

# Digitalt Intraprenörskap



INTRAPRENÖRSKAPS-  
KOMPASSEN

#2  
/18

© Intraprenörskapskompassen, 2018  
Författare: Katarina Blomkvist, Philip Kappen, Ivo Zander.  
Formgivning: Mario Sierra  
Beställning: Intraprenörskapskompassen.  
Uppsala universitet 751 20 Uppsala  
ikompassen@fek.uu.se

Rapporten kan också laddas ned från  
[www.ikompassen.se](http://www.ikompassen.se)

# Intraprenörskaps- kompassen 2018

Intraprenörskapskompassen utformar, genomför och kommunicerar årligt återkommande undersökningar av det intraprenöriella klimatet i svenska företag och organisationer,

... med ambitionen att öka vår kunskap om intraprenörskap och stärka förnyelsekraften hos svenska företag och organisationer.

Forskargruppen bakom Intraprenörskapskompassen 2018 är Docent Katarina Blomkvist, Docent Philip Kappen och Ivo Zander Anders Wall Professor i entreprenörskap, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet.

Forskargruppen önskar tacka Karl-Adam Bonniers Stiftelse och Vinnova för finansiering av projektet.



**”Intraprenörskap handlar om skapandet av nya produkter och tjänster, nya organisatoriska lösningar eller strategiska förändringar i redan etablerade företag och organisationer.”**

## **INNEHÅLLSFÖRTECKNING**

<b>INTRAPRENÖRSKAP</b>	9
Intraprenörskap som system	10
<b>DIGITALISERING</b>	13
<b>DIGITALT INTRAPRENÖRSKAP</b>	17
Några exempel	18
<b>DET DIGITALA INTRAPRENÖRSKAPETS GEOGRAFI</b>	22
<b>DET DIGITALA INTRAPRENÖRSKAPETS TEMPERATUR</b>	26
Förutsättningar	29
Intentioner	31
Utfall	32
<b>DET DIGITALA INTRAPRENÖRSKAPETS PROCESS</b>	35
Varifrån kommer den digitala förnyelsen?	36
Former av digitalt intraprenörskap	39
Inriktning av det digitala intraprenörskapet	41
Digitala processer	42
<b>DET DIGITALA INTRAPRENÖRSKAPETS FÖRKLARINGSFAKTORER</b>	47
Huvudkomponenter och underfaktorer	47
Det digitala intraprenörskapets förklaringsfaktorer	52
<b>SAMMANFATTNING OCH KOMPASSRIKTNING</b>	55
<b>APPENDIX I</b>	57
HUR VI HAR ARBETAT	
<b>APPENDIX II</b>	63
REDOVISNING AV DATA	
<b>APPENDIX III</b>	64
GENOMSNIITTLIG TEMPERATUR BRANSCHER	
<b>APPENDIX IV</b>	65
TEMPERATUREN	
<b>SLUTDEL</b>	67



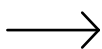
## INTRODUKTION

Intraprenörskap, eller hur redan etablerade företag och organisationer skapar och tar tillvara på initiativ till förnyelse, utgör en viktig men ofta underutnyttjad potential i svenskt näringsliv och offentlig verksamhet. Syftet med Intraprenörskapskompassen 2018 är att sätta det digitala intraprenörskapet i fokus.

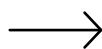
Genom att samla in data från 4,095 anställda i privata företag och offentliga organisationer har vi skapat en temperaturmätare på den digitala förnyelsen i en representativ andel av svenskt näringsliv och offentlig verksamhet.



Samlar in data



Temperaturmätare



Intraprenörskapskompassen





# Intraprenörskap

**Intraprenörskap handlar om hur redan etablerade företag och organisationer förmår att förnya sig. Ofta handlar det om skapandet av nya produkter och tjänster, men det kan också resultera i nya organisatoriska lösningar eller förändringar i företagets eller organisationens strategi.**

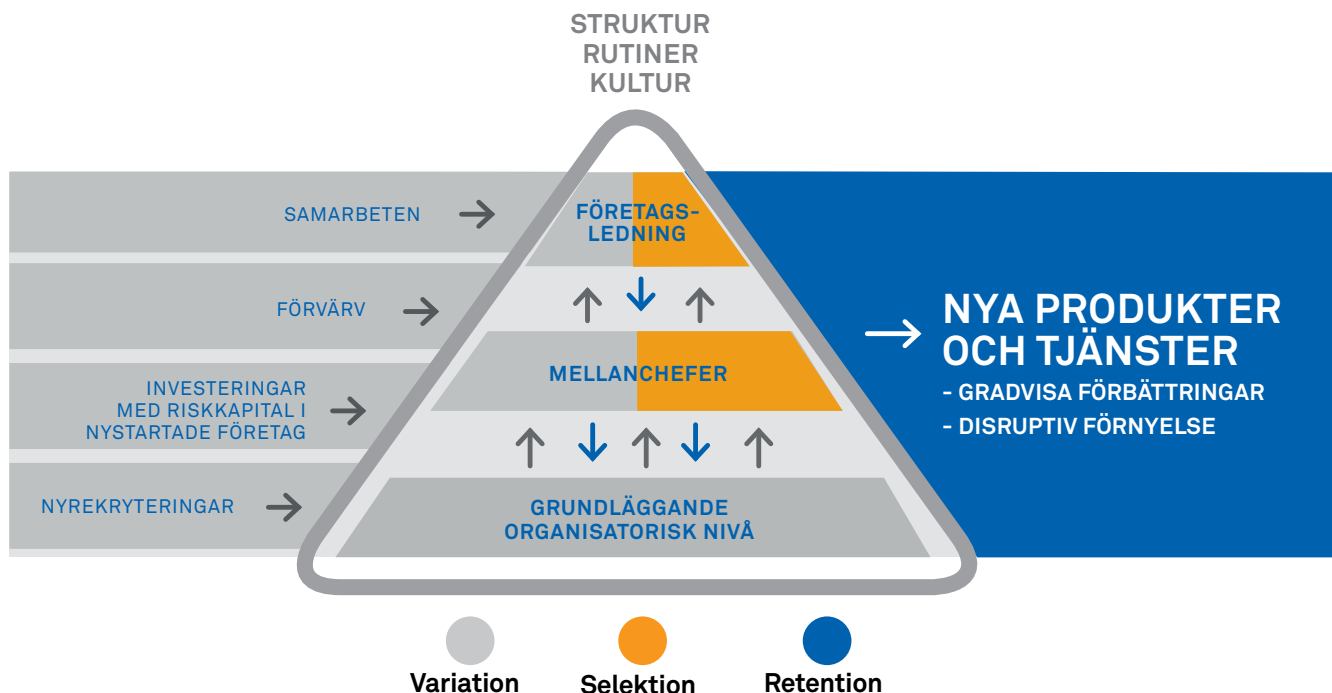
Intraprenörskap liknar på många sätt entreprenörskap i formen av nystartade företag eller organisationer, men skiljer sig på två väsentliga punkter. En viktig skillnad är att intraprenören, som driver förnyelsearbete inom eller i förlängningen av sin anställning, kan dra nytta av den kunskap och de resurser och kontakter som byggts upp genom företagets eller organisationens tidigare verksamhet. Det som för en oberoende entreprenör skulle ta många år att uppnå kan intraprenören ofta genomföra på betydligt kortare tid.

En annan viktig och utmanande skillnad är att det inom redan existerande företag och organisationer finns en mycket tydligare motsättning mellan det nya och det redan etablerade. Nya produkter och tjänster eller nya sätt att organisera verksamheten på kräver nästan utan undantag experimenterande som står i direkt motsättning till väl inarbetade rutiner och existerande kundrelationer. De allra flesta företag och organisationer föredrar att satsa på det gamla och beprövade framför att ta risker med projekt som har en kanske större men mer osäker framtida avkastning. Motsättningen mellan det nya och det etablerade innebär också att intraprenören måste kunna hantera den ofta prövande interpolitiska process det innebär att få stöd för nya idéer.

## Intraprenörskap som system

Intraprenörskapet förutsätter utan undantag kreativa och drivna personer som tar på sig att genomföra nya idéer i den redan etablerade verksamheten. Vi har samtidigt i Intraprenörskapskompassen 2017 visat hur intraprenörskapet bestäms av ett antal organisatoriska faktorer som har en avgörande betydelse för företagets eller organisationens förnyelseförmåga, vare sig det gäller vidareutveckling inom redan beprövade spår eller mer disruptiv förnyelse.

