka 1 miljon om året ur verksamheten. Bidragen har gått till inköp av teknik, såsom robotar, där Lars exempelvis fått stöd för upp till 30 procent av kostnaden upp till en viss nivå.

Trots att Lars själv fått offentligt stöd så är han mycket kritisk till effekterna av stödet. Han menar att det inte skapar en bättre produktion, utan att det snarare konserverar hela produktionen. Han menar att man i dag kan vara ”en dålig lantbrukare”, men ändå överleva genom bidrag och det försvårar för dem som är seriösa. Dessutom menar Lars att leverantörerna vet att lantbrukarna får ekonomiskt stöd och det bidrar till att priserna på produkterna stiger. När sedan bidraget försvinner så består de höga priserna.

Ett stort problem för Lars är att mobil- och bredbandsuppkopplingen är undermålig på gården. Det gör att vissa investeringar inte går att genomföra. Dessutom ska robotarna larma när de läcker och det är oerhört viktigt att Lars får detta larm i tid och kan ringa på montör med en gång om det krävs. Annars står produktionen stilla och korna mår dåligt att de inte mjölkas. Med bristfällig täckning får dock Lars ofta larmen alltför sent.

Ett annat hinder för att teknikutveckling på gården är det svenska regelverket. Exempelvis finns en intressant robot i Holland, som flyttar staketet på betet, så korna varje timma kan få tillgång till nytt bete. Detta är intressant eftersom korna ofta trampar ner stora delar av betet när man släpper ut dem. Det svenska regelverket säger dock att man inte får ha maskiner med el i närheten av korna, varför denna investering är omöjlig.

12 Lex Press AB

Allt bättre och mer tillgänglig teknik skapar möjlighet att utveckla tjänster som annars är svåra att utveckla för små företag, samt att automatisera tjänsterna så Lex Press inte behöver ha fler anställda än nödvändigt.

Bild 11 Lex Press logotype



12.1 Nyhetsbrev och rättsfallsdatabaser

Lex Press AB driver den juridiska nyhetstjänsten och rättsfallsdatabaserna Lex Press. Lex Press startade 1995 som det första juridiska nyhetsbrevet i Sverige och bevakade inledningsvis allmän affärsjuridik och skatterätt. I dag omfattar Lex Press 12 nyhetsbrev inom lika många rättsområden tillsammans med rättsfalls- och artikeldatabaser inom dessa områden. Dessutom 8 rättsfallsdatabaser innehållande samtlig praxis inom sina rättsområden, exempelvis skatt, ekobrott, miljö, fastighet etc. Lex Press är i dag landets största juridiska nyhetstjänst eftersom bevakningen och rättsfallsarkiven går längre tillbaka och därmed är därmed mer omfattande än konkurrenternas. Lex Press är också landets minsta juridiska nyhetstjänst eftersom är det möjligt att erbjuda kunder mycket begränsad och specifik bevakning av enstaka ord eller uttryck inom rättsutvecklingen.

Lex Press drivs av Carin Fredlund och hennes man, Kenny, som startade företaget Nota Bene tillsammans 1984. Lex Press startades initialt, 1995, som ett affärsområde/tjänst inom Nota Bene AB. Affärsområdet Lex Press bolagiserades 2003 till Lex Press AB, som ett dotterbolag till Nota Bene AB.

Lex Press har cirka tre miljoner i omsättning och har förutom delägarna fem anställda, dock inte alla på heltid. Företagets viktig-

aste kunder är advokatbyråer, offentliga myndigheter, juristkåren, revisorer etc.

12.2 Ökad konkurrens skapar behov av teknikutveckling

När Lex Press startades var det en helt ny typ av nyhetstjänst och företaget var helt ensamt på marknaden. Men åren har dock konkurrensen hårdnat genom stora, internationella och resursstarka företag, såsom Norstedts Juridik, Infotorg eller Thompson. Det har gjort att Lex Press satsat mer på specialisering, innovation och teknisk utveckling för att stärka sin verksamhet i konkurrensen.

På Lex Press pågår en ständig produktutveckling. För närvarande pågår två stora produktutvecklingsprojekt. Styrkan är enligt Carin att de är små, innovativa, flexibla och snabba. Beslut kan tas fort i ett mindre, ägarlett företag.

Lex Press har inga planer på att expandera personalmässigt för närvarande. Med teknisk utveckling har de snarare kunnat minimera personalstyrkan. Ibland diskuterar ägarna hur de ska kunna utveckla företaget för att ytterligare minimera personalstyrkan, men det utvecklingsarbete som pågår handlar främst om att öka omsättningen med befintliga resurser.

12.3 It skapar flexibilitet och minskar personalkostnaderna

Hela Lex Press verksamhet är internetbaserad och alla anställda arbetar hemifrån kopplade till en server. Varje anställd har ansvar för ett antal nyhetsbrev, t.ex. gällande miljörett, skatterätt etc. De anställda skriver nyhetsartiklar om ett urval av de rättsfall som samlas in och scannas. Dessa artiklar läggs in i en sökbar artikeldatabas. En eller två gånger per vecka, samlas artiklarna inom varje enskilt rättsområde samman till nyhetsbrev, som distribueras till prenumeranterna via e-post. Samtliga rättsfall är scannade, texttolkade och fullt sökbara i fritext.

Under senare år har arbetet effektiviserats kontinuerligt i takt med de möjligheter som kommer med teknikutvecklingen. En viktig och stor förändring som påverkat utvecklingen av hela verksamheten skedde dock innan starten av Lex Press. Då skapade Nota Bene AB en ny medieform, när man ändrade distributionsform på facktidningen Quo Vadis, från tryckt papperstidning av

traditionell typ, med utgivning varannan vecka, till daglig utgivning med distribution via fax. På detta sätt eliminerades helt de grafiska kostnaderna och tryckerikostnaden. Distributionskostnaden var inledningsvis ungefär densamma. En specialdator kopplad till åtta teleledningar skötte utsändningen av fax nattetid. Detta skedde 1994. Erfarenheterna från det var så positiva att det ledde fram till starten av Lex Press.

Utvecklingen till e-tidning har i sin tur helt eliminerat distributionskostnaderna, då varje nyhetsbrev/tidning sänds som pdf-bilagor via e-post.

Teknikutveckling har haft mycket stor betydelse för företagets lönsamhet. Det underlättar också för ett litet företag att ha bevakning över hela landet. De anställda är bosatta i olika orter och bevakar domstolar inom sina geografiska områden. I takt med att tekniken också utvecklats inom domstolsväsendet, kan ytterligare förenklingar göras, när det gäller bevakning av domstolarna och teknisk behandling av domarna.

