

NORDLO

**Kom närmare
den digitala
verksamheten**

”

Robotar kommer inte ta över världen i vår närtid men våra verksamheter kommer vara mer digitala än analoga. I förlängningen kommer allt företagande att vara datadrivet.



Den digitala utvecklingen

Digital verksamhetsutveckling handlar om att effektivisera processer och affärsmodeller med hjälp av digitala verktyg. Genom att nyttja kraften i befintlig data kan nya intäkter och tjänster skapas. Samtidigt uppnås stora effektiviseringar med hjälp av digitala tillämpningar så som automation eller självlärande processer.

Sverige rankas som det fjärde bästa landet i världen i en publicering om digital konkurrenskraft från International Institute for Management Development (IMD). Mätningen visar på vår kapacitet och beredskap att ta till oss och utforska digital teknik som en viktig drivkraft för ekonomisk omvandling. Enligt publiceringen av IMD så är det verksamheter som integrerat digital teknik i det dagliga arbetet som presterar bäst, och av dessa så karaktäriseras de ledande verksamheterna av kunskap och utbildning inom området. Att lägga resurser på kompetensförsörjning är därför viktigt för att nå en större affärsnytta.

Sverige placerar sig även bra i den totala sammanställningen för DESI¹, med en fjärdeplats i EU. Sverige står sig högt i rankingen mycket på grund av hög utbildning, snabb anpassning och teknisk mognad. Sveriges placering reflekterar vår förmåga att kunna anpassa oss efter ny teknologi vilket skapar värde för våra verksamheter. Specifikt är det tre trender som bidragit till värdeskapande:

1. Till att börja med ser organisationer och företag till att främja innovation genom att lägga resurser på kunskap om digital teknik.

2. En ytterligare trend som identifierats är att många verksamheter bibehåller den digitala konkurrenskraften genom att arbeta agilt och anpassat efter omvärlden.

3. Vidare har det visat sig att svenska företag och organisationer är starka när det kommer till utbildning och kunskap då många företag möjliggjort för medarbetare att utveckla sin kompetens. Det har medfört att verksamheterna har haft rätt kunskap för att hänga med i utvecklingen och det digitala skiftet som kommit till följd av pandemin.



Den svenska IT-marknadens förutsättningar för utveckling, såväl som enskilda verksameters IT-investeringar, skapas av vår omvärld och dess påverkan på ekonomin. Med anledning av Rysslands intåg i Ukraina står IT-verksamheter åter igen inför ett utmanande år. Det som för många verksamheter skulle ha inneburit slutet på pandemins effekter har i stället inneburit nytt stort fokus på kontroll av såväl kostnader som säkerhet.

Enligt tidigare undersökningar från Radar, förväntas Sveriges totala IT-utgifter att expandera till ett värde över 222 miljarder kronor. Som följd av situationen i omvärlden och det makroekonomiska läget syns en tydlig avmattning i efterfrågan och ökade kostnader till följd av räntehöjningar och inflation, vilket direkt påverkar många verksameters möjlighet att investera i IT. Därtill förväntas en lönerörelse på närmare +4-6 procent inom IT-sektorn under 2023.