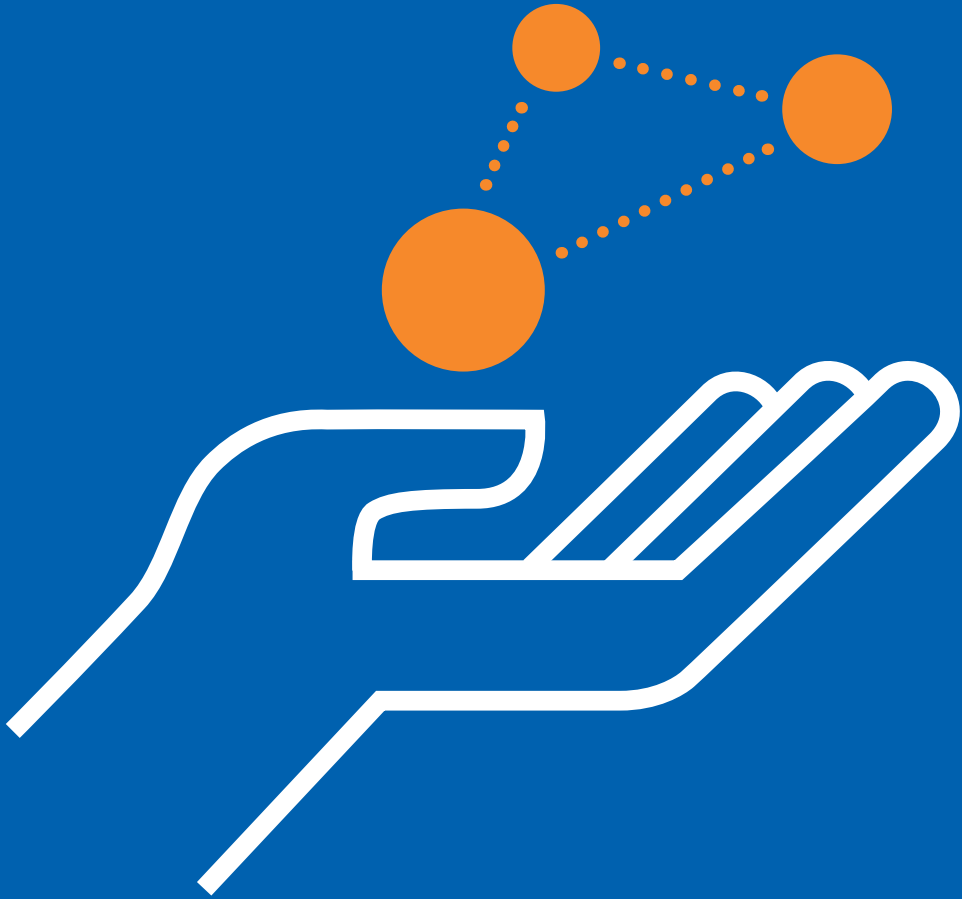
Den modell och det system som vi i Intraprenörskapskompassen utgår ifrån kan beskrivas med ledorden variation, selektion, och retention. Variation handlar om tillgängligheten och uppkomsten av nya initiativ som testar av bärigheten av nya produkter och tjänster (vare sig de är traditionella eller digitalt baserade), nya organisatoriska lösningar eller förändringar av den existerande strategin.



Selektion handlar om hur de nya initiativen tas emot av organisationen och vilken typ av intraprenörskap – gradvis förändring eller mer disruptiv förnyelse – selektionsprocessen favoriserar. Retention, slutligen, handlar om initiativens slutliga öde – fortsatt stöd och utveckling inom företaget eller organisationen, nedläggning eller alternativa utfall som t.ex. spin-offs eller försäljningen av licensrättigheter.

Hur variation, selektion, och retention fungerar påverkas av de strukturer, rutiner, och den kultur som råder inom företaget eller organisationen. Till exempel påverkas anställdas vilja att engagera sig i nya initiativ av företagsledningens visade intresse för nya initiativ och idéer. Det är också känt att etablerade rutiner för att ta tillvara nya initiativ, som exempelvis processbeskrivningar som kopplar ihop intraprenörer med chefer på mellanchefsnivån, har en positiv påverkan på förmågan att ta fram och lansera nya produkter och tjänster. Den kultur som råder inom företaget, till exempel om det finns en allmän ambition att ligga före konkurrenterna, spelar också en viktig roll för förnyelseförmågan.

Att intraprenörskapet har en systematisk komponent som går att påverka gör det till en strategisk fråga. Detta är centralt och understryker att de företag och organisationer som förstår hur intraprenörskapet fungerar och arbetar systematiskt med att skapa de rätta förutsättningarna för kontinuerlig förnyelse också är de som är bäst anpassade för långsiktig utveckling och framgång i en föränderlig omvärld.



# Digitalisering

**Digitalisering – det övergripande temat för årets rapport - är ett komplext och på många sätt svår-fångat fenomen. Som en vägkarta genom ett tekniskt och innehållsmässigt snårigt område kan det vara användbart att skilja mellan tre begrepp och företeelser: digitisering (utan 'al'), digitalisering, och digital transformation.**

## Digitisering

Digitisering är kanske det mest intuitiva och välavgränsade begreppet, och innebär att analog information överförs till digital form (till exempel text, bilder eller musik översätts till ett system av ettor och nollor). Jämfört med analog information är det mycket lättare att lagra, bearbeta, analysera, och felfritt kommunicera digital information, den blir med andra ord på ett helt annat sätt sökbar och tillgänglig. Den digitala informationen kan hanteras så att andra ges begränsad tillgång till den eller får tillgång till den mot en avgift. Alternativt kan den vara öppen, dvs. tillhandahållas utan avgifter eller krav på hur den används av användaren.

# Digitalisering

I motsats till digitisering har begreppet digitalisering definierats och använts på många olika sätt. I den här rapporten står det, brett definierat, för användandet av digital teknik för att förbättra och förändra en pågående affärs- eller annan form av verksamhet. Vad gäller förbättringar av den pågående verksamheten handlar det ofta om hur det interna arbetet utformas. Här innebär digitaliseringen till exempel nya arbetsprocesser (som papperslös hantering), nya möjligheter för anställda att kommunicera med varandra, automatiserad styrning och övervakning av produktionsprocesser, eller förbättrade metoder för att analysera data och fatta beslut. Förbättringarna kan också omfatta externa kontakter med leverantörer och kunder. Här ger digitaliseringen möjligheter att förbättra och optimera flödet av material, komponenter och produkter i värdekedjan från leverantör och ut mot kund, ibland genom att utnyttja utökade möjligheter till utkontraktering. Den innebär också nya sätt att både nå ut till och stärka relationen med existerande kunder. Allmänt sett kan man säga att digitalisering på dessa områden gör det möjligt att effektivisera verksamheten, sänka kostnaderna, och få en ökad kvalitet på det utförda arbetet.



”Digitalisering innebär användandet av digital teknik för att förbättra och förändra en pågående affärs- eller annan form av verksamhet.”

Digitalisering handlar också om nya produkter och tjänster som ökar kundnyttan och kundvärdet. Det kan röra sig om betydande förbättringar av redan existerande produkter och tjänster, till exempel inbyggda sensorer som gör det möjligt att koppla upp fysiska produkter till internet, eller mer eller mindre omfattande och disruptiva förändringar av produkt- och tjänsterbjudandet (t.ex. banktjänster över internet). I vissa fall kan introduktionen av mer disruptiva produkter och tjänster kombineras med införandet av nya affärsmodeller, dvs. hur man tar betalt av kund och utformar sina relationer till leverantörer och andra samarbetspartners. Det kan till exempel handla om att gå över från att sälja produkter till

servicekontrakt eller licenser, ersätta timdebitering med fasta priser, introducera s.k. 'freemium' tjänster (gratis bastjänst men betalning för utökad funktionalitet), eller att lägga ut delar av verksamheten på externa leverantörer och samarbetspartners. Allmänt sett kan man säga att digitalisering på dessa områden framför allt gör det möjligt att stärka och utöka kundbasen och därmed öka företagets intäkter.

