



# Analys av Kickstart Digitalisering

## Innehållsförteckning

<b>OM KICKSTART DIGITALISERING.....</b>	<b>1</b>
Workshopserie med nyckelpersoner vid företagen .....	2
Målsättning att öka kunskapen kring digitalisering och inspirera företagen att applicera det i verksamheten .....	2
Kickstart har engagerat hela främjandesystemet .....	3
<b>KICKSTART BYGGER PÅ EN GENOMTÄNKT DESIGN SOM SKA ENGAGERA FÖRETAG OCH STIMULERA KOMPETENSUTVECKLING.....</b>	<b>4</b>
Projektet har en genomtänkt och anpassad pedagogisk ansats för kompetensutveckling .....	4
Kickstartkonceptet är skalbart .....	4
Kickstart har utformats för att aktivera lärandet hos företagen och bidra till förändring .....	4
<b>GENOMFÖRANDET AV KICKSTART .....</b>	<b>6</b>
75 Kickstarts har genomförts .....	6
627 företag har deltagit i Kickstart .....	6
<b>KICKSTART HAR TÄNT LAMPAN HOS FÖRETAGEN .....</b>	<b>7</b>
Majoriteten av deltagarna är nöjda med konceptet.....	7
Kickstart har gett en djupare förståelse för vad digitalisering innebär .....	7
Företagen har startat igång sitt digitaliseringsarbete som följd av Kickstart .....	8
Företagen arbetar i störst utsträckning med digitalisering av interna administrativa processer .....	9
Kickstart har resulterat i nya nätverk för företagen .....	10
Processledarna och moderatorerna har fått djupare förståelse för företagens behov.....	10
Kickstart-konceptet har exporterats till andra länder.....	10
Behovet av externt stöd kvarstår bland målgruppen.....	11
<b>FRAMGÅNGSFAKTORER OCH LÄRDOMAR FRÅN KICKSTART .....</b>	<b>12</b>
Flera faktorer har påverkat hur Kickstart nått ut till företagen.....	12
Tre framgångsrika sätt för att lyckas med rekrytering av företag.....	12
Lärdomar från genomförandet av Kickstart.....	12
Lärdomar från organiseringen av Kickstart.....	13