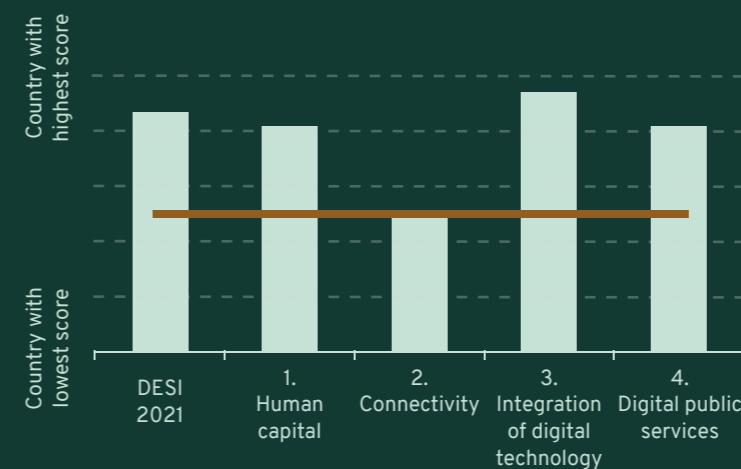
Topp 10, DESI-index 2022

Digital Economy and Society Index

- | | |
|------------------|---------------|
| 1. Finland | 6. Malta |
| 2. Danmark | 7. Spanien |
| 3. Nederländerna | 8. Luxemburg |
| 4. Sverige | 9. Estland |
| 5. Irland | 10. Österrike |

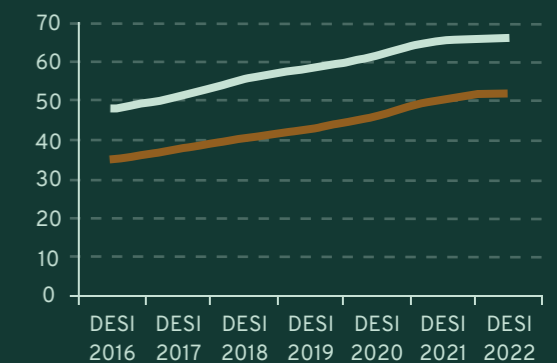
Sweden 
EU 

DESI 2022 – Relative performance by dimension



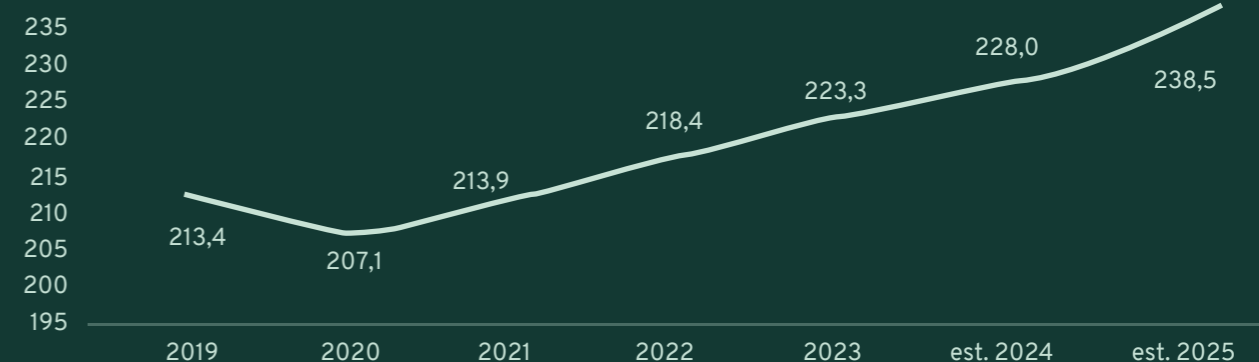
Evolution over time

DESI, 2022



Sveriges IT-utgifter

I miljarder kronor²



En verksamhet redo för förändring

Med ökade förändringar i omvärlden ställs än större krav på att investeringarna är sunda och resulterar i ett tydligt ökat värde. Det är viktigt att beslutsfattare inte bara förstår möjligheten, utan också risk och konsekvens av digital verksamhetsutveckling. Tidigare har Radar kunnat fastställa stora skillnader i digital mognad mellan företag av olika storlek. 58 procent av små och medelstora företag befinner sig på de två lägsta nivåerna av fyra möjliga, medan ungefär lika många (65%) av de större verksamheterna befinner sig på de två högsta nivåerna.

Att små- och medelstora företag har en lägre digital mognad än större handlar till stor del om att mindre bolag har andra prioriteringar än de större företagen. Medan innovation och säkerhet prioriteras hos stora bolag fokuserar mindre bolag i större grad på effektivisering och kostnadsreducering, vilket gör att digitalisering och inte minst verksamhetsutveckling riskerar att nedprioriteras hos mindre organisationer.