Tidigare hade Lex Press ett centralt beläget kontor till de anställda i Stockholm, men i takt med att tekniken tillåtit det så arbetar nu alla anställda hemifrån. Carin ser detta som en stor fördel, både kostnadsmässigt och genom att det ger frihet till den anställde, som kan bo och arbeta var de vill. De har en uppgift att sköta och kan själva ta ansvar för när eller hur de utför sitt arbete. Det är något som uppskattas, enligt Carin.

Personalomsättningen har varit liten och många av de anställda har jobbat inom företaget länge. Vissa har dock efter 8–10 år tyckt att det kan ha blivit lite ensamt och det har hänt att de då bytt jobb. Eftersom de anställda blivit högt specialiserade och dessutom verksamma inom en mycket begränsad bransch har det ibland inneburit att någon gått över till en konkurrent. Lex Press har inte alltid möjlighet att konkurrera med de löner som erbjuds av vissa konkurrenter för företagets välutbildade och kunniga medarbetare, men företaget är generöst med ledigheter och erbjuder de anställda stor frihet i sitt arbete.

Planen är att fortsätta produktutveckla med teknikens hjälp, att göra allt smartare och snabbare. Carin och Kenny vill skapa tydliga nischer och kunna anpassa tjänsterna efter precis vad som behövs och när det behövs.

12.4 Kunddialog avgörande för it-utveckling

Enligt Carin har Lex Press investerat en hel del pengar i flera år. Vissa steg i utvecklingsarbetet har varit kostsamt och andra mindre dyra. De mer omfattande utvecklingsprojekten har legat på cirka 250 000–300 000 kronor under ett år. Men generellt investeras cirka 50 000–100 000 kronor varje år i teknikutveckling.

Lex Press har fått offentligt stöd genom dåvarande Nutek vid ett tillfälle. Det är nu några år sedan. De fick då hälften av kostnaden för att utveckla en specifik bevakningsfunktion som många kunder därefter haft stor nytta av. Det har medfört att kunderna nu kan prenumerera på enstaka ord eller uttryck i databaserna.

För att lyckas med teknikutveckling menar Carin att det är viktigt att föra en nära dialog med kunderna för att förstå vad det är de behöver och efterfrågar. Hon menar också att det är viktigt att fundera igenom möjligheter och risker ordentligt innan förändringsarbetet initieras, för att vara säker på att det blir rätt från början. Annars finns en risk att det kan bli mycket dyrt.

Lex Press har länge haft ett mycket nära samarbete med en konsult som känner företaget väl och utför det löpande tekniska utvecklingsarbetet. Carin betonar att det är viktigt att ha långsiktiga relationer med någon som kan tekniken och känner företaget och produkterna.

En viktig fråga för framtiden är, enligt Carin, fortsatt bredbandsutbyggnad. Det är viktigt för företaget och dess anställda som därmed kan arbeta hemifrån runtom i landet. Men det är också viktigt att för den fortsatta produktutvecklingen och för marknadsutvecklingen. I dagsläget finns fortfarande stora brister på många platser i landet.

13 Listspecialisten

It-baserad marknadsföring av företaget, samt försäljning på nätet, har möjliggjort ökad försäljning och breddad marknad för Listspecialisten, som specialiserat sig på högkvalitativa hyvlade och sågade produkter, som lister och paneler.

Bild 12 Listspecialisten tillverkar i Västerbotten med Stockholm som marknad



13.1 Norrländskt företag som utökat sin marknad

Arnemarks Såg & Hyvleri (Listspecialisten) är ett familjeföretag som har funnits sedan 1946. I dag drivs det av tredje generationen i familjen Johansson. Företagen finns i byn Arnemark utanför Piteå. Företaget har 5,5 anställda och har en omsättning på cirka 9 miljoner kronor.

Innan de nuvarande ägarna (bröderna Olof och Claes Johansson) tog över företaget 2008 utgjordes marknaden främst av Piteå kommun och närkommunerna. Tack vare satsningen på hemsidan har marknaden vidgats och i dag är cirka 60 procent av försäljningen utanför länets gränser.

Listspecialister kunder är privatpersoner, arkitekter, byggföretag, återförsäljare av byggmaterial och till stora företag såsom

Skanska och NCC. I dagsläget finns den största marknaden i Stockholmsområdet, samt i Skåne.

Listspecialisten har planer på att växa ytterligare under de kommande åren. Det finns ingen möjlighet att nyanställa med dagens omsättning, men planen är att öka omsättningen med cirka 15–20 procent under de närmaste 2–3 åren och att anställa 1–2 personer till. Detta ska ske genom fortsatt marknadsföring på internet. Ägarna menar att detta varit nyckeln till deras framgång och att de inte hade funnits kvar i dag om de inte satsat på att utöka marknaden.

13.2 Intresse och nyfikenhet drivkraft för it-utvecklingen

När bröderna Johansson tog över familjeföretaget 2008 genomfördes en medveten satsning på att marknadsföra företaget på nätet. På så vis menar de att de får ut avsevärt mer per satsad krona, jämfört med om de annonserat i annan media.

Olof Johansson betonar att han själv har ett stort teknikintresse och att han alltid varit intresserad av webben. Det gjorde att han relativt tidigt skapade en hemsida åt företaget, trots att de dåvarande ägarna inte tyckte det var nödvändigt och inte fullt ut förstod varför. Efter det har utvecklingen fortsatt. Olof trodde på möjligheterna på internet och såg det som en möjlighet att dra nytta av det, men arbetet påbörjades främst på grund av att han var nyfiken och tyckte det var spännande och nytt. När företaget började synas på nätet så visade det sig att det var en oerhörd tillgång och en möjlighet att möta det alltmer tilltagande konkurrensen på marknaden. Det har också bidragit till en alltmer offensiv marknadsföring på nätet.

13.3 Marknadsföring på internet förutsättning för utökad marknad

Anledningen till att listspecialisten lyckats öka sin marknad är medveten marknadsföring på internet under de senaste åren.

Hemsidan har optimerats för att hamna högt på sökmotorerna. Det har medfört att Listspecialisten finns med på första eller andra plats vid sökning på exempelvis Google, trots att de är ett relativt litet företag. Dessutom har de startat försäljning via en webbshop.

Många kunder beställer direkt på nätet och varorna skickas ut. Det är smidigt för kunden och det minskar administrationen på företaget. Ungefär 60 procent av all försäljning av list och panel sker i dag genom webbshopen. Dessutom har administrationen effektiviserats genom satsning på administrationsprogram, löneprogram och digitala stämpelklockor.