Det är samtidigt inga vattentäta skott mellan digitalt baserad förbättring av den interna verksamheten och nya sätt att öka intäkterna. Till exempel kan mer tillförlitliga interna processer leda till större kundlojalitet och därmed stabilare intäkter. Att med digital teknik få en närmare kontakt med och information om kunderna, till exempel om deras köpvanor, kan ge underlag för förändringar och optimeringar av den interna och externa värdekedjan. Introduktionen av nya digitalt baserade produkter och tjänster kan öppna upp för eller kräva nya sätt att organisera den interna verksamheten. Även om den affärsmässiga logiken är enkel är det kanske dessa både tekniska och organisatoriska kopplingar på systemnivå som bidrar till att digitalt baserad förnyelse ofta uppfattas som, och i många fall också är, både svårgreppbar och komplex.

## Digital transformation

Digital transformation är ett vidare begrepp än både digitisering och digitalisering, och innebär att man accepterar och stödjer användandet av digital teknik på individ och samhällsnivån. Utgångspunkten är genomgripande digitisering och digitalisering, och att digital utrustning och infrastruktur tillhandhålls i så stor utsträckning och till så många som möjligt. I stödet för digital transformation ingår även utbildningssatsningar för att få så många som möjligt motiverade att använda och även bidra till utvecklingen av digitala produkter och tjänster. Där ingår också upprätthållandet av utvecklingsfrämjande konkurrens och samarbeten mellan företag, standardisering, och olika åtgärder för att skapa tillit till digital teknik (t.ex. säkerhetslösningar och skydd av den personliga integriteten). Inom digital transformation är den övergripande målsättningen att digital kommunikation och interaktion mellan människor, verksamheter och saker blir och uppfattas som självklara.

”Det digitala intraprenörskapet innebär utvecklandet av nya produkter och tjänster som använder sig av digital teknik, eller införandet av nya sätt att med digital teknik organisera företagets eller organisationens verksamhet.”





# Digitalt intraprenörskap

**Digitalt intraprenörskap innebär utvecklandet av nya produkter och tjänster som helt eller delvis använder sig av digital teknik, inom ramen för redan existerande företag och organisationer. Det omfattar även införandet av nya sätt att med digital teknik organisera företagets eller organisationens verksamhet.**

När vi i Intraprenörskapskompassen undersöker digitalt intraprenörskap i svenska företag och organisationer gör vi det med insikten att vi inte kan fånga upp alla digitaliseringens sidor och nyanser. Vissa företag är direkt inblandade i tillhandahållandet av digitala produkter och tjänster, till exempel datorer och operativsystem, de nätverk som gör digital kommunikation möjlig, olika former av tjänster som låter användarna lagra, använda och manipulera digital information, samt digitalt innehåll i formen av data, text, eller filmer. Andra företag och organisationer är framför allt användare av dessa produkter och tjänster, med målsättningen att förbättra och effektivisera sina arbetssätt men även göra sina produkter och tjänster mer attraktiva för kunderna. Förutsättningarna för digitalt intraprenörskap skiljer sig med andra ord avsevärt mellan företag och organisationer inom olika branscher och verksamheter.

## Några exempel

För att få en bild av vad digitalt intraprenörskap handlar om kan ett antal mer detaljerade exempel vara belysande.

Den tillverkande industrin – som enligt Teknikföretagen sysselsätter omkring 650 000 anställda, svarar för nästan 20 procent av BNP och är ytterst betydelsefull för Sveriges export - ger oss många exempel på hur digitalt intraprenörskap kan förbättra och effektivisera den interna verksamheten. Några av de områden där digital teknik har utnyttjats inom tillverkningen är automatisering och sammankoppling av produktionsutrustning, preventivt underhåll av maskinparken, övervakning av produktionsprocessen, kvalitetskontroll och självdiagnosticerande maskiner, och spårning av material, komponenter och färdiga produkter genom förädlingskedjan. Införandet av olika typer av digitala lösningar kan också fungera som sälj- och beslutsstöd bland både interna och externa säljare. Inom produktutvecklingen kan införandet av digitalt baserad design (CAD), simulatorer, förstärkt verklighet ('augmented reality') och additiv tillverkning (s.k. '3D printing') förkorta utvecklingsprocessen, underlätta framtagandet av prototyper, och förbättra de slutliga produkternas funktionalitet.



**”I Scantias nya hyttfabrik i Oskarshamn tillverkar 285 robotar lastbilshytter i en fullt automatiserad process, helt utan manuella insatser.”**

Vad gäller externa kopplingar till leverantörer eller kunder kan IT-system som i olika utsträckning kopplar samman information längs värdekedjan förbättra planeringen av tillverkningen och automatisera vissa typer av beställningar och fakturering. Bland både tillverkande och andra företag kan digitalt base-

rade lösningar öppna upp nya marknadskanaler, öka informationen om kundernas preferenser och köpbeteenden, och stärka kundrelationen. Här omfattar exemplen introduktionen av e-handelslösningar, diskussionsfora och chattar på nätet, insamlandet av information om kundnöjdhet, appar, och digital visualisering av slutliga produkter (t.ex. designade kläder, eller ritningar av kök eller hela byggnader).

Digitalt intraprenörskap i formen av nya produkter och tjänster sträcker sig från en utökad produkt- och tjänsteportfölj till digital uppgraderingen av redan existerande kunderbudanden. Bland företag inom informations- och kommunikationsteknik (ICT) handlar det om nya produkter och tjänster inom områdena telekommunikationsutrustning, mobiltelefoner, mjukvara (för t.ex. simulatorer, spel, eller appar), nättjänster (t.ex. bredband, musiktjänster, online-sökningar), installation och underhåll, eller konsultverksamhet. Bland företag i andra branscher finns möjligheten att använda sig av dessa produkter och tjänster för digital uppgradering av fysiska produkter. Genom att bygga in sensorer på produkterna blir dessa programmerbara, spårbara, och övervakningsbara. Kontinuerlig och detaljerad information om produkternas användande underlättar produktutveckling och gör det också möjligt att lägga till olika typer av både avgiftsbaserade och gratis tjänsteerbudanden (t.ex. underhålls- eller utbildningstjänster).



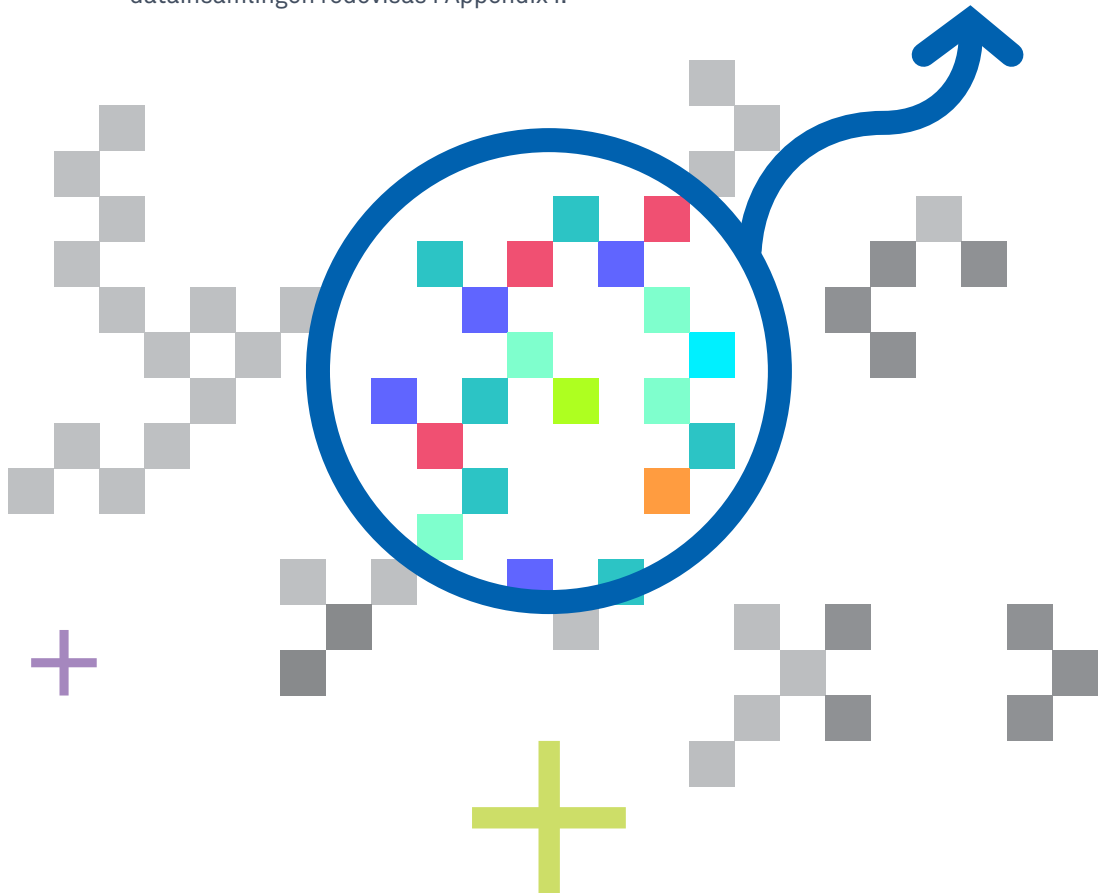
”Permobil’s Virtual Seating Coach, en kombination av uppkopplade sensorer i stolarnas säten, gör det möjligt att påminna användarna när det skulle vara lämpligt med övningar för att avlasta kroppen.”