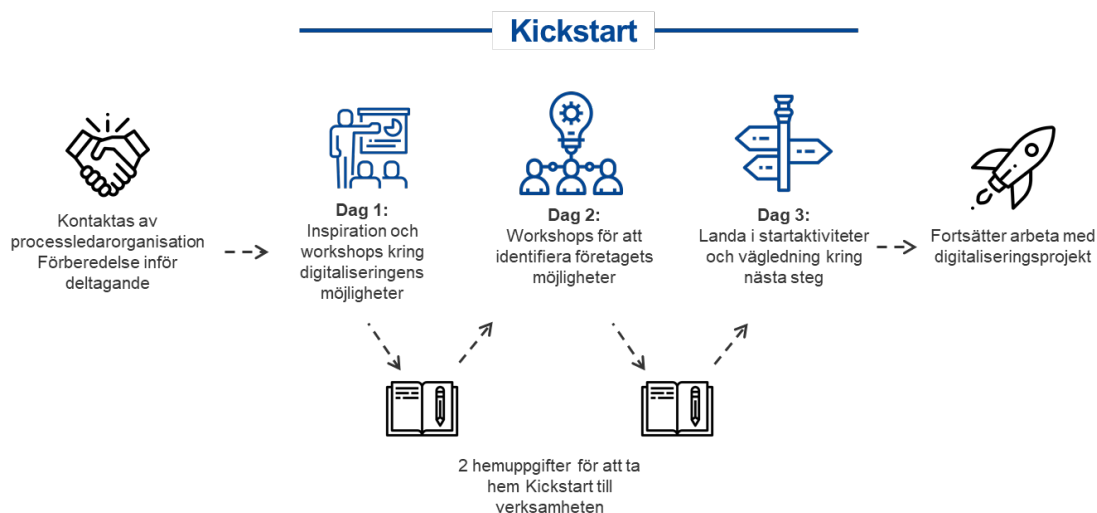
## Om Kickstart Digitalisering

Under sommaren 2016 initierade Teknikföretagen och IF Metall ett samarbetsprogram under rubriken *Smart produktion och nya affärer*. Målet var att stärka svensk industris konkurrenskraft med utgångspunkt i företagets behov av att digitaliseras. Fokus hamnade på små och medelstora företag (SME) som ofta har små resurser att arbeta med digitalisering och dessutom utgör 99,9 procent av Sveriges företag. Ansatsen var att skapa ett koncept för att leda företagen fram till konkreta startaktiviteter i sin digitaliseringsresa. I nära samarbete med RISE ACREO utvecklades konceptet Kickstart som testades i ett antal pilotomgångar. Parallellt med dessa föddes idén om att genomföra en nationell uppskalning av projektet. Genom Tillväxtverkets program Digitaliseringslyftet fick Teknikföretagen i uppdrag att ansvara för genomförandet av Kickstart.

### **Workshopserie med nyckelpersoner vid företagen**

Kickstart Digitalisering är en workshopserie där små och medelstora industriföretag träffas och får inspiration och hjälp med att påbörja eller fortsätta sin digitaliseringsresa. Kickstart bestod initialt av tre fysiska träffar för 2–3 chefer eller nyckelpersoner vid respektive företag.

En kickstartprocess ser ut enligt följande: företagen kontaktas av lokala processledarorganisationer (t.ex ett näringslivskontor, IUC-bolag eller annan aktör med god lokal förankring). Företagen deltar sedan på workshops som en moderator eller en inspiratör håller i. Moderatorerna har en koordinerande roll under seminarierna, medan inspiratörernas roll är att med hjälp av goda exempel och egna erfarenheter och kunskap inspirera företagen. Företagen får hemläxor emellan träffarna som syftar till att starta igång interna digitaliseringsprocesser hos företagen. Efter avslutad Kickstart får företagen med sig rekommendationer kring möjligheter till fortsatt offentligt stöd till företagen.



### **Målsättning att öka kunskapen kring digitalisering och inspirera företagen att applicera det i verksamheten**

Målsättningen med Kickstart är att hjälpa företagen att ta sitt första steg i sitt digitaliseringsarbete genom att öka deras kunskaper om digitalisering och inspirera dem att applicera dessa i sin egen verksamhet. Kickstart hade

ursprungligen ett ambitiöst mål om att genomföra 100 Kickstarts med sammanlagt 1000 företag på 18 månader. Under projektets gång har målbilden har reviderats till 600 företag och 75 Kickstarts.

### ***Kickstart har engagerat hela främjandesystemet***

Kickstart har engagerat ett stort antal aktörer inom det företagsfrämjande systemet. 40 olika aktörer har arrangerat 75 Kickstarts, vilket inkluderar allt från kommuner och länsstyrelser till forskningsinstitut och science parks. Störst antal Kickstarts har arrangerats av IUC-bolagen och andra företagsnätverk. Sammantaget har Kickstart engagerat hela främjandesystemet, även aktörer som vanligtvis inte arbetar med företagsfrämjande aktiviteter som Kickstart.

**3**



Forsknings-  
institut, t.ex.  
RISE

**12**



Offentlig  
organisation, t.ex.  
Ale kommun

**13**



Företags-  
nätverk, t.ex.  
IUC Norr

**7**



Science Parks  
och kluster,  
t.ex. Södertälje  
Science park

**5**



Arbetsgivar-  
organisation och  
intressegrupper,  
t.ex.  
Transportföretagen

## **Kickstart bygger på ett genomtänkt koncept som ska engagera företagen och stimulera kompetensutveckling**

Kickstart är på många sätt en ny typ av insats där betydande delar av det nationella främjandesystemet går samman för att genomföra en stor nationell, regional och lokal insats som är skalbar. Träffarna leds av engagerade digitaliseringsexperten som utgår från konkreta exempel som företagen kan relatera till. Ofta deltar även lokala företag som kommit längre i sin digitaliseringsresa och delar med sig av egna erfarenheter. Kickstart bygger på en väl genomtänkt design för att kunna engagera företagen och stimulera kunskapsutveckling med en skalbar nationell ansats.

### ***Projektet har en genomtänkt och anpassad pedagogisk ansats för kompetensutveckling***

Kickstart bygger på en pedagogisk ansats som anpassats till SME och projektets mål om att sänka trösklarna för företagen att komma igång med sitt digitaliseringsarbete. Pedagogiken bakom Kickstart bygger på fyra centrala byggstenar.