– Drivkrafterna för digital transformation ser ofta olika ut beroende på organisationens storlek och mognad. I förenklade drag är målbilden för de flesta verksamheter att skapa konkurrenskraft, förstärka sin unikit och position på marknaden. I en föränderlig värld bygger mycket av företags överlevnad på att vara relevant. Relevans skapas främst genom att företag och organisationer förstår sina mottagare, timing i kommunikationen och att de tillför ett värde som upplevs större än det nuvarande värdet, berättar Viktor Gustavsson, Digitaliseringsspecialist på Nordlo.

Det digitala gapet som ofta upplevs, är större hos traditionella mindre och medelstora verksamheter, som i många fall har arbetsätt med en föråldrad struktur som bygger på gammal teknik. Utmaningen för dem är då att förändring oftast leder till en period där



Finns inte nycklarna på plats ska digitaliseringen inte genomföras.

verksamheten behöver anpassa sig efter nya förhållningssätt, en period som bromsar takten i verksamhetens dagliga drift. Det tar tid och kraft innan investeringen i sig skapar värde och därför undviks förändring och en digitaliseringsresa som upplevs både riskfylld och osäker, vilket ofta bromsar innovationstakten.

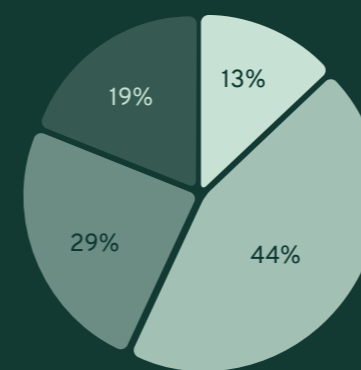
Det finns många viktiga saker att tänka på inför en digitaliseringsresa. Tre viktiga nycklar är:

1. Att skapa ett tydligt syfte
2. En gemensam målbild och en plan för att skapa förutsättningar för uthållighet.
3. En tro på förändringen.

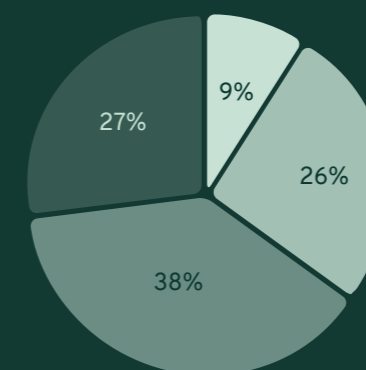
– Finns inte nycklarna på plats ska digitaliseringen inte genomföras. Då behöver man istället kalkylera för risk och kostnad ifall en förändring blir framprovocerad, för att verksamheten ska kunna fortsätta vara relevant på marknaden, förklarar Viktor.



