

Bilag 1: Projektbeskrivelse

SMV'ers digitalisering og morgendagens kompetencer

I dette notat beskrives et nyt projekt om digitalisering med de nye muligheder og udfordringer, det giver for virksomheder, deres ledere og ikke mindst deres medarbejderes kompetencer.

Formålet med projektet er:

- at undersøge, hvordan og hvad der skal til for at flere små og mellemstore virksomheder bliver digitale.
- at undersøge, hvilken betydning det har for virksomhedsledere og deres medarbejderes kompetencer
- at undersøge, hvilke konkrete tiltag der kan iværksættes lokalt/regionalt/nationalt for at understøtte en øget digitalisering

Med oplægget inviteres aktører i REG LABs medlemskreds til at deltage som medfinansierende partnere og til at medvirke til at præcisere projektbeskrivelsens elementer og metode.

Denne projektbeskrivelse indeholder:

- En uddybning af projektets formål og indhold
- En redegørelse for projektets design
- En tids- og aktivitetsplan for projektet
- Forslag til budget for og finansiering af projektet
- Forslag til projektorganisation

1. En uddybning af projektet formål og indhold

Der sker en række store forandringer i erhvervslivet i disse år, og hastigheden af forandringens vinde stiger eksponentielt, hvilket udfordrer virksomhedsledere og deres forretningsmodeller samt kravene til deres medarbejderes kompetencer.

Hvad vi kalder det er mindre vigtigt – digitalisering, disruption, den fjerde industrielle revolution eller industri 4.0 mv. Den store forskel fra nu i forhold til tidligere er hastigheden hvormed forandringen sker. Hvad der tidligere var en ti års forandringsproces sker i dag på 10 måneder. Det udfordrer virksomheder, ledere og deres medarbejdere.

Hvorfor er digitalisering vigtigt og hvad er potentialerne?

Digitaliseringen er en væsentlig drivkraft for produktivitetsvækst og dermed vækst og velstand, samtidig med at digitalisering kan bidrage til bedre levevilkår for den enkelte borger.

Digitalisering understøtter effektiviseringer gennem fx nye og forbedrede arbejdsgange, automatisering og reducerede driftsomkostninger. Som fx når Randers Bryghus introducerer den første robot, eller når Ribergaard Anlægsgartnere indfører et digital regnskabssystem.

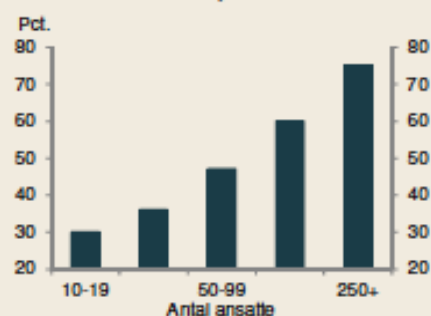
Men digitalisering skaber også mulighed for højere produktivitetsvækst gennem innovation af nye eller forbedrede varer og tjenester, digitale forretningsmodeller eller markedsføring mv. Som fx GOOEE, der er gået fra at være en traditionel lampeforretning til at tilbyde digitale kundedata gennem lyskildernes opkobling på internettet.

Vi ved, at virksomheder, som er digitale, også er mere produktive, Erhvervsministeriets redegørelse om Danmarks digitale vækst viser, at i de mest digitaliserede virksomheder skaber hver medarbejder gennemsnitligt værdi for 730.000 kr. – det er 135.000 kr. mere end hver ansat i de mindst digitaliserede virksomheder.

Det er en virkelighed, som er gået op for politikere. Der er blevet igangsat forskellige tiltag, såsom det digitale vækstpanel, Disruptionrådet m.fl. Eksempelvis er det digitale vækstpanel kommet med en lang række anbefalinger – herunder at understøtte, at flere små og mellemstore virksomheder bliver digitale. Det er et af de punkter, som indeværende analyse vil kunne bidrage med. Ligeledes er digitalisering et centralt element i de regionale vækstpartnerskaber 2017 og indeværende analyse vil statistisk belyse en række af de centrale rammebetingelser, som har betydning for SMV'ernes muligheder for at realisere det digitale vækstpotentiale.