**Avdramatisering.** Få företagen att inse att digitaliseringen berör alla och att man inte behöver vara expert på digitalisering för att börja sin förändringsresa.



**Igenkänning.** Lyfta fram berättelser, förebilder och framgångsexempel från lokala företag som deltagarna kan relatera till och inspireras av.



**Sänka ribban.** Uppmana företagen att vara nyfikna, komma igång och börja ta små steg som en start på en större digitaliseringsresa.



**Samskapande.** Främja ett gemensamt lärande bland företagen genom gruppövningar där företagen delar med sig av erfarenheter och lärdomar till andra företag.

### ***Kickstartkonceptet är skalbart***

Kickstart är ett nationellt koncept som i grunden ser likadant ut, oavsett var i landet det genomförs. Innehållet anpassas för att skapa en regional förankring och relevans för företagen, enligt byggstenarna i det tidigare kapitlet. Projektet bygger på en metod som är väl lämpad för uppskalning. Att Teknikföretagen håller i interna utbildningar för moderatorer som håller i Kickstartomgångarna och lokala processledare som arrangerar evenemangen möjliggör skalbarhet i insatserna. Utbildningarna garanterar även att utbildningsinsatsen håller den kvalitet och enhetlighet som krävs.

### ***Kickstart har utformats för att aktivera lärandet hos företagen och bidra till förändring***

Forskningen kring effekter av olika utbildnings- och kompetensutvecklingsinsatser kan sammanfattas med det som brukar kallas "train-and-hope". Begreppet syftar på det alltför vanliga fenomenet att utbilda individer, exempelvis på ett företag, och hoppas på att det ska leda till att företaget därefter börjar arbeta och organisera sig på ett nytt sätt. Men forskningen visar att länken mellan ökad kunskap hos enskilda deltagare och förändrade arbetssätt är svag. Det räcker inte att deltagare får ökad kunskap.

Företagen och dess anställda måste också få hjälp i att se kunskapen i ljuset av företagets förmåga och organisatoriska kapacitet.

Detta har illustrerats i den så kallade 40-20-40-modellen. Den säger att så lite som 20 procent av arbetet med kompetensutveckling bör vara kopplat till själva kompetensutvecklingstillfällena. Resten av arbetet bör vara jämt fördelat mellan förberedelsefasen (40 procent) samt till efter kompetensutvecklingstillfällena (40 procent). I förberedelsefasen ska deltagarna motiveras och förbereda sig för att hämta hem ny kunskap och kompetens. Efter kompetensutvecklingstillfällena ska deltagarna arbeta med att aktivt omsätta och aktivera sina nyfunna kunskaper och insikter i sina verksamheter i dialog med medarbetare och chefer.

För att uppnå den förändring som är målet krävs alltså ett helhetsgrepp som omfattar hela processen – innan, under och efter insatsen. Kickstart är utformat på ett sätt som ligger i linje med denna forskning.

Särskilt kan följande två faktorer förväntas bidra till att kompetensutvecklingen leder till förändring:



**Hemläxor:** Efter varje träff får företagen "hemläxor" där de ska fundera över vilka möjligheter det finns med digitaliseringen i sin egen verksamhet. Varje företag ska bland annat identifiera insatser som är enkla att genomföra men ger förhållandevis stora resultat, samt en visionär idé kopplad till digitaliseringen i sin egen verksamhet.



**Kollegialt lärande:** En central del i att kompetensutvecklingen ska ge bra resultat handlar om att omsätta lärandet i vardagen. Detta sker i mycket större utsträckning om flera personer tillsammans kan hämta hem kunskapen och använda den i verksamheten. I Kickstart deltar i regel minst två personer från varje företag, just för att skapa gynnsamma förutsättningar för de företag som deltar att också hämta hem sin nyvunna kunskap och använda den i den egna verksamheten.