Andra former av digitalt intraprenörskap fokuserar på att öka kundnyttan och kundvärdet genom en betydande vidareutveckling av redan existerande produkter och tjänster. Ett exempel är uppkopplingen av bilar, vilken ger förare och passagerare tillgång till en stor mängd relaterade tjänster. På det sättet blir bilen en s.k. plattform, till vilka andra företag kan koppla in och upp sina olika produkter och tjänster. Andra exempel är e-publikationer av dagstidningar och magasin, införandet av självskanningsalternativ inom dagligvaruhandeln, eller appar som hjälper kunder att hitta närmaste affär.

En genomgående effekt av digitaliseringen är att mängden tillgänglig information om tillverkning, arbetsprocesser och kunder ökar dramatiskt. Resultatet är s.k. 'big data' (som också kan tillhandhållas av andra), och som är för omfattande, varierad, eller ostrukturerad för att kunna hanteras med traditionella analyser och analysverktyg. Digitalt intraprenörskap kan omfatta just målmedvetet insamlande och lagrande av stora datamängder, introduktionen av nya metoder för analysen av dessa data, och därmed förbättrade underlag för beslutsfattande. Insamlade data kan också användas för upptäckandet av tidigare outnyttjade affärsmöjligheter.

Som dessa olika exempel visar innebär digitaliseringen många öppningar för intraprenörskap, men också att förutsättningarna för digitalt intraprenörskap varierar mellan olika företag och organisationer. Dessa variationer kan tillskrivas branscher, privat eller offentlig verksamhet, skillnader i affärsverksamhet, infrastruktur och nationella satsningar. En sak är dock säker - digitalisering har redan lett till radikal och genomgripande förnyelse och mer är att vänta. De företag och organisationer som lyckas ställa om, dels genom effektivisering och kostnadsbesparingar men även genom att skapa värde i form av nya digitala produkter, tjänster och affärsmodeller, är också de som kommer att kunna behålla och förstärka sin konkurrenskraft.

Den digitala transformationen sker globalt och under stor konkurrens. I skrivande stund har de flesta regioner, länder, företag och organisationer påbörjat sitt digitala förändrings- och förnyelsearbete. Sverige har varit ledande i den digitala omställningen i den tidiga fasen och det är viktigt att bibehålla ett klimat där förnyelse- och konkurrenskraftiga företag kan utvecklas och fortsätta växa. Syftet med denna rapport är att beskriva tillståndet inom både privat och offentlig sektor, med särskilt fokus på digital förnyelse i form av nya digitala produkter och tjänster. Ytterligare information om hur vi arbetat med datainsamlingen redovisas i Appendix I.

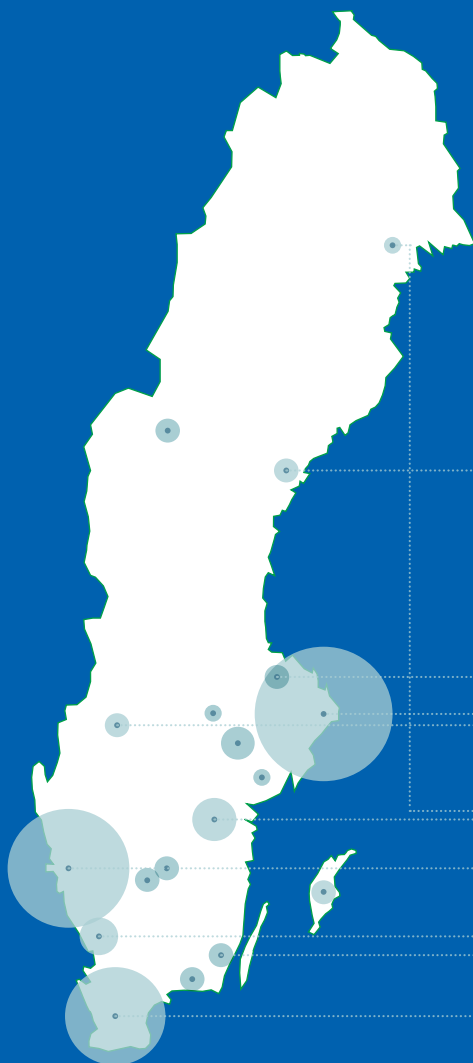


# Det digitala intraprenörskapets geografi

Sverige har i många år legat i framkant inom IT och digitalisering, vilket styrks av internationella undersökningar såsom World Economic Forum, OECD Digital Economy Outlook, samt Digital Economy and Society Index. Den framträdande positionen ligger i linje med regeringens målsättning att vara i absolut världsklass på att utveckla och utnyttja digitaliseringens möjligheter.

När det kommer till utvecklingen av nya digitala produkter och tjänster visar våra resultat att den är koncentrerad till de större städerna och därmed också till ett relativt begränsat antal regioner. I stort återspeglar det digitala intraprenörskapet därmed befolkningsfördelningen inom landet. Däremot är det mindre geografiska skillnader i andelen av alla tillfrågade som anger att de antingen leder eller deltar i utvecklingen av en ny digital produkt eller tjänst. Man kan med andra ord säga att det digitala intraprenörskapet främst återfinns i storstadsregionerna men att viljan att engagera sig i digitalt intraprenörskap är spridd, även om den inte är jämnt fördelat över landet. Data påvisar således intressanta skillnader mellan län vad gäller digital förnyelseförmåga och eventuellt framtida konkurrenskraft.

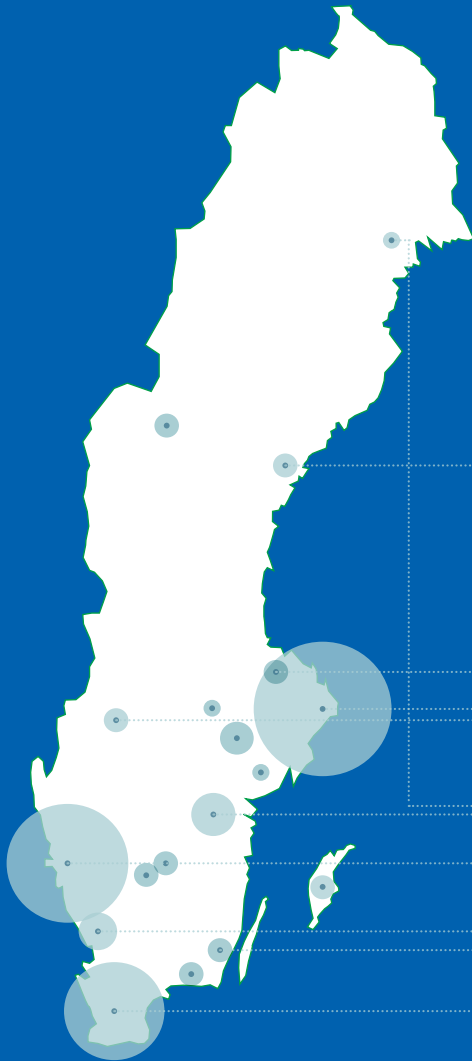
”Det digitala intraprenörskapet återfinns över hela Sverige.  
Totalt sett är dock aktiviteten större i storstadsregionerna.”



Karta med absoluta siffror på hur  
många som leder eller deltar i  
utvecklingen av en ny digital  
produkt eller tjänst.