Webbshopen och marknadsföring på nätet har möjliggjort en dramatiskt utökad marknad för företaget. Marknaden i närområdet har varit konstant över tid, men genom marknadsföring på nätet har företaget lyckats nå ut till en allt större geografisk marknad och har på så visa lyckats nå alltfler kunder.

Detta har skett till en relativt låg kostnad, jämfört med om företaget använt tryckt media för att nå ut lika brett och geografiskt. Det har bidragit till en helt ny marknad och till att företaget kunnat specialisera sig ytterligare på list och panel. Konkurrensen inom byggmaterial har ökat och går att köpa överallt. Dessutom finns stora konkurrenter inom området. Genom ökad specialisering och utökad geografisk marknad kan företaget konkurrera om kunderna.

Olof menar att det är viktigt att ständigt underhålla hemsidan för att säkerställa att den fortsätter hamna högt vid sökningar på sökmotorerna. Detta måste det avsättas resurser för. Det finns också tankar på att utöka närvaron på nätet, genom sociala medier som twitter och eller facebook. Men samtidigt måste detta underhållas och det tar tid, varför det är viktigt att noga välja vad man ska lägga resurserna på. Framförallt menar han att det är viktigt att fortsätta ta fram bra och konkurrenskraftiga produkter och att fortsätta bygga ut hemsidan så att besökare stannar där och handlar.

13.4 Tillgång till fiberoptik viktigt för företag i glesbygd

Investeringen har varit relativt liten för Listspecialisten, det har främst handlat om att skapa en hemsida, med webbshop och att optimera sökfunktionerna för att hamna högst på sökmotorerna. I dagsläget är investeringen liten för att fortsätta utveckla arbetet, men självklart tar vidareutveckling och underhåll tid för Olof.

I början köpte Listspecialisten annonsplatser för att hamna högt på sökningar på google. Detta tyckte dock Olof blev för dyrt i längden. Då övergick de till att istället utforma hemsidan så att de

passar gentemot sökmotorerna och experter anlitas för att genomföra detta. På så vis har kostnaden reducerats markant från cirka 100 kr per klick till cirka 1 kr, eller mindre, per klick. Nu kan Olof själv underhålla hemsidan. För detta krävs en grundkompetens och ett intresse.

Innan den här typen av utvecklingsarbete påbörjas menar Olof att det är viktigt att fundera över vad som är målet med arbetet. Dessutom ska man fundera på vilka sökmotorer man vill optimera webbsidan mot, vilka andra sajter man vill bli länkad från etc. Det kan också vara viktigt att titta på hur andra företag byggt upp sina hemsidor. Bristande it-kompetens är det som Olof menar kan försvara utvecklingsarbete. Därför menar han att det kan vara betydelsefullt med utbildningsinsatser för att höja kompetensen inom området bland företagare.

En förutsättning för att bedriva den här typen av utvecklingsarbete, är enligt Olof, att företaget har tillgång till fiberoptik. Trots att företaget ligger i en liten by cirka 2,5 mil från Piteå med cirka 90 bosatta, så finns fiberoptik indraget tack vare en intresseförening i byn. Utan snabb uppkoppling hade företaget aldrig kunnat utveckla verksamheten på detta sätt. Fortsatt utbyggnad av fibernätet ser Olof därför också som en viktig fråga för att möjliggöra fortsatt it-utveckling i Sverige och framförallt på glesbygden.

Investering har genomförts helt utan offentligt stöd. Dock har företaget offentligt stöd i form av transportbidrag. Tack vare det kan de transportera varor billigare genom Sverige. Tidigare har företaget även haft investeringsstöd till inköp av maskiner och produktionslokal genom landsbygdsstöd.

14 Lyko Hair

Lyko Hair AB är ett snabbväxande familjeföretag i Dala Järna som utvecklat verksamheten från frisersalong till e-handel och blivit ledande i Sverige på hårvårdsprodukter på nätet.

14.1 Familjeföretag i tredje generationen ledande på e-handel

Lyko Hair är ett e-handelsföretag med inriktning på försäljning av hårvårdsprodukter för den svenska marknaden. Verksamheten startade redan på 1940-talet med en frisersalong i Vansbro. I dag

har man två salonger, en i Dala Järna och en i Stockholm som står för en liten del av Lykos verksamhet.

Lyko Hair är ett familjeföretag i tredje generationen. Fram till 2008 ägdes och drevs företaget av föräldrarna till nuvarande VD Richard Lyko. När satsningen på e-handel tog fart blev Richard och hans syster delägare i familjeföretaget.

Företaget har vuxit kraftigt sedan man startade med e-handel 2008. I år kan Lyko bli gazellföretag efter fyra år av kraftig tillväxt med en omsättning om 44 miljoner kronor 2011. Man har 20–25 anställda och är en viktig arbetsgivare i Vansbro. Där finns lager och övriga funktioner som krävs för att driva e-handelsverksamheten som it-utveckling och marknadsföring. Richard menar att det finns stora fördelar med att driva verksamheten på en mindre ort. Man vet vilka det är man anställer och personalen stannar kvar länge och är lojala med företaget.

Lyko Hair är marknadsledande i Sverige på e-handel av hårvårdsprodukter. Marknaden för hårvårdsprodukter ligger i dag inte främst på nätet utan i traditionell detaljhandel där företag som Åhléns och Kicks är dominerande.

Rickard menar att man egentligen bara skrapat på ytan vad gäller företagets möjlighet att utvecklas. Utvecklingen framöver handlar om att bredda sortimentet från hårvård till hudvård och bli en skönhetsbutik på nätet. Man planerar också att vidga marknaden till de nordiska länderna.

14.2 Teknikintresse och tidig nät-efterfrågan drivkraft för Lyko

Första stegen på vägen mot att bli ett e-handelsföretag togs av Richards far som är mycket teknikintresserad. Han hade sett en del hemsidor och tidigt gjort en hemsida för företaget. När Lyko tagit upp Fudge, ett hårvårdsmärke från London och la upp detta på hemsidan kom förfrågningar från hela landet från kunder som inte kunde hitta märket i den lokala detaljhandeln. Efterfrågan via hemsidan växte och det var denna tidiga efterfrågan som gjorde att man såg möjligheten i att utveckla en e-handelstjänst med betalning via nätet.