Digital mognad 2022



Företag med färre än 500 anställda



Företag med fler än 500 anställda

- Mognadsgrad 1
- Mognadsgrad 2
- Mognadsgrad 3
- Mognadsgrad 4

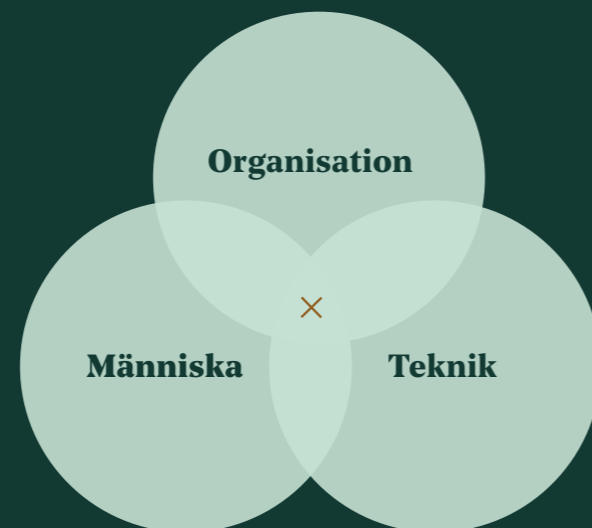
Datadrivet bygger framgång imorgon

Ett viktigt verktyg i den digitala verksamhetsutvecklingen är det datadrivna arbetet. Att göra det yttersta med befintlig data bör vara en självklarhet för alla verksamheter som vill åstadkomma verklig förändring. Men också det motsatta gäller, där digitaliseringen och den digitala verksamhetsutvecklingen skapar nya möjligheter för datainsamling och analys av de delar av verksamheten som tidigare varit svåra att mäta. Med hjälp av automation kan medarbetarna ägna mer tid åt innovation och mer komplexa arbetsuppgifter. Samtidigt bidrar kärnfull data till att medarbetarnas innovationskraft kan koncentreras där den gör störst skillnad för verksamheten, och bidrar till den löpande utvecklingen.

Det är i skärningen mellan medarbetare, teknik och organisation som den datadrivna affärsnyttan och den verkliga digitala verksamhetsutvecklingen finns. En god utveckling och affärsnytta kan inte uppstå utan alla tre komponenter:

Organisation

Nya strukturer kan bäst testas i utkanten av existerande organisationsstrukturer. Framgångsrika strukturer och modeller kan sedan appliceras över allt större del av organisationen. Vikten av rätt verksamhetskultur kan inte överskattas och bör ges konstant näring genom att tillåta kreativitet, experimentering och att faktiskt misslyckas då och då så länge man lär sig av misstagen, kallat *fail forward*. Genom att öppna upp den egna organisationen för leverantörer, partners



och kunder i nya affärsmodeller kan man också öppna upp för framgång bortom den egna kärnverksamheten.

Människa

För att nå digital framgång krävs engagerade och motiverade medarbetare. Den digitala strategin behöver tala till varje medarbetares hjärta såväl som hjärna. Med en ökad takt av såväl transformation som kunskapsbehov blir det allt viktigare att tillmötesgå de krav och förväntningar som finns hos våra yngsta medarbetare – *the digital natives*.

Teknik

Ny teknik finns tillgänglig för att göra det möjligt att fundamentalt tänka om kring informationsflöden. Den nya tekniken möjliggör interaktion på helt nya sätt. De som kan bygga den affärsmodell som hanterar flöden mest effektivt kommer också att kunna skapa högst potential. Disruptiv teknik påskyndar förändringen i alla branscher genom att kraftigt reducera kostnadströsklar.

Företagskultur och arbetssätt spelar stor roll i hur lyckad en organisation kommer vara i arbetet mot att bli datadriven. Det kanske absolut viktigaste steget man som IT-beslutsfattare kan ta för att hjälpa linjeverksamheten är att ta fram business case för den digitala strategin, eller med andra ord att tydliggöra värdet av den digitala verksamhetsutvecklingen och hur det datadrivna arbetssättet kan stötta den resan.

Effekterna i det datadrivna arbetet

I en alltmer datadriven värld är det allt för få som utvecklar sina arbetssätt. Organisationer som arbetar med digital verksamhetsutveckling kan ta del av en rad olika fördelar, inte minst konkurrensmässiga. Att bli en datadriven verksamhet är dock inget som sker över en natt. Det kräver tid, kraft och resurser för att kunna transformera sig in i det datadrivna, men är samtidigt inget man gör klokt i att välja bort. För de som kan att behärska samspelet mellan människa, teknik och organisation får störst utväxling för sina investeringar. De effekter som uppnås centreras kring områden: mätbarhet, säker utveckling och effektivare beslut.

Mätbarhet

Med digital verksamhetsutveckling möjliggörs mätning och utvärdering av verksamheten på ett djupare plan än tidigare. Genom att nyttja den nya datan får organisationen tillgång till en mängd insikter som kan berätta hur verksamheten mår och vilka arbetssätt som fungerar bra och mindre bra. För de arbetssätt som visar sig vara mindre lyckade kan en tidig åtgärd

stoppa investeringskostnaderna från att skena. *Fail fast* och *fail forward* har blivit populära begrepp som ringar in detta. När ett utvecklingsprojekt inte visar sig vara genomförbart är det bästa att komma till insikt om det tidigt för att investeringskostnaderna ska kunna hållas nere.