## Kickstart har tänt lampan hos företagen

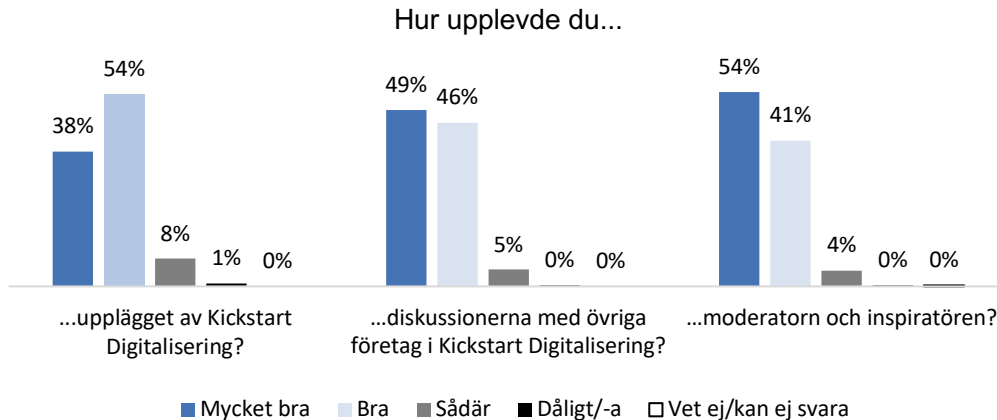
Sammanfattningsvis har Kickstart bidragit till att skapa insikt hos företagen och till att "tända lampan", det vill säga att sänka trösklarna för företagen att komma igång med sitt digitaliseringsarbete. Projektet har inneburit en positiv förflyttning hos företagen vad gäller förståelsen för digitalisering. Det har även inspirerat företagen till att sätta igång ett konkret arbete med att digitalisera sin verksamhet. En av de viktigaste nyttorna med träffarna är, enligt många deltagare, möjligheten till att lyssna på andra företag och att nätverka med andra verksamheter i regionen. Slutligen har även processledare och leverantörer av stöd upplever att de har haft nytta av Kickstart då de lärt sig om företagets behov och därmed bättre kan möta dem framöver.

**9 av 10**

företag har fått ökad insikt om digitaliseringens betydelse för verksamheten

### Majoriteten av deltagarna är nöjda med konceptet

Majoriteten av de tillfrågade deltagarna är nöjda med Kickstarts koncept. Sju av tio deltagare uppger att de mycket sannolikt skulle rekommendera Kickstart till en kollega. 92% är nöjda eller mycket nöjda med upplägget av Kickstart generellt. 95% är nöjda eller mycket nöjda med diskussionerna med de andra företagen inom ramen för projektet och 95% är nöjda eller mycket nöjda med moderatören och inspiratören. Företagen är särskilt nöjda med moderatorerna och inspiratörerna som håller i de olika passen under Kickstart-dagarna.

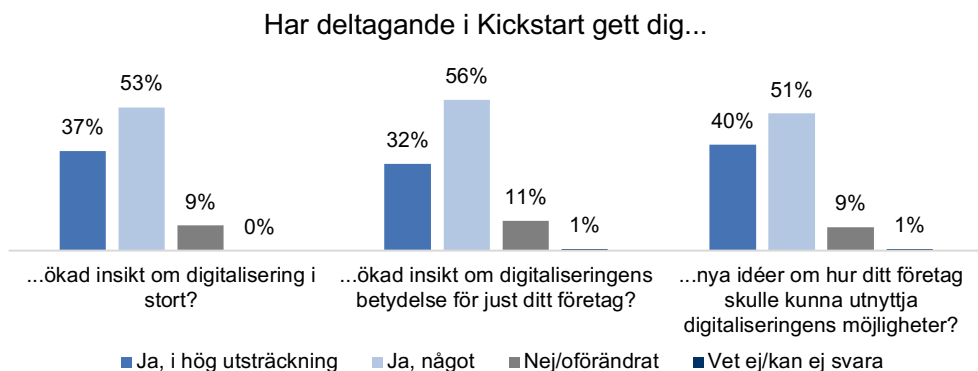


### Kickstart har gett företagen en djupare förståelse för vad digitalisering innebär

Kickstart har bidragit till att företagen fått en ökad insikt om digitalisering i stort och vad det innebär för det enskilda företaget. Företagen har även fått nya idéer om hur de kan utnyttja digitaliseringens möjligheter. Att inspiratörer och moderatorer har använt lokala berättelser, förebilder och framgångssagor har inneburit att företagen kunnat relatera och känna igen sig i de exemplen som använts under träffarna. För företagen har det varit en viktig faktor för att bättre förstå nyttan av digitalisering.