När Richard var klar med sin ekonomutbildning gick han tillsammans med systern in i företaget för att utveckla e-handelsverksamheten. Redan 2008 utnämndes Lyko av Pricerunner till bästa e-

handel inom kategorin ”Skönhet och hälsa” och 2009 blev Rikard utnämnd till årets ungdomsföretagare av Dalarna Business.

Richard menar att det var en fördel att vara så tidigt ute vad gäller e-handel. De tekniska lösningarna var inte så avancerade när man startade 2008 och användarnas krav lägre än vad de är i dag. Det var lättare för företag med mindre resurser att sätta upp en e-butik och komma in på marknaden. Efter hand har det blivit alltmer kapitalintensivt att driva och utveckla e-handelsverksamheten

14.3 Marknadsföring och effektiva logistiklösningar nödvändiga

Uppdatering och utveckling av hemsidan sköts i dag huvudsakligen av anställd personal. I dag är det 2–3 personer som arbetar dagligen med detta. De stora resurserna i verksamheten är i dag inte knutna till hemsidan och e-handelstjänsten utan till logistik och lager samt marknadsföring.

Lyko har valt att inte arbeta med tredjepartslösning utan man har eget lager och sköter logistiken själv. I dag har man ett sortiment i lager om cirka 7 000 produkter. Skälen till detta är flera. Lyko vill växa och för att göra detta på ett effektivt sätt menar Rikard att man måste själv hantera lager och logistik. Lykos strategi för att växa innebär också att man bidrar till att skapa arbetstillfällen på orten vilket man ser som viktigt.

Marknadsföring av e-handelstjänsten blir en allt viktigare och resurskrävande del av verksamheten. Den är inte självgående som när man startade verksamheten. Då fick man stort genomslag bara genom att finnas som e-handeltjänst på nätet. I dag är utbudet på nätet stort och man får inte samma synlighet. Därför måste man annonsera och synas på andra sätt – genom reklam i TV, på google och genom att synas olika sajter och communities – samt genom bearbetning av befintlig kundbas.

14.4 Svårt finansiera utvecklingen av en ny verksamhet

Den viktigaste framgångsfaktorn för att lyckas med en utveckling av företaget som Lyko har gjort framhåller Rikard är att man har en idé och strategi som man tror på och är beredd att satsa helhjärtat och långsiktigt på. Richard menar att Lyko inte är bättre än

någon annan på det man gör och att Lykos hemsida från början inte var särskilt sofistikerad. Det man särskilt har satsat på är att ha en hög servicenivå och kvalitet, exempelvis vad gäller orderhantering och leveranser.

Richard ser inga särskilda tekniskmässiga problem eller hinder för it-utveckling som är specifika för mindre företag. Svårigheterna handlar främst om hur man kan finansiera investeringar i it och annat som krävs för att göra en omstöpning av verksamheten som Lyko har gjort. Lyko har löst detta helt med egna resurser och på det sätt som mindre företag ofta får göra – genom att hålla nere kostnader och genom att ägarna avstår lön eller belånar de tillgångar man har.

15 Mikromakarna

Mikromakarna i Pajala är ett specialiserat elektronikföretag som tillverkar komplexa elektronikprodukter med höga kvalitetskrav och i kort serier för en lång rad kunder. En tidig satsning på ett affärssystem möjliggör en effektiv produktion och utveckling av verksamheten.

Bild 13 Mikael Isaksson, VD för Mikromakarna



15.1 Specialiserad elektronikföretag med Pajala som bas

Mikromakarna är ett elektronikföretag i Pajala, Norrbotten som tillverkar elektronikprodukter. Till de produkter man tillverkar hör mätinstrument, hjälpmedel, blindskriftskrivare, larm och passersystem. Företaget har i dag 35 anställda och omsätter 70 miljoner kronor. Företaget startades 1987 och 2009 togs företaget över av de nuvarande tre ägarna, samtliga med lång bakgrund i företaget.

Företagets kunder finns främst i Sverige och man har i dag 20–25 större kunder. Exportandelen är låg, cirka 95 procent av produktionen går till den svenska marknaden.

Företaget har haft en stabil position de senaste tre åren vad gäller antalet anställda och omsättning. Man arbetar i stor utsträckning med kunder med en långvarig kundrelation som bas. Vissa kunder man samarbetat med sedan 80-talet. Målet för Mikromakarna är att expandera med målet att komma upp till 100 miljoner kronor på 3 år. Detta skall ske genom att man aktivt söker nya kundpartners och genom att utveckla de kompetensområden och segment där man redan har en position.

15.2 Nära och långvarigt samarbete med kunden

Mikael Isaksson, VD för Mikromakarna är sedan 2009 en av tre ägare till företaget och har jobbat i företaget sedan 1994, främst med försäljning. Mikael berättar att Mikromakarna inte utvecklar eller äger några egna produkter utan ser sin roll som en kvalificerad underleverantör som tillverkar och monterar hela produkter och levererar den förpackad och klar till kunden.

Mikromakarna har även egna underleverantörer, exempelvis vad gäller elektronikkablage som man inte längre tillverkar själv. Även montering köps från underleverantörer vid ordertoppar. Underleverantörerna finns främst i Norrbotten men man samarbetar också med ett företag i Murmansk.

Det är kunden som utvecklar och specificerar produkten och tar fram underlag på det man vill ha gjort av Mikromakarna. Däremot jobbar Mikromakarna tillsammans med kunden när det gäller att utveckla produktionstekniken för produkterna. Genom att använda sin kompetens och erfarenhet av kvalificerad elektronikproduktion för att förbättra produktionsprocessen och monteringen av produkterna så att den blir mer effektiv tillför man mervärden till kunden.

den. Ytterligare ett exempel på hur man skapar mervärden för kunden är att man utvecklar testsystem för att sluttesta produkten innan leverans. Man har även utbildningar i produktionsteknik för kunder samt erbjuder logistik- och lagerlösningar som en del i leveransen av färdiga produkter.

Mikael framhåller att Mikromakarnas främsta konkurrensmedel handlar om de långvariga och nära kundrelationerna. Därför satsar man på att utveckla kundrelationerna med hög servicenivå och bygga förtroende i relationen. Genom att man har en platt organisation kan man reagera snabbt och svara på kundkrav vad gäller förändringar i produkt och produktion.

Som underleverantörer så känner man av utflyttningen av företag till låglöneländer, men man köper själv komponenter från Asien. Kundrelationen och den kunskapsnivå som företaget håller är viktigt för att behålla kunder. Man har kunder där samarbetet har fortsatt trots att kundföretaget flyttat sin verksamhet från Sverige. För att vara konkurrenskraftiga nischer Mikromakarna in sig på komplexa elektronikprodukter med höga kvalitetskrav och kortare serier där priset inte är lika utslagsgivande.