Som det fremgår af tal fra Danmarks Statistik, halter SMV'erne i høj grad bagefter, når det gælder digitalisering.

Figur 9 Andel virksomheder med høj grad af digitalisering fordelt på virksomhedsstørrelse, 2014



Anm.: Digitaliseringsgraden måles på tværs af seks forretningsprocesser (produktion, administration og drift, analyse, markedsføring, salg og forsyningskæde). Virksomhederne kan karakteriseres som "Avanceret digital", hvis de har digitaliseret 5-6 områder af forretningen. se Redegørelse om Danmarks digitale vækst 2016

Kilde: Danmarks Statistik og egne beregninger.

I denne undersøgelse vil vi derfor se nærmere på, hvad der skal til, for at flere små og mellemstore virksomheder får udnyttet potentialet i de digitale teknologier. Det gøres gennem et fokus på:

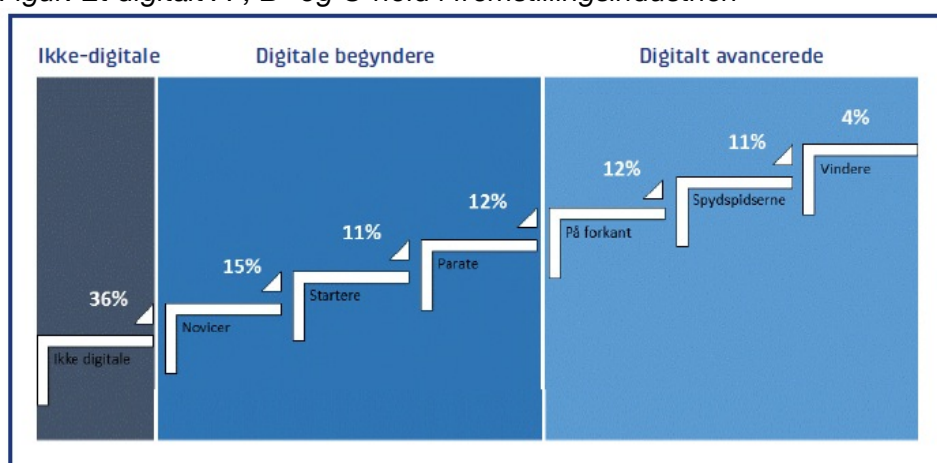
1. Succesfulde faktorer for små og mellemstore virksomheders digitale transformation, herunder de forskellige konkrete skridt virksomhederne skal igennem på "rejsen"
2. Succesfulde faktorer for, hvordan SMV'ere har løst deres kompetencebehov hos ledere og deres medarbejdere
3. Modeller/eksempler på, hvordan det offentlige kan understøtte virksomhedernes digitalisering, og derigennem styrke vækstpotentialet lokalt og regionalt, herunder i områder uden for de store byer

Metodisk vil analysen tage udgangspunkt i de små og mellemstore virksomheder, som med succes har implementeret digitale teknologier i deres produkter, processer og/eller forretningsmodeller.

TI har udarbejdet en undersøgelse af danske fremstillingsvirksomheders anvendelse af de digitale teknologier, hvor det fremgår, at over en tredjedel af virksomhederne ikke anvender it til at binde virksomhedernes aktiviteter sammen (de "ikke digitale"). Og yderligere knap 40 pct. kan karakteriseres som digitale begyndere, jf. figuren nedenfor¹.

Nedenstående figur er blot et eksempel på en inddeling. Der eksisterer flere forskellige typer og modeller.

Figur: Et digitalt A-, B- og C-hold i fremstillingsindustrien



Kilde: Teknologisk Institut, maj 2016 for GTS Danmark. Note: N= 455. Resultaterne er repræsentative for danske fremstillingsvirksomheder i størrelsen 35-1000 ansatte.