110	Stockholms län	168
232	Västra Götalands län	108
224	Skåne län	88
123	Östergötlands län	30
121	Uppsala län	25
231	Hallands län	24
311	Värmlands län	19
213	Kalmar län	17
321	Västernorrlands län	17
211	Jönköpings län	16
312	Dalarnas län	14
125	Västmanlands län	13
331	Västerbottens län	13
212	Kronobergs län	12
221	Blekinge län	12
313	Gävleborgs län	12
322	Jämtlands län	11
332	Norrbottnens län	10
122	Södermanlands län	8
124	Örebro län	8
214	Gotlands län	8

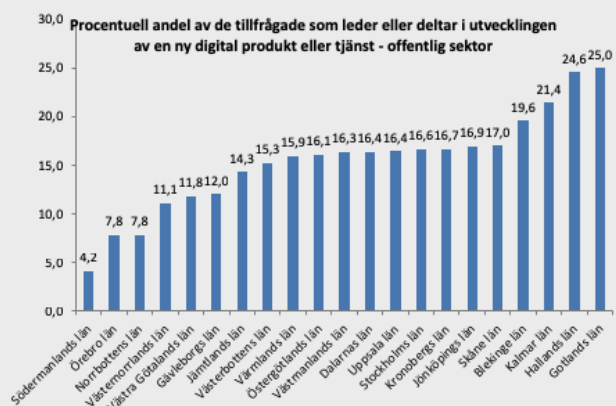
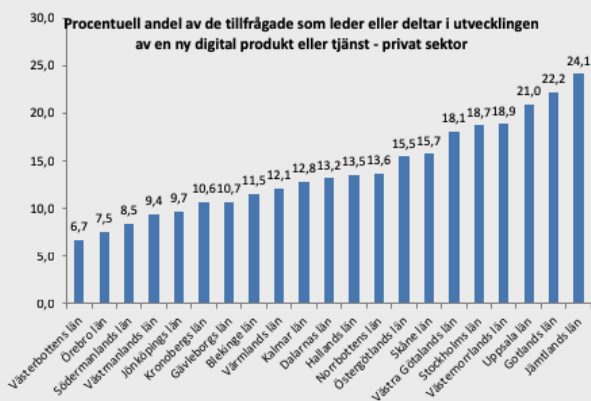
[Karta med siffror på hur stor procentuell andel av de tillfrågade som leder eller deltar i utvecklingen av en ny digital produkt eller tjänst.]



214	Gotlands län	24,2
322	Jämtlands län	19,3
121	Uppsala län	18,5
231	Hallands län	18,3
110	Stockholms län	18,0
213	Kalmar län	17,9
221	Blekinge län	16,7
224	Skåne län	16,3
123	Östergötlands län	15,8
232	Västra Götalands län	15,3
312	Dalarnas län	15,1
321	Västernorrlands län	14,7
311	Värmlands län	14,1
212	Kronobergs län	13,5
211	Jönköpings län	13,2
125	Västmanlands län	12,7
313	Gävleborgs län	11,3
331	Västerbottens län	10,9
332	Norrbottnens län	10,5
124	Örebro län	7,7
122	Södermanlands län	6,7

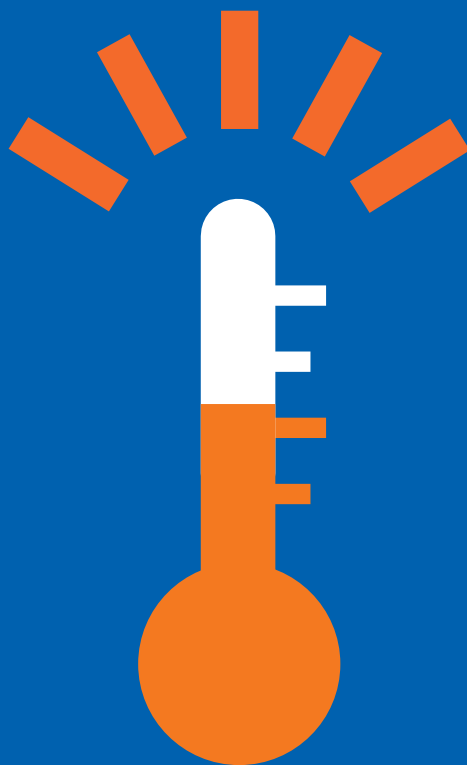


När resultaten delas upp mellan privat och offentlig sektor visar det sig att det digitala intraprenörskapet är mer geografiskt koncentrerat inom det privata näringslivet. Detta överensstämmer med förväntningen att verksamheten inom kommuner och landsting borde vara mer decentraliserad och geografiskt utspridd, särskilt som den offentliga verksamheten är relativt väl representerad inom branscher som utbildning och hälso- och sjukvård. Samtidigt kan det konstateras att viljan att engagera sig i digitalt intraprenörskap, inom offentlig liksom privat sektor, inte är jämnt fördelad över hela landet.



# Det digitala intraprenörskapets temperatur

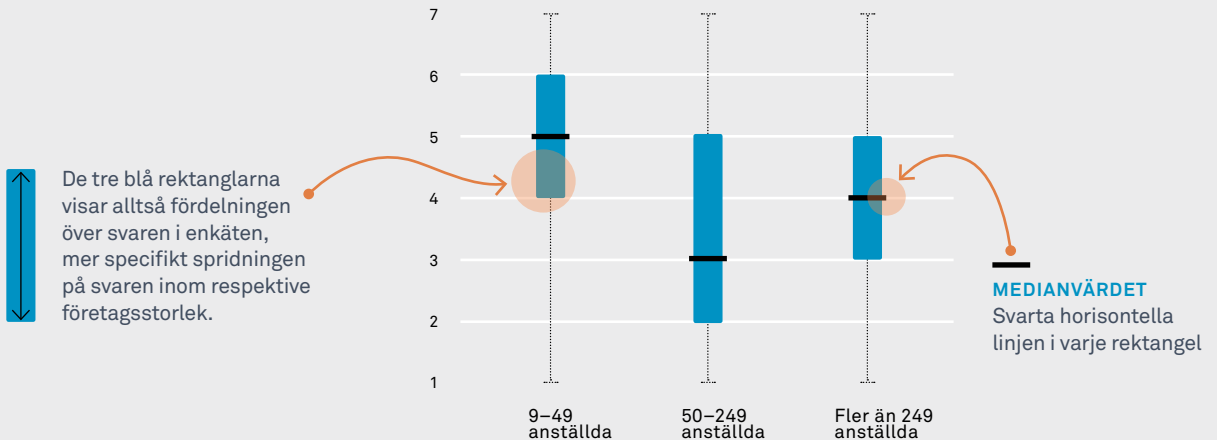
För att uppskatta temperaturen på den digitala förnyelsen i privat och offentlig sektor kan tillståndet i de båda grupperna belysas utifrån tre huvudområden – **förutsättningar, intentioner samt utfall**. Sett över samtliga tre områden kan temperaturen på den digitala förnyelsen i Sverige kanske bäst beskrivas som 'ljummen'. Temperaturen är totalt sett högre inom privat sektor, även när skillnader mellan branscher tas i beaktande.



**Temperaturmätaren  
på den digitala förnyelsen**

## Så här läser du en BOX-PLOT:

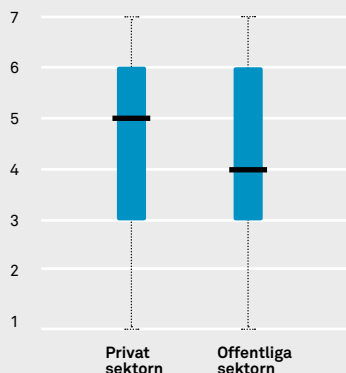
Nedan visas detta i form av en s.k. box-plot, vilken innehåller information om fem värden: medianvärdet (svarta horisontella linjen i varje rektangel), den närmaste undre och övre kvartilen (ytan i varje rektangel) samt minimum och maximum (skalans ändpunkter). De tre blå rektanglarna visar alltså fördelningen över svaren i enkäten, mer specifikt spridningen på svaren inom respektive företagsstorlek.



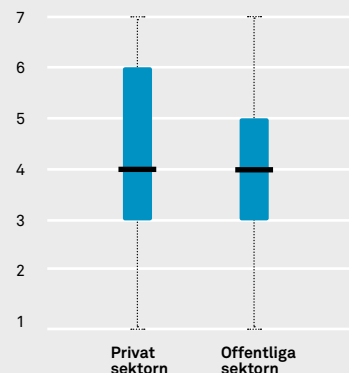
## Förutsättningar

Inom både privat och offentlig sektor visar inställningen till att genomföra en omdefiniering av verksamheten mot det digitala på försiktigt stödjande och jämförbara förutsättningar för digital förnyelse. Generellt och statistiskt sett upplevs dock viljan att skapa nya digitala produkter och tjänster som genomsnittligt starkare inom det privata. Det är också vanligare att det finns en tydligt uttalad digitaliseringsstrategi och att man talar om hur digitalisering kan förändra eller utöka redan existerande affärer och erbjudanden inom privat sektor (se Appendix II för en förklaring av redovisningen av data).