15.3 Affärssystem avgörande för produktion av komplexa produkter

It är avgörande för att kunna driva en effektiv produktion av komplexa produkter i korta serier menar Mikael. Mikromakarna använder ett svenskt affärssystem, Jeeves Affärssystem och det är en avgörande förutsättning för detta. Man har cirka 10 000 artikelnummer och för varje beställning som kommer in så beräknas materielbehov och en beläggnings- och produktionsplanering görs.

Mikromakarna var tidigt ute med att införa affärssystem för att styra order-, lager och produktionsplanering och införde sådant i början av på 1990-talet. Skälet till detta var att man såg ett behov av att hålla kontroll på lager och order på ett mer effektivt sätt. I dag använder alla i företaget affärssystemet för någon del i affärsprocessen.

För att utveckla samarbetet med kunden är det intressant att utveckla möjligheter för kunden att göra sina beställningar i Mikromakarnas affärssystem. I dag sker detta på mail, men med en möjlighet för kunden att lägga in sina order i systemet så skulle hanteringen kunna effektiviseras ytterligare. Det skulle också vara

intressant för Mikromakarna att kunna arbeta mot sina underleverantörer på samma sätt.

15.4 Nätverk med andra elektronikföretag stöd för utvecklingen

Mikael betonar att den it-utveckling som Mikromakarna har genomgått har skett helt med egna medel. Den största investeringen gjorde man 1999 när man införde Jeeves affärssystem. Detta har men successivt utvecklats och även det har skett med egna resurser. Man ser inga speciella hinder eller svårigheter för mindre företag att utveckla sin it-användning. Ett problem är dock att det kostar mycket att investera i it och att man måste ha samma krav som stora företag vad gäller exempelvis säkerhet. Detta gör att investeringarna kan vara tuffa att klara för ett mindre företag. En viktig förutsättning för att klara detta är att man har kunnig och motiverad personal som är intresserade av att delta i utveckling och drift av it-stödet. En utmaning är att hålla sig informerad om utvecklingen på it-området så att man vet vilken potential till utveckling som it erbjuder.

Mikael berättar att Mikromakarna är med i ett kluster för elektronikföretag i Norrbotten som drivs med offentligt stöd. Det samarbetet är bra och viktigt betonar Magnus. Genom att delta i det samarbetet så har man lättare att hålla sig informerad och utveckla kompetensen på olika områden och man kan ta del av varandras erfarenheter, exempelvis vad gäller användning av affärssystem. Klustret är också ett bra sätt att marknadsföra elektronikföretagen i Norrbotten genom att man tillsammans är med mässor etc. Det stärker inte bara branschen utan också det enskilda företaget.

16 Process Produkter i Söderhamn

Process Produkter i Söderhamn arbetar med legotillverkning och använder sitt affärssystem för att utveckla nya tjänster och skapa mer-värden för sina kunder.

Bild 14 Process Produkter i Söderhamn



16.1 Legotillverkare åt svenska exportföretag

Process Produkter i Söderhamn har inga egna produkter, utan är en legotillverkare som utför plåt och svetsarbeten. Som legoleverantör gör man allt från enkla detaljer till komplicerade svetskonstruktioner. Företaget startade 1983 och har sedan starten arbetat med alla typer av skärning, bockning, fräsning, svarvning, svetsning i små serier eller enstaka antal i de flesta material.

2005 togs företaget över av de nuvarande ägarna, Helena och Kurt Torstensson. Helena är civilingenjör och arbetade tidigare som anställd VD i ett annat tillverkande företag. Kurt är byggnads-snickare, som omskolat sig. År 2008 tog man över kunder, personal och maskiner från Alfta Skärteknik, som då gick i konkurs. Process Produkter omsätter i dag cirka 4 miljoner kronor och har 3 anställda i produktionen.

Kunderna återfinns främst bland svenska exportföretag, vilket innebär att 80 procent av det som Process Produkter tillverkar via kundföretagen går på export. Företaget har i dag cirka 150 kunder,

som exempelvis företag som Dendro Maskin, Gerdins, Airlift, Axet, Bruks och Söderhamn Eriksson.

16.2 Globaliseringen – stor utmaning för små legotillverkare

Helena Torstensson, VD för Process Produkter berättar att omsättningen och antalet anställda i företaget har fluktuerat kraftigt under senare år. Detta då man som lego-tillverkare vid flera tillfällen har drabbats av att kundföretag har flyttat sin verksamhet utomlands.

Nu senaste är det Dellner Couplers, ett svenskt globalt företag med bas i Falun och ledande inom avancerade stötdämpare och vagnskopplingar för tåg-tillverkare, som beslutat att flytta produktionen till Polen och Asien. Utflyttningar av produktionen innebär nästan alltid att man lämnar de legotillverkare, som man har på hemmaplan och knyter till sig nya underleverantörer där man etablerar produktionen. Främst de mindre legotillverkarna drabbas av detta då de inte i samma utsträckning som större legotillverkare har långa avtal med kundföretagen. I dag levererar Process Produkter till reservdelssidan, som tillsvidare finns kvar i Falun.

Utmaningen för Process Produkter – och för andra mindre regionala legotillverkare – är enligt Helena Torstensson att antingen utveckla egna produkter eller att utveckla tjänster kopplat till legotillverkningen, som ökar värdet för kundföretaget och knyter samman företagen bättre. Detta för att komma runt det som är legotillverkningens dilemma – beroendet av korta order och att man inte vet vilken produktion man kommer ha det närmaste veckorna. Något som för Process Produkter inneburit stora och snabba svängningar i anställd personal under de senaste åren.

16.3 Affärssystem – en grund för utveckling av nya tjänster

Process Produkter använder sedan 2002 Monitor, som är ett komplett affärssystem för tillverkande företag. Monitor är utvecklat i Sverige och företaget har sin bas i Hudiksvall. Systemet har inneburit stora vinster för företaget. Det ger struktur åt planering och verksamhet, så att man gör rätt från början och genom hela produktionsprocessen. Helena Torstensson framhåller att systemet är

enkelt att sköta och i stället för att ha flera personer anställda för att sköta de olika funktioner som ingår i systemet, så kan det göras av en person. Affärssystemet håller samman hela sälj- och leveransprocessen. Allt från försäljning, kundkontakter och offerter till beredning, produktionsplanering, spedition och fakturering hanteras. Det enda som inte finns med i dag är lönehanteringen. Genom affärssystemet har man dag för dag koll på hela flödet i verksamheten vad gäller exempelvis offertstock, orderingång, maskinbeläggning samt likviditetsprognoser.