Indeværende analyse vil ikke kun se på fremstillingsindustrien, men i lige så høj grad på service-virksomhederne. Digitalisering kan være et vigtigt skridt i at øge produktivitet i de små og mellemstore virksomheder – og ikke mindst i servicevirksomhederne.

Det er vigtigt at pointere, at analysen fokus ikke er på den digitale elite. Det handler i stedet om, dels at få flere SMV'er til at tage de første skridt i forhold til at benytte de digitale teknologier til at skabe dataflow. Og dels at få flyttet flere virksomheder op ad "digitaliseringstrappen", og gå fra at eksempelvis at være digital "novice" til digitalt "parat", hvor man udnytter flere af de digitale teknologiers potentialer. Således at vækstpotentialet i de danske små og mellemstore virksomheder i endnu højere grad kan udløses.

¹ Undersøgelsen fokuserer på virksomhedernes anvendelse af it til at skabe dataflow – internt i virksomheden eller eksternt i værdikæden. Dvs. at de virksomheder, der i undersøgelsen betegnes som "ikke-digitale", godt kan gøre brug af basale it-funktioner så som internet og e-mail mv.

Et første skridt i analysen bliver således at skitsere et billede af (primært kvantitativt), hvor dansk erhvervsliv står i dag i forhold til digitalisering, herunder på regionalt niveau, samt hvilke offentlige tiltag, der allerede er igangsat for at understøtte den digitale transformation. Dette gøres i form af en foranalyse.

Efterfølgende dykkes ned i efterspørgselssiden hos en stor gruppe konkrete virksomheder som succesfuld har været i gennem en række digitale transformationer, og som har udløst et vækstpotentiale i de konkrete virksomheder og så lære af dem – herunder ikke mindst kompetenceudfordringen.

Tilgangen lægger sig således metodisk op af tidligere REG LAB analyser.

0) Foranalyse

Der eksisterer en række analyser og statistiske data om digitaliseringen og dens rammebetingelser i Danmark (nogle af nøgletallene er samlet i bilag 1). Foranalysen vil via eksisterende data samle en status på det regionale og lokale billede. I de tilfælde, hvor der ikke er eksisterende data vil projektet tilkøbe data. Således sikrer vi, at analysen kommer til at stå ovenpå eksisterende viden og data.

Foranalysen vil i overskrifter indeholde data inden for:

- a) Danske SMV'ers digitaliseringsniveau og -parathed – Hvor står vi i dag?
 - Sammenlignet med udlandet
 - Sammenlignet med store virksomheder
 - Regionale forskelle
- b) Udfordringer og barrierer for digitalisering af SMV'er
 - Infrastrukturelle – bredbåndsdækning
 - Ledelsen
 - Medarbejdernes kompetencer og adgang til kvalificeret arbejdskraft
 - Adgang til viden og teknologi, herunder private rådgivere og offentlige videninstitutioner
- c) Politiske strategier og eksisterende tiltag - hvad gøres der allerede?
 - Nationale strategier og tiltag
 - EU strategier og tiltag
 - Regionale strategier og tiltag
 - Evt. lokale tiltag

1) Succesfulde modeller og faktorer for små og mellemstore virksomheders digitale transformation

Gennem en større række casestudier undersøges det, hvordan små og mellemstore virksomheder er lykkedes med at gennemføre en digital transformation af deres virksomhed (på forskellige niveauer, og herunder hvilken betydning det har haft for deres virksomhed og ikke mindst deres vækstpotentiale i forhold til tidligere).

Analysen vil have fokus på forskellige udviklingstrin i SMV'ernes digitalisering. Analysen vil undersøge de kritiske faktorer, som har muliggjort at en virksomhed har bevæget sig fra et digital udviklingstrin til et andet. Det indebærer, at analysen vil indeholde en segmentering i forhold til virksomheders størrelse, brancher, aktiviteter og geografi.

