



# SUCCESSFUL DIGITAL TRANSFORMATION I SMV'ER

*Hvad kendetegner de SMV'er, der er lykkedes med at digitalisere?*

*Hvad kan vi lære af dem?*

*Hvordan kan vi understøtte, at endnu flere SMV'er kommer i gang med den digitale rejse?*

Det er nogle af de spørgsmål, som analysen *Succesfuld digital transformation i SMV'er* søger at besvare. Læs de centrale konklusioner, læringspunkter og anbefalinger i denne folder.



reg:lab

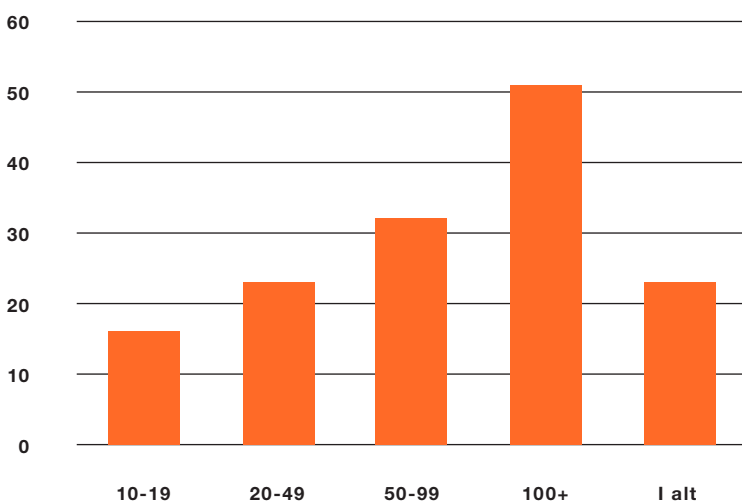
---

# SMV'ERNE HALTER EFTER I **DEN DIGITALE** **TRANSFORMATION**

---

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

## ANDEL VIRKSOMHEDER MED EN HØJ GRAD AF DIGITALISERING, FORDELT PÅ STØRRELSE



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.

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.

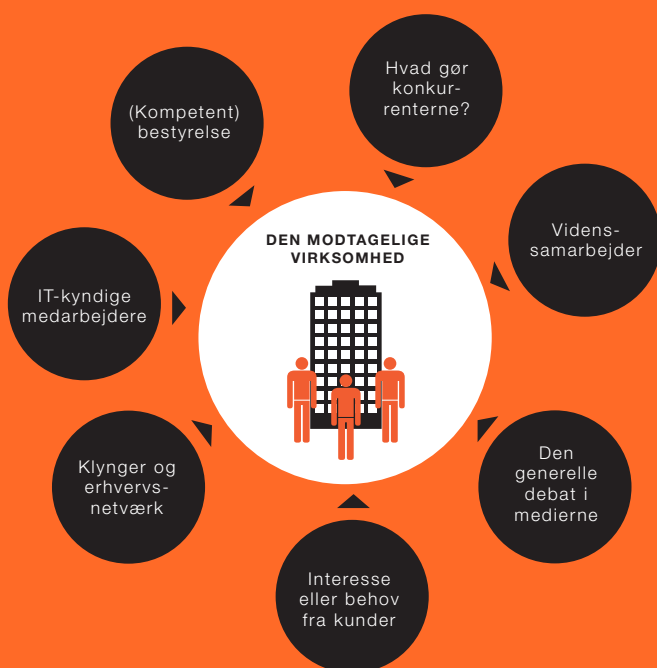
---

# LEDELSENS MINDSET ER DEN VIGTIGSTE FAKTOR FOR AT KOMME I GANG

Hvad kendetegner de succesfulde virksomhedsledere, som har taget beslutningen om gå i gang med en digitalisering?

- 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.

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



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 DIGITALE TRAPPE

## - FEM TRIN TIL DIGITAL TRANSFORMATION

---

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.

### Centrale pointer fra digitaliseringstrappen

- **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. De nye kompetencebehov dækkes primært via nyansættelser af især akademikere.
- **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.

### Trappen er en idealmodel - digitalisering er ikke altid en lineær proces

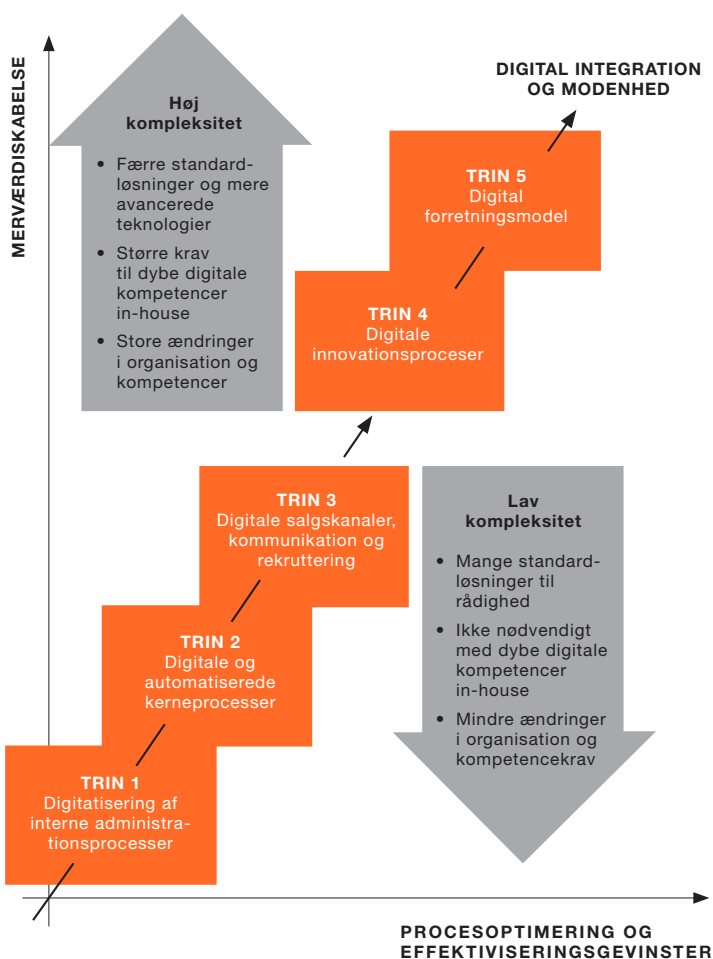
SMV'erne følger ikke nødvendigvis trappemodellen slavisk. Virksomhederne kan i praksis godt springe nogle trin over eller ikke nødvendigvis tage dem i den givne rækkefølge. Blandt casene er der også flere eksempler på SMV'er, der efter at have taget en række trin opad 'går tilbage' ad trappen for at forbedre, hvad de har gjort på nogle af de første trin.