Trots att man har använt systemet sedan 2002 så menar Helena Torstensson att finns potential i systemet, som man ännu inte utnyttjat och som kan användas för att utveckla nya tjänster och samarbeten med kunderna. Detta handlar om att använda den information som genereras genom Monitor för att leverera underlag till kunden som ger struktur och ordning på samarbetet.

Monitor kan också vara ett stöd för att strukturera och administrera samarbetet mellan olika underleverantörer för att på ett effektivt sätt hantera större systemleveranser till kundföretaget. Där kan Monitor addera mycket värde och service till kunden. Det bidrar till att bygga starkare kundrelationer, baserat på det förtroende som etableras och genom att man får mer insyn i varandras verksamhet. Helena Torstensson ser att det är flera kundföretag, som inte arbetar med sitt affärssystem på det sättet och därför efterfrågar den typen av tjänst av Process Produkter.

16.4 Utmaning att hålla samman alla programvaror och styrsystem

De utmaningar som Helena Torstensson ser för att utveckla it-användningen i företaget handlar inte främst om affärssystemet. I dag finns en hel uppsjö av olika programvaror och styrsystem på ett företag. En maskinoperatör på Process Produkter använder Monitor för att veta vad som ska göras. När tillverkningsuppgifter saknas måste kanske ritprogram eller beräkningsprogram användas för att hitta rätt koordinater. Uppgifterna används för vidare programmering off-line, för att sedan köra över programmet till maskinens styrsystem, där fortsatt finjustering i produktionen sker.

Affärssystemet är enkelt att använda och det finns en potential till tjänsteutveckling genom ett bättre använda sig av Monitor i samarbetet med kundföretagen.

För att utveckla användningen av Monitor, så har man deltagit i ett nätverk som arrangerats av FindIT. FindIT är ett projekt med bas i Gävleborg och Dalarna med inriktning på att stödja konkurrenskraften i regionens små- och medelstora företag samt att stödja framväxten av nya företag, produkter och metoder. Genom FindIT så har man haft möjlighet att träffa och lära av andra företag som arbetar med Monitor utan att bli beroende av dyra konsulter. En viktig utmaning menar Helena Torstensson är att få fler företag att se att de har behov av den här typen av lösningar och att det är en viktig del i utvecklingen av företagets konkurrens- och växkraft.

En annan viktig fråga för Helena Torstensson rör floran av styrsystem för de olika maskiner som man arbetar med. Varje maskin har sitt eget styrsystem och det gör det svårt att utnyttja potentialen i varje enskilt styrsystem och maskin, dessutom kan styrsystemen variera från en maskingeneration till en annan. Styrsystemet är sällan användarvänliga och standardiserade på det sätt som affärssystemen är i dag.

För Process Produkter var det en utmaning bara att få in alla maskiner på den gemensamma servern. Eftersom det är dyra maskiner så är det ju inte bara att byta maskinen för att styrsystemet är knepigt. Här skulle ett samarbete, exempelvis inom FindIT:s ram kunna vara ett sätt att mer praktiskt arbeta med frågor hur styrsystemen kan utvecklas och bli mer användarvänliga och standardiserade.

17 WEMO Automation

Modultänkande och ett avancerat it-stöd för produktutveckling och produktionsstyrning är viktiga delar i WEMO Automations globala position för automationslösningar i plastindustrin.

Bild 15 WEMO Automations anläggning i Bor utanför Värnamo.



17.1 Småländskt familjeföretag med global konkurrenskraft

WEMO Automation tillverkar automations- och robotiklösningar för plastindustrin. Företaget startades 1987 av tre bröder som fortfarande äger och driver företaget. I dag har företaget cirka 40 anställda och en omsättning 70 miljoner kronor. De senaste 3 åren har man ökat omsättningen från cirka 40 miljoner kronor och planerna för framtiden är en omsättning om cirka 100 miljoner kronor per år inom 3 år.

Företaget startade i Bor, en del i den småföretagarbygd som finns i Värnamo kommun. Företaget är nu i färd med att uppföra ett helt nytt automationscenter där morgondagens robotar skall utvecklas och tillverkas. Den nya fabriken uppförs på det nya industriområdet Bredasten i Värnamo.

För att växa har man byggt upp ett nät av agenter samt dotterbolag i länder som Tyskland och Indien. I dag är man representerad

på ett 25-tal ställen världen över. I dag går drygt 50 procent av tillverkningen på export till länder främst inom EU. Den fortsatta utvecklingen av WEMO handlar i stor utsträckning av en ökad närvaro på globala marknader. På den svenska marknaden är WEMO Automation marknadsledande när det gäller automations- och robotiklösningar för plastindustrin, där man i dag har en marknadsandel om mer än 50 procent.

17.2 Moduler och plattformstänkande förutsättning för effektivitet och konkurrenskraft

Sven Ståhl, VD och en av tre bröder som är ägare till WEMO Automation berättar att bröderna tidigt hade en dröm om att starta ett företag tillsammans. Genom sitt teknikintresse kom man tidigt in på automatisering och robotik och man startade en verksamhet som tillverkare av mindre styrsystem för verkstadsindustrin. När företaget etablerades 1987 så var det som tillverkare av industrirobotar, inledningsvis för olika industrigrenar men sedan 1995 exklusivt för plastindustrin.

Vi började tidigt arbeta med ett modulbaserat tänkande kring våra produkter för utvecklingen av produktionen, lite grann med fordonsindustrin som förebild, berättar Sven Ståhl. Vi insåg att detta var en förutsättning för att vi skulle kunna få en effektiv produktion och för att få upp volymen i produktionen. Att kunderna styr utformningen av produkten helt fritt går inte, det är alldeles för kostsamt. Därför var vi tvungna att tidigt börja tänka i ett modellprogram där kunderna kan välja olika tillval och på så sätt anpassa produkten till sina behov och förutsättningar.

Även om WEMO är marknadsledande på den svenska marknaden så är företaget litet jämfört med konkurrenterna. Dessa är ofta många gånger större och har helt andra resurser än WEMO. För att kunna konkurrera med dessa så måste man vara mer snabbfotade och effektiva – i produktutveckling, i produktion, i administration – ja i allt som man gör så måste man arbeta mer slimmat och vara mer effektiv än de större konkurrenterna.

