

---

# REG LABS FOKUSANALYSE 2018: SUCCESFULD DIGITAL TRANSFORMATION AF SMV'ER

---

REG LAB har netop offentliggjort en ny fokusanalyse om Succesfuld digital transformation i SMV'er. Analysen er gennemført i samarbejde med Erhvervsstyrelsen, Region Hovedstaden, Region Sjælland, Region Nordjylland, Region Midtjylland, Region Syddanmark, Akademikerne, DTU, Guldborgsund kommune, VIBORGEgnens Erhvervsråd og Vejle kommune.

Analysen er udarbejdet af Oxford Research og Hanne Shapiro Futures for REG LAB

Der er udgivet følgende publikationer:

- Delrapport 1 om succesfuld digital transformation i SMV'er
- Delrapport 2 om SMV'ernes kompetencebehov og -strategier
- Inspirationskatalog med anbefalinger til den danske indsats samt fem cases på udenlandske digitaliseringsinitiativer
- SMV-casekatalog med 17 casestudier

Alle publikationer kan downloades her:  
[Link](#)

## **SMV'erne halter efter**

Kun hver femte mindre virksomhed har en høj grad af digitalisering, mens det gælder for over halvdelen af de større virksomheder.

Men selv om SMV'erne generelt er bagefter, så er der også gode eksempler på mindre virksomheder, der enten har gennemgået en succesfuld digital transformation eller har taget de første skridt på den digitale rejse.

---

I denne analyse har vi undersøgt danske SMV'er, som fået succes med at digitalisere, og hvad vi kan lære af den måde, de har grebet digitaliseringen an på og overvundet udfordringerne undervejs. Der er udført dybdegående interviews med 40 SMV'er på tværs af brancher, størrelse, geografi og teknologier.

## **Ledelsens mindset er en afgørende faktor**

Manglende økonomi, tid og viden og kompetencer om digitalisering fremhæves ofte som de væsentligste barrierer for SMV'ernes digitalisering.

REG LAB's analyse viser imidlertid, at det er ledelsens mindset, der er den helt afgørende faktor for at komme i gang med den digitale transformation.

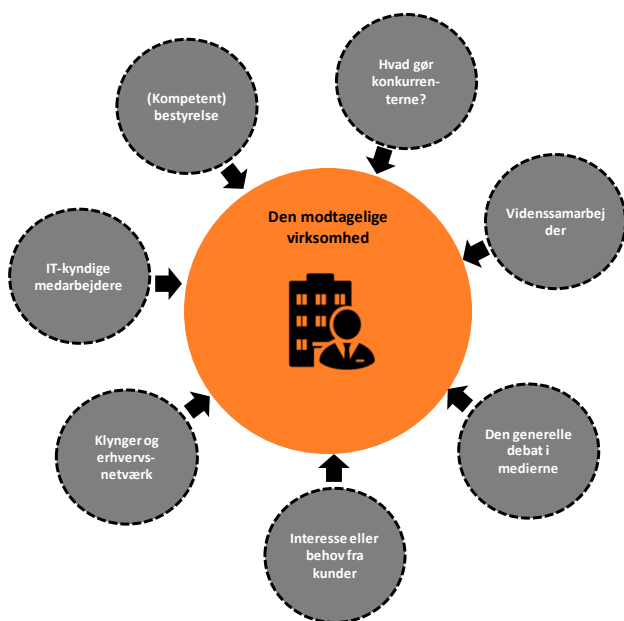
De succesfulde virksomhedsledere, som har taget beslutningen om gå i gang med en digitalisering, er kendetegnet ved, at

- De har et udviklingsorienteret mindset og er ikke bange for at prøve nyt
- De har en vis forståelse for de digitale muligheder, men er på ingen måder digitale eksperter
- De er i stand til at gennemføre forandringsprocesser og få medarbejdernes opbakning
- De er modtagelige for input og får inspiration og viden fra mange kilder

Hvordan er de succesfulde SMV'er gået i gang med digitaliseringen?

- De har taget ét skridt og én standardløsning ad gangen, fremfor at lave en forkromet digitaliseringsstrategi. På den måde har både ledelse og medarbejdere kunne følge med.
- De har ikke lavet en grundig business case, men har haft en velbegrunnet tro på at den digitale løsning er en værdifuld investering.

Den "modtagelige" virksomhed lytter til og får viden fra forskellige kanaler



### Den digitale trappe

Analysen viser, at der er fælles mønstre i SMV'ernes digitaliseringsproces. I deres digitale rejse bevæger SMV'erne sig typisk på en digital udviklings- og modenhedstrappe, der indeholder fem digitaliseringstrin.