Säker utveckling

Snabbare, men framför allt säkrare företagsutveckling. När alltmer görs digitalt kommer den mänskliga faktorn för fel att minska och det kommer vara enklare att skapa backup för företaget. Risken för digitala intrång ökar dock när vår verksamhet kopplar upp sig men ställs denna risk mot nyttan av digital verksamhetsutveckling så vinner nyttan överlägset. Säkerheten ska självklart vara på plats när större delar av företaget sköts alltmer digitalt och idag finns det lösningar som säkerställer en trygg digital miljö.

Datadrivna beslut är effektiva beslut

Datadrivna verksamheter strävar alltid efter att ta faktabaserade beslut. Baserat på den data och insikt som ges får tyckanden, intuition och magkänsla komma i andra hand. Fokus ligger på att samla in data längs hela arbetsprocessen och lägga energi på att data håller hög kvalitet. Varje medarbetare ges potential att bli effektivare och ta bättre beslut med hjälp av data. Att arbeta datadrivet är således en ständig resa. Det är ett sätt att arbeta på som kräver en helhet som inbegriper kultur, ledarskap, engagemang, analysförmåga och teknik.

Ta ägandeskap & utvecklas proaktivt

Orsaken till varför företag och organisationer inte framgångsrikt använder digital verksamhetsutveckling ligger i huvudsak i linje med de organisatoriska utmaningarna. Förändring är inte riskfritt och inte minst att förändra sättet vi arbetar på, för såväl individ som verksamhet. Den absolut största utmaningen bland svenska verksamheter, som hindrar digitala verksamhetsutveckling, är trögheten och utmaningen i att förändra såväl verksamhetsmodell som affärsmodell. Allt för många verksamheter går in med inställningen att digitalisera en specifik funktion i stället för att digitalisera hela verksamhetens processer. Då blir nyttan av den initiala investeringen långt ifrån lika stor som nyttan när digital verksamhetsutveckling genomsyrar hela verksamheten. I många fall diskuteras säkerhet som en motpol till innovation och digitalisering, där antagandet görs att ny teknik skulle vara mindre säker. I verkligheten är det helt andra faktorer än den nya tekniken som utsätter svenska verksamheter för större risker, däribland styrning och compliance till försörjningskedjor i linjeverksamhet samt informationsflöden.

Ansvarsfrågan

Så vem är det som ansvarar för digitaliseringen, och vem är det som driver digitaliseringsfrågor framåt i verksamheten? När det kommer till ansvar och drivande krafter kan det delas upp i två olika grupper, sprunget ur olika syften. Ena gruppen ser digitalisering som ett verktyg för effektivisering och den andra som intäkts-genererande. Den förstnämnda, effektiviseringsgruppen, drivs digitaliseringsfrågan till

73 procent av CFO eller ekonomiansvarig medan man i den intäktsfokuserade gruppen är till 70 procent driven från sälj- och marknadsfunktion. IT-funktionen har idag en perifer roll i många verksamheter och är i stället i hög grad genomförande.

”

I många fall diskuteras säkerhet som en motpol till innovation och digitalisering, där antagandet görs att ny teknik skulle vara mindre säker.