Analysen vil være opmærksom på, hvilken rolle eksterne eksperter og samarbejdspartnere har spillet i omstillingen, såvel private it-rådgivere som offentlige forskere og erhvervsfremmeaktører.

Casene vil gå på tværs af brancher og geografi mv. for at afdække eventuelle forskelle i udfordringer og løsningsmodeller.

2) Kompetencer hos ledere og deres medarbejdere

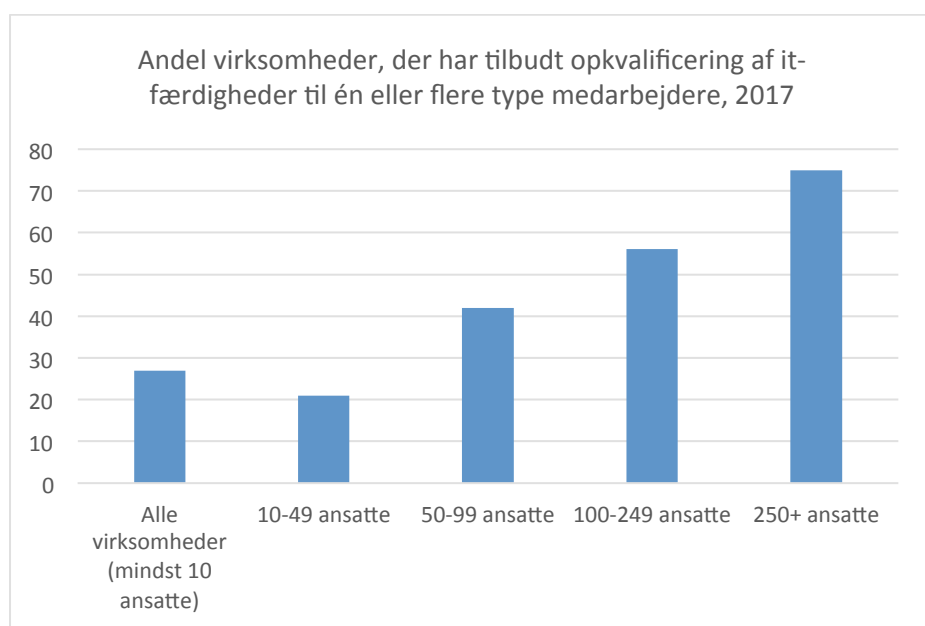
Hvad kan vi se gennem casestudier om, hvordan virksomheder i mødekomme kompetenceudfordringen?

Flere undersøgelser har dokumenteret, at ca. 40 pct. af arbejdsstyrken vil miste deres jobfunktion som en konsekvens af digitalisering og automatisering. Men den eksponentielle udvikling skaber også en række nye muligheder. I den forbindelse har der for størstedelen af rapporter været fokuseret på de digitale front-runners. Det giver også god mening, og de fungerer som lysende eksempler. Men det digitale potentiale udløses først, når vi får fat i den store underskov af små- og mellemstore virksomheder.

- En undersøgelse viser, at danske virksomheder i de kommende år vil stå over for kritiske flaskehalsudfordringer i forhold til at kunne ansætte folk med digitale kompetencer.
- Bl.a. peger en fremskrivning af arbejdsmarkedets udbud og efterspørgsel efter it-kompetencer fra Erhvervsstyrelsen, at der i 2030 vil være en mangel på 19.000 IKT-specialister - og det selv om antallet af personer med IKT-uddannelser vil vokse markant i de kommende år. Der vil særligt være en mangel på IKT-specialister med en lang videregående uddannelse (70 pct.).
- Udfordringen ved den stigende grad af manglende kompetencer understreges endvidere af en analyse, som Håndværksrådet har