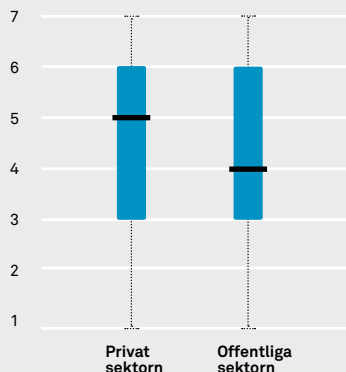
Vårt företag / vår organisation har en tydligt uttalad digitaliseringsstrategi



I vårt företag / vår organisation håller vi på att omdefiniera oss och vår verksamhet



I vårt företag / vår organisation finns det en stark vilja att skapa nya digitala produkter eller tjänster



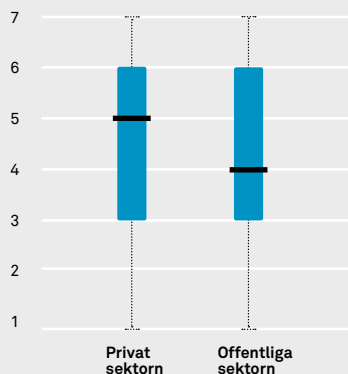
”Visste du att: 20 procent av de tillfrågade i privata företag anger att deras företag har en Chief Digital Officer. Den motsvarande siffran för offentliga organisationer och myndigheter är 14 procent.”



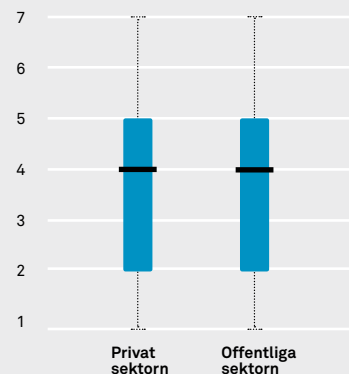
Förutsättningarna är genomsnittligt mer ogynnsamma i offentlig sektor när det gäller digitaliseringskompetens, specifikt ambitionen att vidareutveckla medarbetarnas digitala kompetens, rekryteringen av personal med digital kompetens, samt medarbetarnas upplevda kompetens och förmåga att utveckla nya digitala produkter och tjänster.

En del av dessa skillnader förklaras dock av att andelen verksamma inom hälso- och sjukvård är betydligt större inom den offentliga sektorn, och mindre inom informations- och kommunikationsteknologi. Inom både informations- och kommunikationsteknologi samt bland företag inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik upplevs kompetensförhållandena som genomgående och signifikant bättre inom den privata sektorn. Mer specifika skillnader mellan branscher går att utläsa i Appendix III.

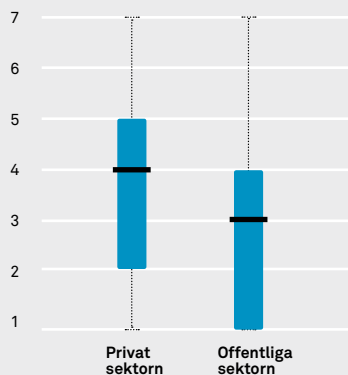
I mitt företag/min organisation talar vi ofta om hur digitalisering kan skapa ökat kundvärde/användarvärde genom att förändra eller utöka existerande affärer/erbjudanden



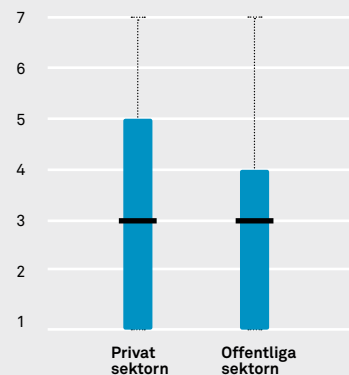
Mitt företag/min organisation har en tydlig vilja att vidareutveckla medarbetarnas digitala kompetens



Vårt företag / vår organisation har en tydligt uttalad strategi för rekrytering av personal med digital kompetens



Jag anser mig ha tillräcklig kompetens och förmåga för att inom ramen av min anställning kunna utveckla en ny digital produkt eller tjänst

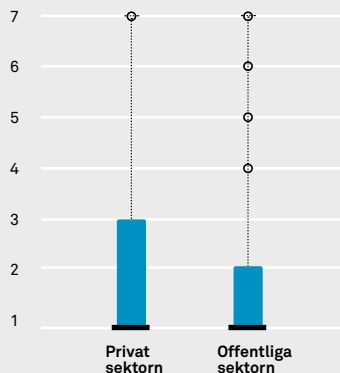


## Intentioner

Även om skillnaderna mellan privat och offentlig sektor i många fall är storleksmässigt små, verkar dessa på totalen leda till en lägre temperatur vad gäller medarbetarnas intentioner att starta nya digitalt baserade projekt inom offentlig sektor. Resultaten för båda grupperna visar att - liksom när det kommer till att driva intraprenöriella projekt i företag och organisationer (mer om detta nedan) - endast en begränsad andel av alla medarbetare umgås med tanken på att inom en snar framtid starta ett projekt som handlar om utvecklandet av en ny digital produkt eller tjänst.

Liksom tidigare påverkar fördelningen över branscher resultatet, med tillägg att intentionerna att starta nya projekt är signifikant högre i den privata sektorn inom exempelvis branscherna informations- och kommunikationsföretag och andra serviceföretag.

**Jag har som målsättning att inom en snart framtid starta ett projekt inom mitt företag/ min organisation som handlar om utvecklandet av en ny digital produkt eller tjänst**

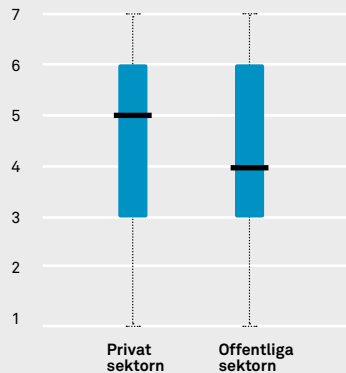


”Visste du att: digitalt intraprenörskap är särskilt vanligt i branscherna informations- och kommunikationsteknologi samt fastighetsbolag och fastighetsförvaltare. Det är särskilt lågt bland transport och magasineringsföretag samt inom hälso- och sjukvård.”

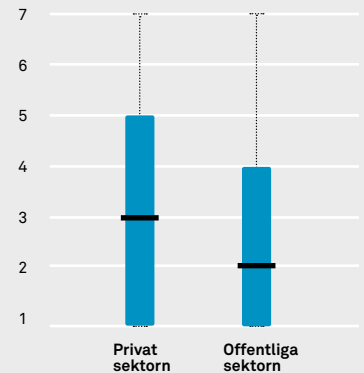
## Utfall

När det kommer till satsningar på utvecklandet av nya digitala produkter och tjänster är graden av digital förnyelse moderat inom både privat och offentlig sektor, särskilt vad gäller uppstarten av nya projekt avsedda att utveckla nya digitala produkter och tjänster. Den genomsnittliga graden av förnyelse är lägre inom den offentliga sektorn, dels på grund av en överrepresentation inom hälso- och sjukvård och en lägre förnyelsegrad inom informations- och kommunikationsteknologi. Även en signifikant högre grad av upplevda satsningar inom telekommunikation påverkar det totala resultatet.