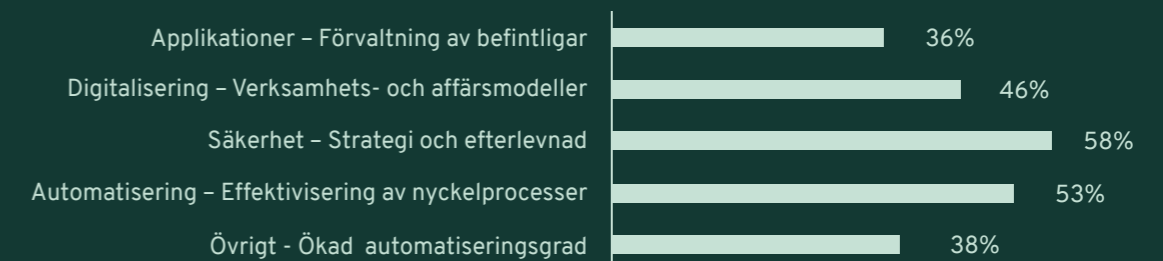
– Externa faktorer kan i många fall bidra till att en verksamhet blir eller känner sig tvingad till förändring, men dessa fall blir sällan en framgångshistoria. Förändringen blir helt enkelt inte genomtänkt och man tappar helhetsperspektivet och de extra värden som skapas längst vägen i den digitala förändringen, såsom nya affärsidéer, innovation och kompetensutveckling. Därför behöver verksamheter ta större ägandeskap av sin digitala utveckling och i ett tidigt skede involvera medarbetarna för att skapa engagemang och motivation till förändringen, berättar Viktor Gustavsson.

Ett område där vi kommer att se en ökning är användandet av AI, robotisering och övergripande automatisering. Många av dessa teknikområden fick en skjuts av de försiktighetsåtgärder som infördes under pandemin men mycket av det som implementerades kommer vara relevant framöver. När Radar har tittat på vilka prioriteringar som kommer vara viktigast för organisationer under 2023 lyser säkerhet med fokus på strategi och efterlevnad samt automatisering av verksamhetens nyckelprocesser allra mest. Därefter prioriteras digitalisering med fokus på att förändra verksamhets- och affärsmodeller, ökad automatiseringsgrad och förvaltning av befintliga applikationer.

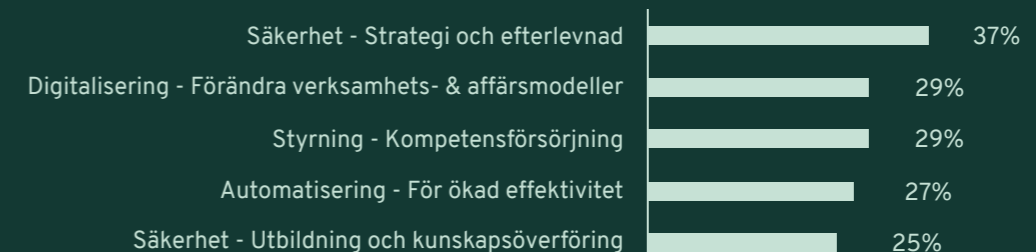
Automation motiveras ofta av effektivitets-skäl, där intelligent logik kan ersätta mänskligt arbete som i huvudsak är repetitivt. Men det finns också andra aspekter av automation som inte i första hand handlar om sänkta kostnader. Mycket av det arbete som kan automatiseras är föga stimulerande för den som utför det. Den tid som frigörs kan också läggas på mera utvecklande och intressanta arbetsuppgifter som inte kan ersättas av programmerad logik. Automation är därför, om den utnyttjas på rätt sätt, både en effektivitetshöjare och en katalysator för mera avancerad verksamhetsutveckling.

Högst prioriterade områden 2023

Andel av organisationer ³



Största utmaningar



Dataanalys – en framgångsfaktor

Bolag som exempelvis Spotify, Klarna och Doktor.se har i stor grad lyckats inom sina respektive branscher genom en hög grad av dataanalys och automation. Genom att använda kunddatan smartare uppnås vinster både i intern effektivitet samt ett ökad affärsvärde och bättre kundupplevelse. Kontinuerlig utvärdering i realtid av konsumtionsmönster i till exempel appar och på webbplatser, i kombination med korta utvecklingscykler, gör att gränssnitt snabbt kan anpassas eller utvecklas för att stödja kundens behov. Inom detaljhandeln samlas aggregerat data från många kunders samlade efterfrågan för att möjliggöra intelligenta förslag eller tips om liknande eller andra intressanta produkter och tjänster.

Även inom offentlig sektor är det datadriva arbetssättet på frammarsch där samhällsnära tjänster kan utvecklas och anpassas utifrån hur de används, och analyser används i högre grad för att bedöma efterfrågan och utvecklingsbehov framåt.