Analysen viser også, at der helt naturligt vil være forskel på, hvor langt op ad stigen virksomhederne i sidste ende kan og vil nå. Og ikke alle virksomheder har samme endegyldige mål om - eller mulighed for - at nå trin 5 og digitalisere selve forretningsmodellen.

---

# DEN DIGITALE TRAPPEMODEL

## VIRKSOMHEDERS DIGITALE TRANSFORMATION OG MODENHED TRIN FOR TRIN



Modellen viser de fem trin i digitaliseringstrappen 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. Ofte vil både graden af merværdiskabelse og effektiviseringsgevinsterne øges, når virksomheden bevæger sig opad på digitaliseringstrinene.

---

# HVAD KAN VI LÆRE AF DE INTERNATIONALE ERFARINGER?

---

Det er ikke kun i Danmark, at der er fokus på den digitale transformation. Over hele verden arbejdes der på at styrke virksomhedernes anvendelse af de digitale teknologier. Vi har i projektet undersøgt fem internationale tiltag, der rummer spændende perspektiver og inspiration for den danske indsats.

Det drejer sig om følgende:

- **Smart Industry, Holland:**  
Nye vidensamarbejder om digitale teknologier
- **SMV 4.0 Competencecentre, Tyskland:**  
Sammenhængende palet af digitale ydelser
- **Omstillingsmotoren, Norge:**  
Kompetenceløftsprojekter for SMV'er, drevet af klynger
- **Go Digital, Singapore:**  
Branchespecifik vejledning om digitale løsninger
- **Udacity, USA:** online-baseret undervisning i it-teknologier

På tværs af de internationale cases tegner der sig nogle fælles tilgange og metoder, som vi kan lade os inspirere af i den danske indsats:

- **Håndholdte indsatser og praksisnær viden**, som tilpasses de enkelte virksomheders konkrete udfordringer og behov.
  - **Test- og demolabs** giver SMV'erne bedre mulighed for at stifte bekendtskab med nye digitale teknologier i praksis og afprøve helt nye digitale produkter og løsninger.
  - **Regionale partnerskaber og geografisk nærhed** er vigtig for at nå SMV'erne.
  - **Sammenhængende afklarings-, konkretiserings- og vejledningsforløb**, hvor SMV'erne kan få hjælp hele vejen fra initial inspiration til innovation og implementering.
  - **Kompetenceudvikling** tilpasset de dynamiske og hurtigt skiftende videnbehov i virksomhederne.
  - **Fokus på at ændre ledelsens mindset** i retning af de nye digitale forretningsformer, bl.a. via forandringsledelse.
-

---

# SÅDAN FREMMER VI SMV'ERS DIGITALE TRANSFORMATION

## - 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 fra et korps af certificerede digitale vejledere, der kan vejlede virksomheder om digitalisering, bl.a. 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.
-

# ANBEFALINGER TIL SMV'ERNES DIGITALE TRANSFORMATION

## - FRA MOTIVERING TIL BEVÆGELSE OP AD DIGITALISERINGSTRAPPEN

### BLIV PARAT

- Praksisnær inspiration og viden
- Håndholdte afklarings- og konkretiseringsforløb

### TRIN 1-3

- Deleordninger af digitale specialister
- Uvildig sparring fra certificerede digitale vejledere

### TRIN 4-5

- Digitale demo labs
- Inspiration og hjælp fra førende digitale virksomheder
- Flere medarbejdere med digitale kompetencer og forretningsforståelse

DIGITAL FORANDRINGSLEDELSE

### OM FOKUSANALYSEN SUCCESFULD DIGITAL TRANSFORMATION I SMV'ER

Denne folder baserer sig på analyseresultater og konklusioner fra fokusanalysen *Succesfuld digital transformation i SMV'er*, der er gennemført i 2018 af REG LAB i samarbejde med Erhvervsstyrelsen, Region Hovedstaden, Region Sjælland, Region Nordjylland, Region Midtjylland, Region Syddanmark, Akademikerne, DTU, Guldborgsund kommune, VIBORGEgnens Erhvervsråd og Vejle kommune.

Formålet med fokusanalysen er at blive klogere på, hvad der karakteriserer succesfuld digital transformation blandt SMV'er og hvad vi kan lære af dette. Der udført dybdegående interviews med 40 SMV'er på tværs af brancher, størrelse, geografi og teknologier.

Fokusanalysen består af følgende "delprodukter":

- 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 internationale policy
- SMV-casekatalog med 17 casestudier

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