17.3 It-stöd för kund Anpassning och effektiv produktion

Ett integrerat it-stöd är en förutsättning för att WEMO på ett effektivt sätt skall kunna leverera kund Anpassade produkter utifrån det modellprogram som man har utvecklat. Sven Ståhl framhåller att man har ett en komplex produktion och modellprogram trots att man är ett litet företag. Utan ett it-stöd som integrerar kundorder, materielbeställning och produktionsstyrning i ett system så hade det varit omöjligt att tillverka 250 robotar per år som man gör i dag. Detta hade krävt helt andra administrativa och personella resurser och då hade man inte varit konkurrenskraftiga gentemot sina konkurrenter. Därför var WEMO tidigt ute vad gäller utveckla och införa it-stöd för att effektivisera produktutveckling och produktionen i företaget.

I dag har man ett system för att ta in order i verksamheten där kunden och återförsäljaren tillsammans definierar ordern och bestämmer vilka tillval man vill ha till grundmodellen. Utifrån kundens beställning läggs till ordern automatiskt in vilka komponenter som detta kräver och vilka av dessa komponenter som finns på lager och vilka som måste beställas. När beställningsdialogen med kunden är avslutad och ordern är fullständig genereras sedan ett ordererkännande där WEMO kan ge besked om när produkten kan levereras till kunden.

Den kompletta ordern används sedan i produktionen av de montörer som monterar roboten och systemet ger hela tiden en uppdaterad status på produkten. Även serviceavdelningen arbetar med systemet med definierade order för att styra sina insatser.

Vinsterna med systemet är flera. Dels ger det en ökad tydlighet gentemot kund, bland annat vad gäller kund Anpassning av produkterna och leveranstider samt ökad effektivitet och kvalitet i produktionen genom att det finns en uppdaterad order för hela flödet från order, inköp och lager till produktion och service.

17.4 It-utveckling är resurskrävande för små företag

Utvecklingen av it-stödet har i WEMOs fall inneburit stora investeringar. Sven Ståhl framhåller att man egentligen inte har något val. Vill man finnas kvar och vara konkurrenskraftiga måste man hela tiden utveckla verksamheten och i den utvecklingen är it en viktig del.

Sven Ståhl menar att en viktig framgångsfaktor för att lyckas med utvecklingen av it-stödet är att man har kompetenta medarbetare. Medarbetare som kan verksamheten och förstår it och som kan involveras i utvecklingsarbetet. It-konsulter kan sällan vår bransch eller våra produkter och processer säger Sven Ståhl. Har man inte den kompetensen internt så kan man bli helt beroende av it-konsulter och då kan ett sådant här utvecklingsarbete bli mycket dyrt för företaget.

Arbetet med att utveckla it-stödet för att integrera flödet mellan olika funktioner och processer påbörjades redan 2000 och har genomförts helt med egna resurser och utan offentligt stöd. Sven Ståhl menar att det för utvecklingsarbetet av det här mer genomgripande slaget, till skillnad från införande av nytt redovisningsprogram, finns behov av någon form av offentligt stöd då det många gånger innebär en stor utmaning för företag att driva projekt av det här slaget.

18 Vimek

Vimek i Västerbotten är en ledande leverantör av nischade skogsmaskiner som effektiviserar sin produktutveckling med stöd av simulerings teknik.

Bild 15 Vimek i Västerbotten tillverkar nischade skogsmaskiner



18.1 Ledande på lätta skogsmaskiner för skonsamt skogsbruk

Vimek är ett tillverkningsföretag som utvecklar och tillverkar skogsmaskiner. Företaget finns i Vindeln i Västerbotten och har i dag 17 anställda och omsätter cirka 60 miljoner kronor per år. Företaget är inriktade på utveckling och tillverkning av mindre skogsmaskiner som är lämpade särskilt för yngre skogar samt för gallring och avverkning av högkvalitativ skog. Vimeks kunder är främst skogsägare som sköter sin egen skog men också skogsentreprenörer.

Företaget har en ledande ställning på den svenska marknaden inom sin nisch men företaget exporterar i ökande utsträckning till främst marknader i Östeuropa som Polen och de baltiska staterna. Utvecklingen av företaget de senaste åren har varit god, trots finanskris och lågkonjunktur. Vimek har vid flera tillfällen funnits med på listan över gasellföretag i Västerbotten.

Vimek planerar för en fortsatt expansion de närmaste åren. Detta genom att utveckla en stark och växande position på de marknader där man är etablerade men också att etablera sig på nya exportmarknader.

18.2 Produktutveckling – centralt för konkurrenskraft och expansion

Att stärka sin position på etablerade marknader och att ta sig in på nya marknader ställer stora krav på utvecklingen av företagets produkter säger Johannes Nilsson, produktchef vid Vimek. För varje ny marknad krävs en anpassning och utveckling av produkterna då förutsättningar kan skifta mycket från en marknad till en annan. Något som ställer krav på en bra och fungerande organisation i varje land.

Det kan handla om skillnader i träslag, klimat, terrängförhållanden samt hur skogen sköts som påverkar utformningen av maskinerna. De anpassningar som måste göras kan röra vilken typ av däck som skall användas, längden på virket som skall skotas ut eller vilken typ av produkt det handlar om (virke, massa etc.), nationella regler för säkerhet och brand. Skillnader i virkeslängder mellan olika marknader innebär exempelvis att axelavstånd måste anpassas för att maskinen skall få en bra balans. En maskin kan finnas i upp till sex versioner beroende på förutsättningarna på olika marknader.

Som del i utvecklingen av nya produkter och etablering på nya marknader blir tjänsterna kring produkterna allt viktigare säger Johannes Nilsson. I dag rör den cirka 10 procent av omsättningen men ökar år från år. Tjänsterna handlar främst om utbildning så att kunden kan använda maskinen på ett effektivt sätt. Utbildningen är särskilt viktig när man etablerar sig på en ny marknad och där man inte har en vana vid avancerade skogsmaskiner som Vimek tillverkar. Utbildning ingår alltid i leveransen av maskinen, men det är oftast Vimeks återförsäljare som står för utbildningen av kunderna medan Vimek utbildar återförsäljarna.

18.3 Simuleringsteknik för att effektivisera produktutvecklingen

It är en självklar del och förutsättning för såväl produktionen och produktutveckling vid Vimek. För att kunna anpassa produkterna till olika marknader och kunder ställs stora krav på ett it-stöd som gör det möjligt att på ett effektivt sätt planera produktion och materialflöde. För detta har Vimek ett MPS-system.