Den digitala framtiden

Robotar kommer inte ta över världen i vår närtid men verksamheter kommer vara mer digitala än analoga. Artificiell Intelligens och självlärande algoritmer kommer i olika utsträckning finnas i våra verksamheter och liv. Allt företagande kommer därmed att vara datadrivet. Utvecklingen för hur data används i affärsmodeller av allt fler skapar ny underliggande infrastruktur där data blir mer transparent och effektiv för att på bättre sätt kunna nyttjas i hela verksamheten.

Ett företags framgång kommer inte längre bara mätas i finansiella resultat. Konsumenter förväntar sig att det sociala och hållbara är inbyggt i alla företagsstrategier utan undantag, där marknaden har rört sig från krav på klimatneutralitet och över till krav på att vara klimatpositiva. Digitaliseringen och den absolut nödvändiga digitala verksamhetsutvecklingen är en förutsättning för att företag och organisationer ska lyckas.

”

Ett företags framgång kommer inte längre bara mätas i finansiella resultat. [...] Digitaliseringen och den absolut nödvändiga digitala verksamhetsutvecklingen är en förutsättning för att företag och organisationer ska lyckas.



Ta tillvara på den digitala kraften

Digital verksamhetsutveckling har en enorm potential för att förändra verksamheten till en bättre, mer effektiv, och mer kundanpassad organisation. Till en början kan det kännas överväldigande att göra stora förändringar men när organisationen och dess anställda har bestämt sig för att nyttja digitaliseringens kraft till fullo är det dags att verkställa. Nedan finns en checklista om hur du kan komma vidare.

1. Skapa en kultur som främjar det datadrivna

Som vi varit inne på tidigare måste företagskulturen främja innovation och sträva efter att arbeta datadrivet. Det behöver också finnas ett engagemang och en tro på förändringen. Detta är lättare sagt än gjort men i mångt och mycket är det upp till de högsta ledarna att skapa en kultur där de anställda förstår värdet och prioriteringarna som görs. Digital verksamhetsutveckling är en ständig resa och för att bli datadrivna behöver medarbetarnas inställning och arbetssätt stötta utvecklingen dit. Tillsammans med tydlig delegering och inställning kommer förändringarna komma därefter.

2. Sätt upp mål för er digitala utveckling

Sätt upp tydliga mål med er digitala utveckling och identifiera de frågor som data ska ge svar på. Samla rätt typ av människor dvs både de som vet vilka frågor som bör ställas och de som med data kan leverera svaret på frågorna.

3. Skapa förutsättningarna för att lyckas

Ett sofistikerat IT-stöd för att snabbt och effektivt ta del av data är ett måste. Utifrån era mål och förändringens syfte behöver ni skaffa

er förutsättningarna för att lyckas. Implementera de verktyg och lösningar som passar ert bolag för att stötta med data-insamling. Analytisk kompetens efterfrågas hos många men för att inte behöva kompetensförsörja är det allt fler bolag som ber om hjälp av en partner för att komma framåt.

4. Insamling, mätning och analys

När insamlandet av data sker löpande i alla delar av organisationen blir det viktigt att ha processer för vilken data som är relevant att titta på för att ens frågor ska besvaras. Data är viktig, men det är inte viktigt att analysera allt. Prioritera tiden därefter och analysera den data som gör att ni kan ta faktabaserade beslut som driver utvecklingen av er affär framåt.

5. Resan fortgår in i framtiden

Digital verksamhetsutveckling är inte ett slutmål utan en ständigt pågående resa. Genom att arbeta datadrivet kommer rätt beslut att tas vilket kommer främja verksamhetens resa i en kontinuerligt förbättringsprocess.

Referenser

- 1 Digital Economy and Society Index 2022
- 2 Radar Ecosystem specialists
- 3 Radar Ecosystem specialists

Datan till denna rapport är inhämtad av Radar Ecosystem Specialists. Publicerad med godkännande.

nORDLO