Vårt företag/vår organisation satsar på nya produkter och tjänster



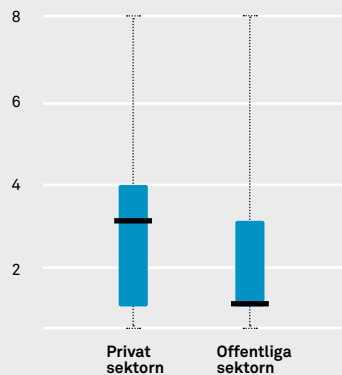
Vårt företag/vår organisation håller för närvarande för många nya projekt som handlar om utvecklandet av digitala produkter eller tjänster

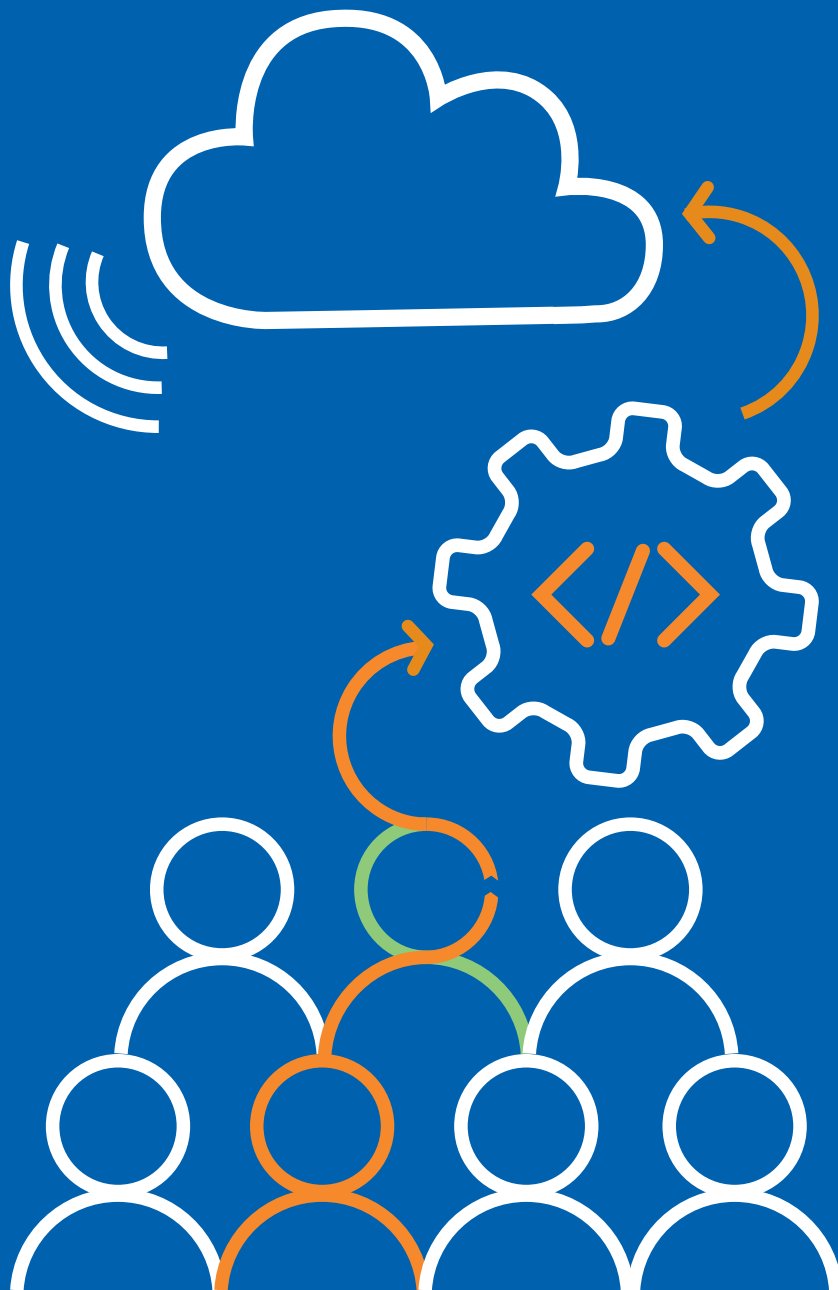




Skillnaderna i nivåerna på digital förnyelse inom privat och offentlig sektor verkar återspeglas också i hur pass radikala de nya produkterna och tjänsterna är för branschen eller verksamheten i stort. Inom båda sektorer verkar det dock råda en situation där den externa graden av förnyelse är låg, dvs. det är vanligt att digital förnyelse bygger på imitation av existerande lösningar inom branschen eller verksamhetsområdet.

**De digitala produkter och tjänster vårt företag/vår organisation utvecklar är ofta banbrytande och nya för världen**





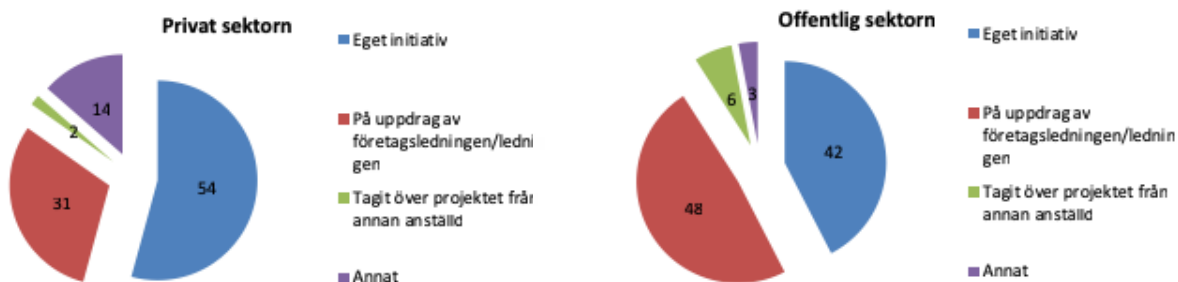
# Det digitala intraprenörskapets process

Inom både privat och offentlig sektor uppger 13 procent av de anställda att de aktivt deltar i någon form av digitalt intraprenörskap. Det digitala intraprenörskapet visar sig samtidigt stå för en övervägande andel av den totala intraprenöriella aktiviteten.

Inom privat sektor anger 60 procent av alla som antingen aktivt leder eller aktivt deltar i utvecklingen av en ny produkt eller tjänst att den är digitalt baserad. Inom den offentliga sektorn är motsvarande siffra 74 procent. Totalt sett är det digitala alltså en viktig komponent i de nya produkter och tjänster som utvecklas av intraprenörer inom både privat och offentlig sektor.

## Varifrån kommer den digitala förnyelsen?

En övervägande del av projekten inom privat sektor har sitt ursprung i intraprenörerna själva. Det är med andra ord i första hand enskilda anställda som tar på sig rollen och uppgiften att initiera digital förnyelse. Inom offentlig sektor är det en jämnare fördelning mellan projekt som har sitt ursprung i intraprenörerna själva och projekt som ålagts dem av ledningen.



I likhet med resultaten i Intraprenörskapskompassen 2017 visar det sig att det framför allt är män som aktivt leder utvecklingen av nya digitala produkter och tjänster. Sett över samtliga respondenter, och utan hänsyn tagen till att fördelningen kvinnor-män varierar mellan branscher, representerar männen strax under 70 procent av alla aktivt ledande intraprenörer. Detta kan jämföras med en i princip helt jämn fördelning mellan kvinnor och män i det totala urvalet. Bland de branscher som representeras av totalt fler än 100 respondenter är männen överrepresenterade i åtta, kvinnorna i två. De sistnämnda branscherna är hälso- och sjukvård, där graden av digitalt intraprenörskap är under genomsnittet, samt handel.

**”Visste du att: den typiska profilen för en intraprenör är en 44-årig man med universitetsexamen, som arbetat strax under tre år på företaget. Han arbetar i Västra Götalands län, i den privata sektorn, inom IT funktionen, och i branschen informations- och kommunikationsföretag.”**

### Jag leder för närvarande utvecklingen av en digitalt baserad produkt eller tjänst



Kvinnor upplever sig själva som mindre kompetenta beträffande digitalt intraprenörskap än män, något som är statistiskt signifikant. Vi finner även att kvinnor som leder digitala projekt har en lägre uppskattad förmåga jämfört med män som leder digitala projekt. Däremot verkar det inte ha någon större påverkan på ett projekts utfall om det är en kvinna eller man som leder det.

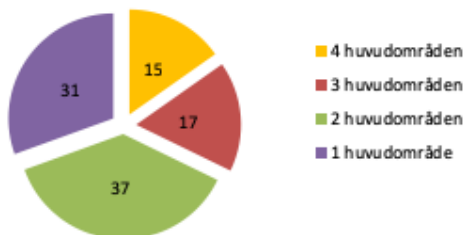
Vidare visar det sig att kvinnor i högre utsträckning leder projekt som bygger på redan etablerade kunder och också tenderar att i större uträkning bygga på redan etablerad teknik. Detta kan till del förklara varför projekt som leds av kvinnor upplevs som lättare att få ut i organisationen d.v.s. att få andra att förstå den nya digitala produkten eller tjänsten. Beträffande hur kvinnor och män blir ledare av digitala projekt finner vi att kvinnorna är jämförelsevis fler i kategorin 'utsedd av ledningen' (47 procent av kvinnorna, 34 procent av männen).