I genomsnitt anger cirka 9 av 10 deltagande företag att deras insikter om digitaliseringens möjligheter i stort och i relation till deras egen verksamhet ökat till följd av deltagande i Kickstart.<sup>1</sup>



Företagen uppger att Kickstart bl.a. bidragit till:

- bättre förståelse för sina behov och möjligheter gällande digitalisering. De kan därför fatta mer informerade beslut om vilka lösningar de ska använda sig av.
- en insikt om och trygghet i att andra företag delar liknande utmaningar kring digitalisering.
- ökat självförtroende och motivation att tänka annorlunda och att ta nästa steg i företagets digitaliseringsresa.
- en beteendeförändring hos medarbetarna, som nu är mer nyfikna på hur de kan förändra och förbättra verksamheten.

I intervjuer med Kickstart-arrangörer framkommer att företagen med lägst mognadsgrad kring digitalisering innan insatsen har fått ut mest av Kickstart. För dem har det varit särskilt givande att få konkreta idéer om hur de kan utveckla sin egen verksamhet genom att ta del av hur de mer digitalt mogna företagen arbetar.

De företag som deltog i de allra första Kickstarts under 2017 är särskilt nöjda, och upplevde i större utsträckning att de fick nya insikter om digitaliseringens möjligheter jämfört med senare år. Detta skulle kunna bero på att det är företagen med störst intresse av att lära och utvecklas som initialt sökt sig till Kickstart.

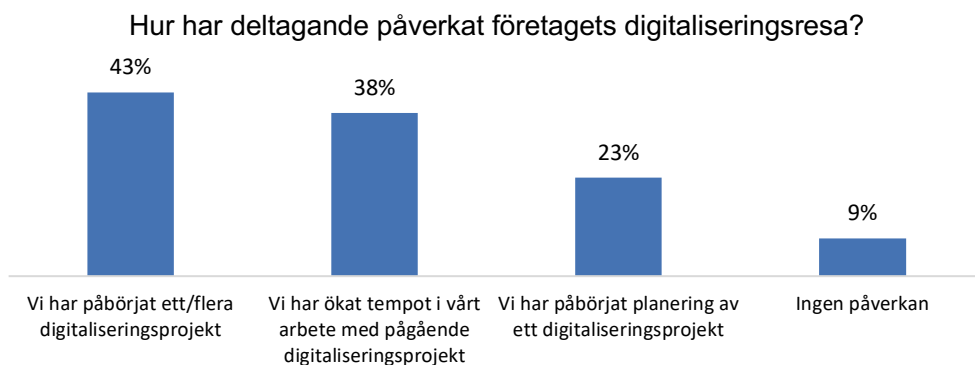
### **Företagen har startat igång sitt digitaliseringsarbete som följd av Kickstart**

Kickstart har inte bara bidragit med ökade kunskaper och inspiration till företagen. De flesta företag har startat eller planerar minst ett digitaliseringsprojekt i samband med Kickstart.<sup>2</sup> Flera företag lyfter i intervjuer att Kickstart bidragit till att de kommit igång med sitt digitaliseringsarbete. Företagen

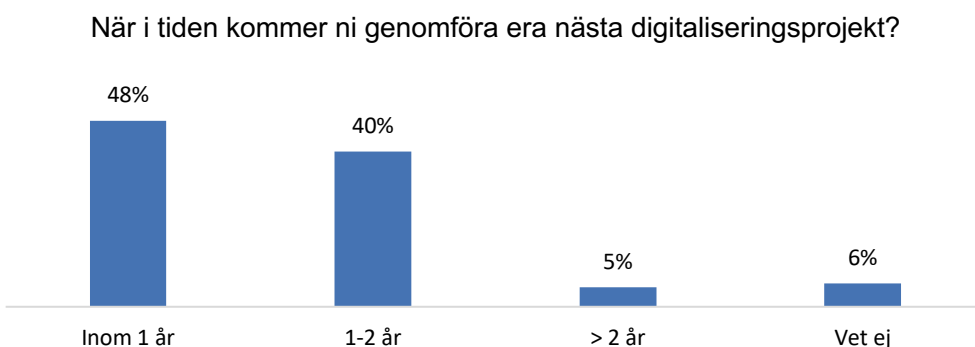
<sup>1</sup> Denna och efterkommande figurer är baserade på enkätsvar från utvärderingen av Kickstart. Cirka 50% av deltagande företag har svarat på enkäten.