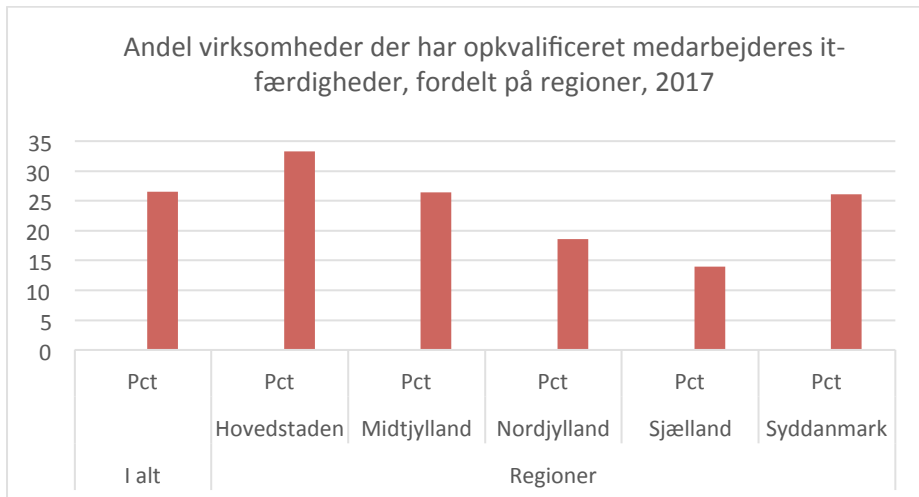
gennemført, hvor halvdelen af deres medlemsvirksomheder, som ikke har planlagt IT-investeringer, begrundet det med manglende indsigt i de økonomiske gevinster ved nye investeringer.

Nye tal fra Danmarks Statistik dokumenterer, at kompetenceudfordringen er særlig udtalt for SMV'er, og at SMV'erne ikke for alvor er kommet i gang med at opkvalificere deres medarbejderes it-færdigheder.



Kilde: Danmarks Statistik

Der er ligeledes betydelige regionale forskelle, hvor særligt virksomhederne i Region Sjælland, men også i Nordjylland, halter efter i forhold til at opkvalificere deres medarbejdere.



Kilde: Danmarks Statistik – særkørsel udarbejdet for REG LAB

Ledere

En vigtig aktør i virksomheders transformation mod en stigende digitalisering er virksomhedslederne og deres kompetencer og indsigt i de digitale udfordringer og ikke mindst muligheder.

IDA har undersøgt ledelsens rolle for at indføre digitalisering og automatisering. Der peges på, at en af de største barrierer for virksomhederne er lederes manglende indsigt i området. Så der er selvstændig udfordring i, hvordan lederne kan blive bedre klædt på til at indføre ny teknologi – herunder digitale løsninger. Ligeledes peger en fjerdedel af virksomhederne ifølge Danmarks Statistik på, at manglende it-forståelse hos ledelsen udgør en barriere for digitalisering.

3) Modeller/eksempler på, hvordan det offentlige kan understøtte virksomhedernes digitalisering, og derigennem styrke vækstpotentialet lokalt og regionalt, herunder i områder uden for de store byer

Her vil der gennem afdækning af succesrige initiativer og tiltag være fokus på, hvilke typer af ydelser, der lokalt og regionalt kan understøtte en udvikling, hvor digitalisering i stigende grad inkorporeres i virksomhederne, herunder i service-, håndværk og oplevelseserhverv.

En mulighed kunne være at gå mere i dybden med 2-3 best practice initiativer som eksempelvis det tyske initiativ SMV 4.0
Kompetencecentre, med henblik på at afdække perspektiver i en eventuel dansk implementering af relevante aktiviteter og ydelser. REG

LAB har i analysen "Videnbroer til Vækst" fra 2017 beskrevet det tyske initiativ som best practice inden for SMV-vidensamarbejde. se mere her: http://reglab.dk/wordpress/wp-content/uploads/2017/06/Videnbroer_International_caserapport.pdf

2. Projektdesign og -gennemførelse

Projektet tilsigter at komme med en række mindre publikationer (20-30 sider) i stedet for den klassiske store afsluttende rapport. De mindre publikationer vil bestå af:

1. En foranalyse baseret på desk research af eksisterende analyser, statistik og evt. nye statistiske kørsler mv. på området (udarbejdes af REG LAB evt. i samarbejde med partnerne bag projektet)
2. Modeller for succesfulde digital transformation i SMV'er med fokus på de forskellige trin i virksomhedernes "rejse".
3. Strategier for at sikre de rette ledelses- og medarbejdermæssige kompetencer
4. Inspiration til hvordan offentlige aktører kan understøtte det digitale vækstpotentiale inden for geografiske områder
5. En folder der samler de centrale pointer op på tværs af delprojekterne

Basisfundamentet for de mindre publikationer vil være en omfattende casesamling.

Foranalyse – omhandlende rammebetingelser og vækstpotentiale	Eksisterende viden indsamles (desk research, snowballing med REG LAB-medlemmer mv), herunder kvantitative data
Succesfulde modeller for små og mellemstore virksomheders transformation til digitale modeller	En caseanalyse med konkrete eksempler på SMV'ers transformation til digitale modeller. En samling af generiske læringspunkter inden for forskellige digitale transformationer
Kompetencer hos ledere og medarbejdere	En caseanalyse evt. kombineret med en survey om strategier for at styrke virksomhedsledere og medarbejders kompetencer
Inspirationskatalog	Caseanalyse af succesfulde

indeholdende eksempler på, hvordan øget digitalisering kan styrke/understøtte vækstpotentiale inden for geografiske afgrænsede områder	lokale/regionale/internationale tiltag, der understøtter erhvervslivets digitalisering, fra Danmark og vores nabolande, med konkrete forslag til værktøjer og aktiviteter.
En opsamling	En folder, der samler de centrale pointer op på tværs af delprojekterne

4. Tids- og aktivitetsplan

Projektet kan igangsættes med en opstartsevent i sensommeren 2017 og afsluttes med en konference medio 2018. De vigtigste milepæle i projektets foreløbige tidslinje er som følger:

Tidspunkt	Aktivitet/milepæl
Oktober 2017	Sættemøde (evt. bilateralt) for de finansierende parter. Fælles afklaring af projektets relevans, prioriteringer og forløb, herunder drøftelse af foranalyse og udbud
Oktober 2017	Indgåelse af samarbejdsaftaler med finansierende parter samt nedsættelse af arbejdsgruppe bestående af parterne
November 2017	Udbud af analyse og udviklingsopgave
November 2017	Konsulent påbegynder analysearbejdet
december2017	Styregruppemøde om foranalyse
Januar/februar 2018	Styregruppemøde om caseanalyse og delrapport om succesfulde modeller for små og mellemstore virksomheders digitale transformation
Marts 2018	Styregruppemøde om delrapport om kompetencer
april 2018	Styregruppemøde om policymodeller
Maj 2018	Resultater og konklusioner præsenteres på REG LAB's årskonference

Den mere detaljerede tidsplan fastlægges i samarbejde med projektpartnerne.

Projektets prioriteringer fastlægges af arbejdsgruppen, som består af repræsentanter for de parter, der finansierer. Som multi-stakeholder-projekt må der forventes at være mange ønsker og hensyn. Det er REG LABs opgave at søge at tilgodese ønskerne, samtidig med at analysen holdes på sporet.

Der sigtes på, at styregruppemøder får karakter af halv- eller heldags seminarer. På møderne vil der være en mødedel forbeholdt arbejdsgruppen, mens en anden mødedel vil blive brugt til inddragelse af referencegruppe og andre eksterne eksperter, som kan berige diskussionen. Hensigten er, at arbejdsgruppen får reel læring med fra møderne.

Beslutninger kan træffes på arbejdsgruppemøderne og ifm. skriftlig høring.

Til projektet tilknyttes som nævnt en referencegruppe. Desuden inviteres aktører, som vi mener kan bidrage med viden. Hertil kommer naturligvis en mere omfattende dialog med mange aktører i hele projektets løbetid.