Vimek är medlem i det skogstekniska kluster som finns i Västerbotten och där man bland annat har samarbete med Umeå universitet. Genom samarbetet med universitetet fick företagen i klustret möjlighet att utveckla en modell för simulering och testning av produkterna och olika tekniska delar i produkten. Alla produkter och specifika lösningar för olika marknader testas och prövas. Här fick man möjlighet att göra testningen av en ny boogie-lösning som en datorsimulering. Med simuleringsmodellen kunde man testa olika hjuldimensioner och se vad som händer vid olika hinder i terrängen.

Johannes Nilsson framhåller att datorsimuleringen på ett snabbt och effektivt sätt ger vägledning för den fortsatta produktutvecklingen samt bidrar till att rationalisera produktutvecklingen. Parallellt bygger man en fysisk modell av produkten som man testar i riktig terräng och som verifierar datorsimuleringen, det är många variabler och faktorer som man måste kontrollera och bestämma vilka som är viktiga att ha med i modellen. Att effektivisera produktutvecklingsprocessen är viktig då företagets expansion är avhängigt av förmågan att anpassa produkterna till förutsättningarna på olika marknader.

18.4 Klustersamarbete viktig drivkraft för utvecklingsarbetet

Erbjudande om att utveckla datorsimulering som stöd för produktutvecklingen kom via det skogstekniska klustret. Johannes Nilsson menar att man nog inte hade tagit det här utvecklingssteget utan stödet från klustret och samarbetet med universitetet. Man hade förmodligen gjort något enklare för att testa datorsimulering som stöd för produktutvecklingen. Samarbetet i klustret och med universitetet gav möjlighet att göra detta i större skala än man annars hade haft möjlighet att göra.

Samarbetet kring att utveckla en modell för datorsimulering har enligt Johannes Nilsson varit en stor hjälp företaget. Det som är attraktivt är möjligheten att effektivisera produktutvecklingen och man såg att det kunde vara något som man kan använda framöver och spara tid. Det som återstår nu är att knyta ihop säcken och att arbeta med detta konsekvent i produktutvecklingen

När det gäller it som stöd för att utveckla företagets verksamhet och produkter betonar Johannes Nilsson vikten av lösningar som får acceptans på marknaden. Något som handlar om såväl om funktion, prisbild som kundernas förtroende för företaget och produkter. Man måste ha förståelse för kundernas traditioner och synsätt för att kunna sälja produkterna.

Svårigheter för att utveckla verksamheten med stöd av it handlar bland annat om kompetensen och resurserna i företaget. En annan svårighet har att göra med avvägningen mellan att utveckla anpassade lösningar eller att arbeta med standardsystem. Vimek försöker undvika egenutvecklade och anpassade lösningar, men detta kan samtidigt innebära att det tar längre tid att införa nya lösningar och system. Klustersamarbetet kan vara ett sätt att hantera behovet gemensamma utmaningar och svårigheter, exempelvis vad gäller kompetens.

Statens offentliga utredningar 2012

Kronologisk förteckning

1. Tre blir två! Två nya myndigheter inom utbildningsområdet. U.
2. Framtidens högkostnadsskydd i vården. S.
3. Skatteincitament för riskkapital. Fi.
4. Kompletterande regler om personuppgiftsbehandling på det arbetsmarknadspolitiska området. A.
5. Högskolornas föreskrifter. U.
6. Åtgärder mot fusk och felaktigheter med assistansersättning. S.
7. Kunskapsläget på kärnavfallsområdet 2012 – långsiktig säkerhet, haverier och global utblick. M.
8. Skadeståndsansvar och försäkringsplikt vid sjötransporter – Atenförordningen och försäkringsdirektivet i svensk rätt. Ju.
9. Förmån och fälla – nyanländas uttag av föräldrapenning. A.
10. Läsarnas marknad, marknadens läsare – en forskningsantologi. Ku.
11. Snabbare betalningar. Ju.
12. Penningtvätt – kriminalisering, förverkande och dispositionsförbud. Ju.
13. En sammanhållen svensk polis. Ju.
14. Ekonomisk värde och samhällsnytta – förslag till en ny statlig ägarförvaltning. Fi.
15. Plan för framtagandet av en strategi för långsiktigt hållbar markanvändning. M.
16. Att angöra en kulturbrygga – för stöd till nyskapande kultur. Ku.
17. Psykiatri och lagen – tvångsvård, straffansvar och samhällsskydd. S.
18. Så enkelt som möjligt för så många som möjligt. – den mjuka infrastrukturen på väg. N.
19. Nationella patent på engelska? N.
20. Kvalitetssäkring av forskning och utveckling vid statliga myndigheter. U.
21. Här finns mer att hämta – it-användningen i småföretag. N.

Statens offentliga utredningar 2012

Systematisk förteckning

Justitiedepartementet

Skadeståndsansvar och försäkringsplikt vid sjötransporter – Atenförordningen och försäkringsdirektivet i svensk rätt. [8]

Snabbare betalningar. [11]

Penningtvätt – kriminalisering, förverkande och dispositionsförbud. [12]

En sammanhållen svensk polis. [13]

Socialdepartementet

Framtidens högkostnadsskydd i vården. [2]

Åtgärder mot fusk och felaktigheter med assistansersättning. [6]

Psykiatri och lagen – tvångsvård, straffansvar och samhällsskydd. [17]

Finansdepartementet

Skatteincitament för riskkapital. [3]

Ekonomisk värde och samhällsnytta – förslag till en ny statlig ägarförvaltning. [14]

Utbildningsdepartementet

Tre blir två! Två nya myndigheter inom utbildningsområdet. [1]

Högskolornas föreskrifter. [5]

Kvalitetssäkring av forskning och utveckling vid statliga myndigheter. [20]

Miljödepartementet

Kunskapsläget på kärnavfallsområdet 2012 – långsiktig säkerhet, haverier och global utblick. [7]

Plan för framtagandet av en strategi för långsiktigt hållbar markanvändning. [15]

Näringsdepartementet

Så enkelt som möjligt för så många som möjligt – den mjuka infrastrukturen på väg. [18]

Nationella patent på engelska? [19]

Här finns mer att hämta – it-användningen i småföretag. N. [21]

Kulturdepartementet

Läsarnas marknad, marknadens läsare – en forskningsantologi. [10]

Att angöra en kulturbygga – för stöd till nyskapande kultur. [16]

Arbetsmarknadsdepartementet

Kompletterande regler om personuppgiftsbehandling på det arbetsmarknadspolitiska området [4]

Förmån och fälla – nyanländas uttag av föräldrapenning. [9]