<sup>2</sup> I figuren om företagets digitaliseringsresa var det möjligt att ange fler än ett svar om Kickstart haft fler än en påverkan på företaget. Av den anledningen summerar inte andelarna till 100%.

har fått insikt om att de kan börja med relativt enkla projekt och lösningar för att påbörja sin digitaliseringsresa. Kickstart har bidragit till att avdramatisera digitalisering, där företagen har insett att de inte behöver ha expertkompetens för att påbörja ett förändringsarbete.



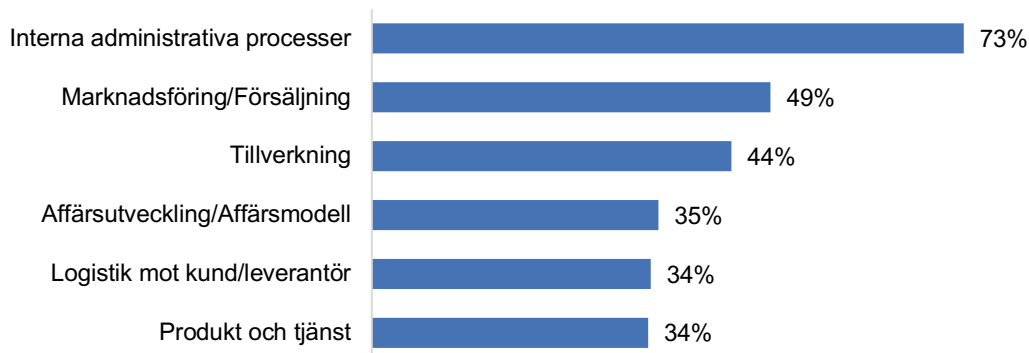
En mycket stor del av företagen anger att de kommer att genomföra ett eller flera digitaliseringsprojekt inom de närmsta två åren.<sup>3</sup> Företagen beskriver i intervjuer att de har uppmuntrats till att formulera och dokumentera vad de planerar att göra efter insatsen. Företagen menar att det skapar förutsättningar att följa upp sina mål och sporrar dem att ta konkreta steg framåt.



### ***Företagen arbetar i störst utsträckning med digitalisering av interna administrativa processer***

Tre av fyra påbörjade eller planerade projekt riktar sig mot företagets interna administrativa processer. Interna processer har konsekvent varit det område som flest företag börjar att digitalisera som följd av sitt deltagande i Kickstart. Näst vanligast är marknadsföring och försäljning, vilket var mer populärt bland företagen i början av projektperioden. Digitaliseringsprojekt inom logistik ligger relativt lågt men är det område som ökat mest bland företagen under programperioden – från runt 28 procent av projekten 2017 till 43 procent av projekten 2020.

<sup>3</sup> Även i denna enkätfråga var det möjligt att ange fler än ett alternativ om företaget hade fler än ett projekt planerat. I detta fall har dock andelarna beräknats utifrån antal svar, inte antal svarande.



Några exempel på områden som redan har eller är på väg att digitaliseras tack vare Kickstart Digitalisering är:

- digitalisering av plocklistor, följesedlar och fakturor
- införande av ett CRM-verktyg från leads till order
- e-handel med tillhörande produktkonfigurator
- mobil app för tidstämpling och arbetsuppföljning
- visualisering av produktionsstatistik i realtid för att tydliggöra hur företagen ligger till mot mål samt för att snabbare kunna sätta in ev. åtgärder
- sensorer i maskiner för mätning/analys

### ***Kickstart har resulterat i nya nätverk för företagen***

Företagen och företagsfrämjande organisationerna lyfter i intervjuer att de nya nätverk som Kickstart resulterat i är ett av projektets mest värdefulla inslag. Detta framkommer även i enkätsvaren där diskussionerna med de andra företagen har varit en av Kickstarts mest uppskattade aspekter. Genom Kickstart har företagen haft möjlighet att träffas, utbyta idéer och inspireras av varandra. Detta har i sin tur lett till att nätverk bildats där företag inom samma region träffas och diskuterar utmaningar och eventuella lösningar. Flera företag uppger även att nätverksträffarna lett till samverkansinitiativ mellan deltagande företag, där de tillsammans försökt komma fram till lösningar på gemensamma utmaningar.