5. Projektorganisation

REG LAB står for faglig- og processuel projektledelse og formidling og varetagelse af udbudsforretning på vegne af sponsorerne.

Der etableres en styregruppe for projektet med deltagelse af fokusanalysens sponsorer samt REG LAB.

Bilag 1

Digital vækst – Redegørelse om Danmarks digitale vækst

Danmark er fortsat det mest digitaliserede EU-land. Fremdriften i digitaliseringen er dog lavere end gennemsnittet i EU, hvilket bl.a. kan afspejle teknologisk indhentning, men andre sammenlignelige lande digitaliserer også hurtigt.

Borgerne ser overvejende positivt på digitaliseringen. 9 ud 10 frygter ikke, at deres arbejdsplads nedlægges som følge af den teknologiske udvikling.

9 ud af 10 danskere anvender dagligt internettet. Det er mere end i de fleste andre EU-lande. Danskere bruger dog i mindre grad internettet til fx nyheder og online kurser end i de nordeuropæiske lande, vi normalt sammenligner os med.

Digitalisering af danske virksomheder

- Danske virksomheder er blandt de mest digitale i Europa. Halvdelen af danske virksomheder med over ti ansatte har et højt digitaliseringsniveau, og det er især store virksomheder, som er meget digitale.
- Danske virksomheder er førende på ældre digitale teknologier, der har automatiseret drift og digitaliseret administration.
- Danske virksomheder udnytter derimod ikke nyere digitale vækstområder som fx dataanalyse (big data og kundedata), sensorer (internet of things) og e-handel til bl.a. eksport i så høj grad som i de førende europæiske lande.
- De mest digitale virksomheder har en signifikant højere produktivitet end de mindst digitale virksomheder i Danmark.
- IT-investeringerne er steget kraftigt siden midten af 1990'erne og udgør i dag ca. 20 pct. af de samlede erhvervsinvesteringer.
- Digitale virksomheder har en relativt høj etableringsrate i Danmark og udgør 10 pct. af alle danske vækstvirksomheder, men kun 5 pct. i det generelle erhvervsliv.

Digitale kompetencer

- Siden 2009 er virksomhedernes efterspørgsel efter medarbejdere med avancerede digitale kompetencer vokset dobbelt så meget som den generelle efterspørgsel.

- 1 ud af 7 nye stillinger kræver IT-færdigheder på avanceret brugerniveau eller på specialistniveau.
- Danske virksomheder har i gennemsnit færre IKT-specialister ansat end virksomheder i andre nordeuropæiske lande.
- Halvdelen af de danske virksomheder, der søger IKT-specialister, giver udtryk for, at de har haft vanskeligheder ved at få de ledige stillinger besat.
- Befolkningens almene digitale kompetencer er gode, men lidt efter de nordiske lande og Nederlandene. Godt 1/4 af den voksne arbejdsstyrke har ingen/svage IT-kompetencer.
- Virksomhederne tilbyder ikke efteruddannelse i IKT-færdigheder i helt samme omfang som andre nordeuropæiske lande, fx Norge, Finland og Tyskland.

Andre forudsætninger for digitalisering i erhvervslivet

- Danmark har en veludbygget digital infrastruktur. Der er imidlertid geografiske forskelle, særligt i forhold til højhastighedsbredbånd.
- Den offentlige sektor i Danmark er langt fremme i forhold til digitaliserede offentlige services, særligt den virksomhedsrettede digitalisering af offentlige tjenester.
- Ny teknologi og nye forretningsmodeller udfordrer eksisterende regulering, der kan hæmme investeringer og innovation.
- Kun 4 ud af 10 danske virksomheder har en IT-sikkerhedspolitik, selvom ca. 7 ud af 10 virksomheder udsættes for cyberangreb. Der er behov for større opmærksomhed om IT-sikkerhed og brug af personfølsomme og forretningskritiske data.

Kilde: Digital vækst – Redegørelse om Danmarks digitale vækst, Erhvervsstyrelsen 2017