- **De første tre trin er relativt nemme at gå op ad.** Barriererne er relativt små, fordi

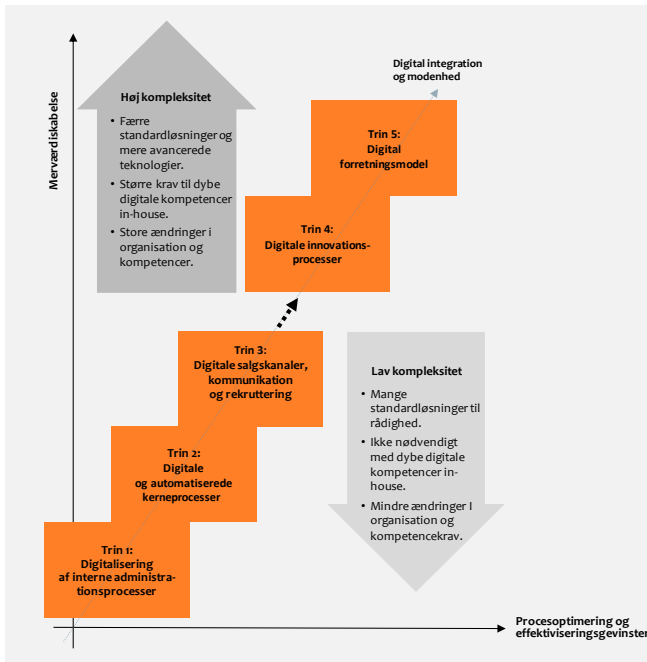
der findes mange standardløsninger og der ikke er behov for væsentlige ændringer i organisation og kompetencer. Medarbejdere opkvalificeres primært via efteruddannelse og "learning by doing".

- **De sidste to trin er til gengæld markant vanskeligere at gå op ad.** Her er tale om komplekse digitale teknologier, som skal specialudvikles, og krav om dybe digitale kompetencer og markante ændringer i organisation. Kompetencebehov dækkes primært via nyansættelser.
- **De første succesoplevelser med digitalisering** giver mod på at fortsætte den digitale rejse.
- **Tidlig digitalisering af kerneprocesser** kickstarter den videre digitale transformation. Det er således vigtigt hurtigt at have fokus på at implementere digitale løsninger til at understøtte kerneopgaverne.
- **Selv de succesfulde SMV'er har oplevet udfordringer undervejs**, fx med at bestille de rette it-løsninger, idet de "analoge" SMV'er ikke taler samme "sprog" som it-leverandørerne. Modellen viser de fem trin i digitaliseringsstappen og illustrerer, at det for alvor bliver vanskeligt, når SMV'erne skal bevæge sig fra de tre nederste trin til de to øverste.

Modellen viser de fem trin i digitaliseringsstappen og illustrerer, at det for alvor bliver vanskeligt, når SMV'erne skal bevæge sig fra de tre nederste trin til de to øverste.

Endvidere viser modellen, at virksomheders digitaliseringsrejse både kan gå mod højere effektivisering og mod mere merværdiskabelse som fx nye eller forbedrede services og produkter.

## Virksomheders digitale transformation og modenhed trin for trin



## Sådan fremmer vi SMV'ers digitale transformation

Analysens anbefalinger til en styrket indsats:

### 1. Flere SMV'er skal motiveres til at begynde den digitale rejse

- Styrk virksomhedernes adgang til praksisnær inspiration og viden om digitalisering, bl.a. fra regionale og lokale erhvervsnetværk, erhvervsråd og klynger
- Tilbud om håndholdte afklarings- og konkretiseringsforløb, hvor SMV'erne får hjælp til at afdække, hvor digitale løsninger i praksis kan gøre en forskel

### 2. SMV'er skal blive bedre til at vælge og implementere digitale løsninger på trin 1-3

- Giv SMV'er i de initiale digitaliseringstrin adgang til digitale spidskompetencer gennem specialist-deleordninger, hvor flere virksomheder deles om en digital specialist.

- Giv SMV'er bedre adgang til uvildig sparring i form af et korps af certificerede digitale vejledere, der kan vejlede virksomheder om digitalisering, bla. bestilling af digitale løsninger.

### 3. Digital forandringsledelse er alpha-omega, hvis flere SMV'er skal lykkes med deres digitale rejser

- Øget fokus blandt erhvervsfremmeaktører og de offentlige rådgivningstilbud på de krav som digital transformation sætter til forandringsledelse i SMV'erne.
- Bedre adgang for SMV'erne til relevant og målrettet kompetenceudvikling inden for digitale forandringsledelsesprocesser, fx i form af korte, fleksible og praksisnære kurser

### 4. Flere skal bevæge sig op på de øvre trin og i gang med de avancerede digitale teknologier

- Øg SMV'ernes mulighed for at stifte bekendtskab med og afprøve nye digitale løsninger og teknologier gennem åbne digitale test- og forsøgsværksteder
- Lad de førende digitale virksomheder inspirere og hjælpe andre SMV'er, så de nyeste erfaringer med de nye teknologier kommer de næste i rækken til gode
- Flere medarbejdere skal have digitale kompetencer kombineret med forretningsforståelse. Der bør være fokus herpå hos uddannelses- og efteruddannelsesaktører, da efterspørgslen hos SMV'erne er stor.

Morten Solgaard Thomsen  
morten@reglab.dk