Kickstart har varit startskottet för flera företagsnätverk och samverkansinitiativ mellan företag

### ***Processledarna och moderatorerna har fått djupare förståelse för företagens behov***

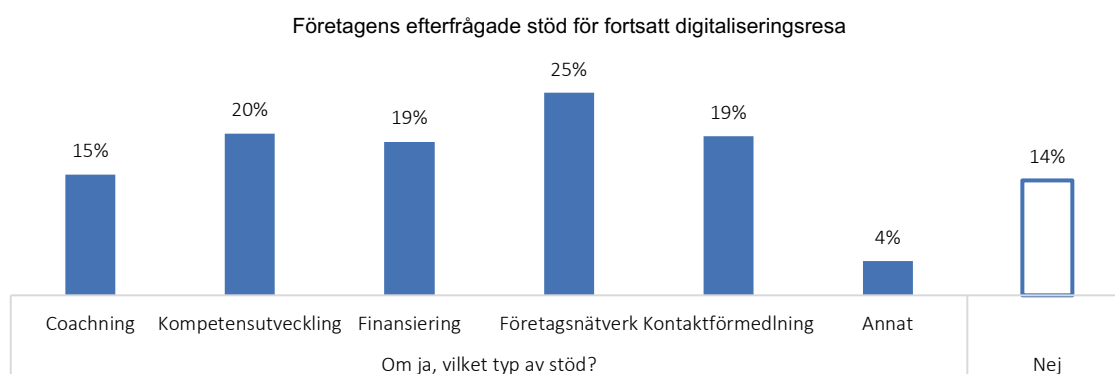
Processledarorganisationer och moderatorer upplever att Kickstart har stärkt deras kapacitet att möta företagens behov. De har blivit mer medvetna om behoven hos industriföretagen som är verksamma i deras region, vilka utmaningar de står inför och vad de behöver för att överkomma dem.

### ***Kickstart-konceptet har exporterats till andra länder***

Kickstart-konceptet har väckt internationellt intresse och exporterats till Estland, Lettland och Litauen där det pågår utbildningar för arrangörerna. Det pågår även diskussioner med myndigheter i Österrike som är intresserade av konceptet.

### **Behovet av externt stöd kvarstår bland målgruppen**

Majoriteten av de deltagande företagen upplever att deras insikter om digitalisering har ökat till följd av deltagandet i Kickstart. En stor andel har även satt igång konkreta digitaliseringsprojekt. Men de flesta företag uppger att de är i fortsatt behov av stöd i sin digitaliseringsresa, något som kvarstår oavsett om de deltagit i en Kickstart 2017 eller 2020. Företagen efterfrågar framför allt tillgång till företagsnätverk, kompetensutveckling och förmedling av kontakter till leverantörer som kan erbjuda stöd. Ett exempel är att få tillgång till kvalitetssäkrade konsulter som kan hjälpa företagen att ta sitt digitaliseringsarbete vidare.



## Framgångsfaktorer och lärdomar från Kickstart

Ett stort antal lärdomar och framgångsfaktorer har identifierats under genomförandet av Kickstart.

### ***Flera faktorer har påverkat hur Kickstart nått ut till företagen***

Kickstart har genomförts under en tid där Sverige har befunnit sig i en stark högkonjunktur. Det innebär att företag utnyttjar en ovanligt stor del av sina resurser. Det kan leda till att företagen inte upplever att de har tid att delta i en insats som Kickstart, eller att företagen går bra och inte upplever att de behöver prioritera utvecklingsarbete. Det har även pågått flera parallella liknande insatser som har konkurrerat om företagen. Införsäljningen av Kickstart har varit beroende av lokala Kickstart-arrangörer som inte alla har haft digitalisering som främsta kompetensområde. Vidare hade inte alla stödorganisationer tillräckligt upparbetade nätverk med målgruppen för Kickstart. Projektet har därför testat många olika sätt att nå ut till företagen på. Nedan presenteras tre faktorer som har varit framgångsrika:

### ***Tre framgångsrika sätt för att lyckas med att rekrytera företag***

1

Öka **tydligheten i erbjudandet** genom att identifiera var företagen befinner sig i sin digitaliseringsresa och skraddarsy erbjudandet av insatserna utefter det. På så sätt undviker man konkurrens mellan olika kunskapshöjande insatser kring digitalisering.

2

**Synliggör nyttan** av digitalisering för företagen genom **goda exempel** från företag som tidigare deltagit i Kickstart. Lokala exempel är särskilt uppskattat. Genom att stötta företag i att mäta den ekonomiska nyttan av de digitaliseringsprojekt som de initierar kan man visa på värdet av digitalisering och underlätta kommunikationen till andra företag.

3

Tillför mycket **resurser på säljinsatser** och **börja tidigt** med att kontakta och träffa företagen. I de fall där företagen kontaktades via telefon eller i bästa fall träffade dem personligen var införsäljningen som mest lyckad, jämfört med mailkontakt eller information via sociala medier.

### ***Lärdomar från genomförande av projektet***

Teknikföretagen och projektledningen för Kickstart har dragit många lärdomar under projektets gång. Några av de mest centrala lärdomarna är vikten av flexibilitet, att knyta an till den lokala kontexten och att företagen uppskattar en neutral rådgivare.

### **Flexibilitet i genomförandet har gynnat projektet**

Projektet har genomfört flera justeringar för att bättre kunna möta företagens behov. Kravet på minst 10 deltagande företag vid varje Kickstart ledde till att många omgångar var tvungna att ställas in då det på flera platser inte var möjligt att få ihop tillräckligt många deltagare. En stegvis process där de företag som visat intresse av att delta under en tidsperiod får möjlighet att själva välja datum för Kickstarttillfället har underlättat rekryteringen.

Projektet har även genomfört justeringar i upplägget för Kickstart. I vissa fall har företagen erbjudits ett koncept med två träffar istället för tre. Under januari och februari 2020 testades en något nerskalad variant av Kickstart, där företag bjöds in till en endagsworkshop. Det var ett resultat av att många företag inte haft möjlighet att avsätta tre dagar för workshopserien och att man haft svårigheter att hitta tre dagar som passar alla. Att vara flexibel med antalet dagar har varit en framgångsfaktor i rekryteringen men det får även en påverkan på vad företagen får med sig av insatsen. Företagen är fortsatt nöjda men de som gått en enskild dag anger att insikten om digitalisering inte ökat i lika hög utsträckning som de företag som gått flera dagar.

### **Goda exempel med lokal förankring har uppskattats av företagen**

Företagen upplever det som positivt att upplägget på varje Kickstart anpassats efter den lokala kontexten. Företagen upplever det som särskilt relevant när inspiratörer och moderatörer använt sig av goda exempel från företag som är verksamma i området och som knyter an till den lokala kontexten. Företagen har även uppskattat att spendera någon av Kickstart-dagarna ute hos ett annat företag. Besöken har inneburit en möjlighet att möta andra företag i de miljöer i vilka de är verksamma, vilket har ökat insikten i företagets verklighet och förståelsen för digitaliseringens möjligheter.

### **En oberoende avsändare av insatsen stärker tilliten från företagen**

Flera företag har upplevt att det varit bra att Teknikföretagen som en oberoende part har varit projektägare för Kickstart. Företagen menar att det har varit värdefullt att kunna använda sig av Kickstarts arrangörer som ett team av personer att bolla idéer och strategier med. Att arrangörerna är neutrala har inneburit att man inte behövt var orolig för att rådgivningen är vinklad eller färgad av enskilda intressen.

### **Lärdomar från organiseringen av Kickstart**

Slutligen finns ett flertal lärdomar som relaterar till organiseringen av ett stort projekt som Kickstart. Framförallt att rigga för uppskalning och att tydliggöra ansvarsfördelning och förväntningar på deltagande aktörer.

### **Steget från pilot till uppskalning ställer krav på organiseringen av projektet**

Kickstart har bidragit till insikter om vad som behöver vara på plats för att ta steget från pilot till nationell insats. Det handlar dels om att säkerställa att projektkontoret har tillräckliga resurser, processer och rutiner är på plats för en lyckad uppskalning. Det möjliggör i sin tur förankring hos olika parter så att projektet är redo att ta steget att gå från pilot till uppskalning.