## Former av digitalt intraprenörskap

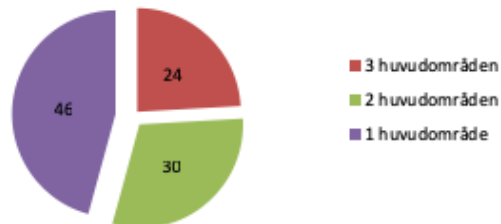
För att fånga in formerna av det digitalt baserade intraprenörskapet fick respondenterna ta ställning till i vilken utsträckning det digitalt baserade projektet spänner över fyra huvudområden: (1) digitisering (t.ex. översättning av analog data till digitala, skapande av en digital databas), (2) introduktionen av en ny produkt eller tjänst som helt eller delvis använder sig av digital teknik (digitalt baserade produkter, plattformar, uppgradering av existerande produkter, samt digitalt baserade tjänster), (3) nya sätt att med digital teknik organisera den interna verksamheten (t.ex. datorbaserad design, effektivisering av tillverkning, dataanalys och 'big data'), och (4) nya sätt att organisera externa processer och kundgränssnitt (t.ex. sammankoppling med kund/leverantör, skapande av en e-handelsplattform, automatiserad kundtjänst och diskussions- eller chatforum för kunder).

Resultaten visar att utvecklingen av många nya digitalt baserade produkter och tjänster inte inskränker sig till produkten eller tjänsten i sig, utan typiskt sett även omfattar en parallell digitisering och förändringar av den interna och externa värdekedjan. Spännvidden förefaller vara särskilt stor inom den privata sektorn, men är påfallande även inom den offentliga sektorn.

**Digitalt baserade projekt, privata sektorn**



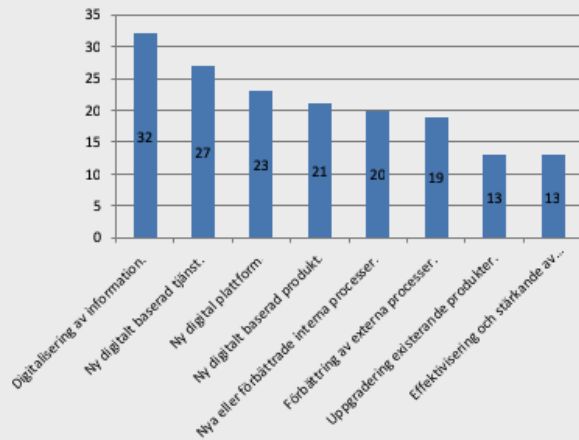
**Digitalt baserade projekt, offentliga sektorn**



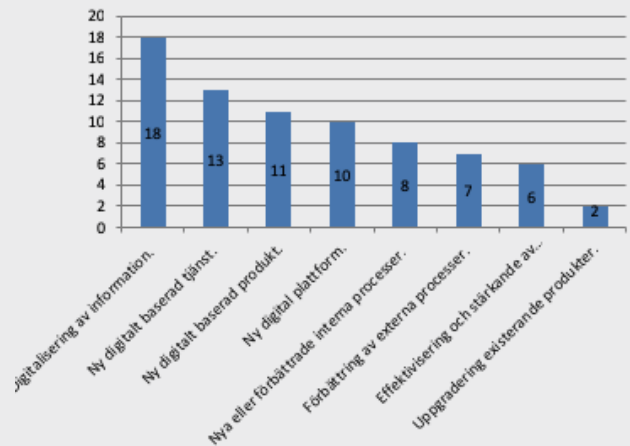
Resultaten understryker komplexiteten i det digitalt baserade intraprenörskapet och att det kan vara vanskligt att på ett enkelt och entydigt sätt kategorisera digitaliseringen bland privata företag och även inom den offentliga sektorn. Ur en praktisk synvinkel betonar de också vikten av kompetens inom områden som projektplanering och ledning, och intraprenörens förmåga att i den intraprenöriella processen arbeta över både interna och externa organisatoriska gränser.

Vilka är då de mest vanligt förekommande formerna av digital förnyelse och värdeskapande? Som väntat återfinns digitisering som en underliggande bas i de flesta projekt. Därefter kommer förnyelse i form av framtagandet av nya digitalt baserade produkter och tjänster. Detta får anses som någonting positivt då nya digitala produkter och tjänster ofta beskrivs som steg i den senare delen av företags och organisationers digitaliseringsarbete. Till en mindre del finner vi att digitala projekt bedrivs för att organisera interna eller externa processer. Intressant är att skillnaderna i inriktning är små i jämförelsen mellan den privata och den offentliga sektorn.

### Privat



### Offentligt





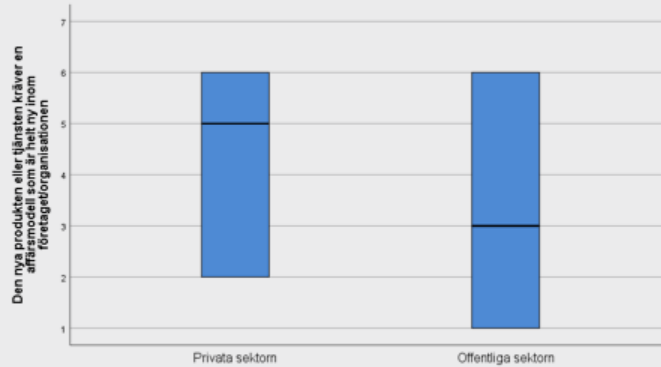
## Inriktning av det digitala intraprenörskapet

Mot bakgrund av en relativt låg grad av risktagande bland de undersökta företagen och organisationerna, vilken ligger på en lägre nivå än den som uppmättes i Intraprenörskapskompassen 2017, kan man anta att en stor del av det digitala intraprenörskapet kan hänföras till gradvisa förbättringar eller nya generationer av redan existerande produkter och tjänster. Det visar sig också att nya digitala projekt i de flesta fall fokuserar på redan existerande kunder och för företaget eller organisationen känd teknik.

Undantaget projekt som i någon av dimensionerna faller mitt emellan kategorierna är inom både den privata och offentliga sektorn något mer än 70 procent av alla projekt där respondenten angett att de aktivt leder utvecklingen av en ny digital produkt eller tjänst inriktade på redan existerande kunder och känd teknik.

		<u>Privata sektorn</u>		<u>Offentliga sektorn</u>	
		Kund		Kund	
		Ny	Existerande	Ny	Existerande
Teknik	Ny	3 (7%)	9 (20%)	1 (4%)	6 (25%)
	Känd	1 (2%)	33 (71%)	0 (0%)	17 (71%)

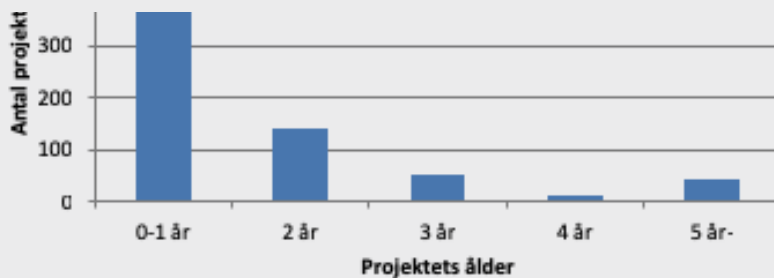
Även om majoriteten av alla nya digitala produkter och tjänster inriktar sig på redan existerande kunder och känd teknik, är det relativt vanligt att de kräver någon form av förändring av den existerande affärsmodellen. Enligt de intraprenörer som leder digitalt baserade projekt är sådana förändringar dock mest vanligt förekommande inom den privata sektorn.



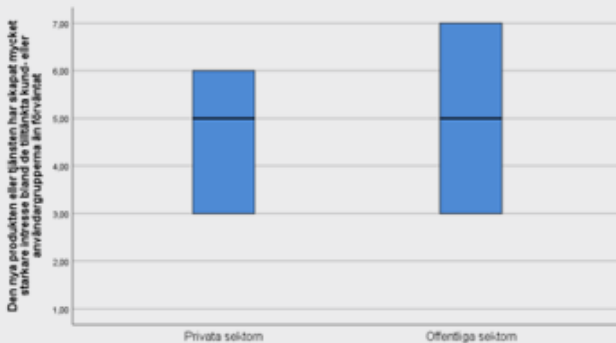
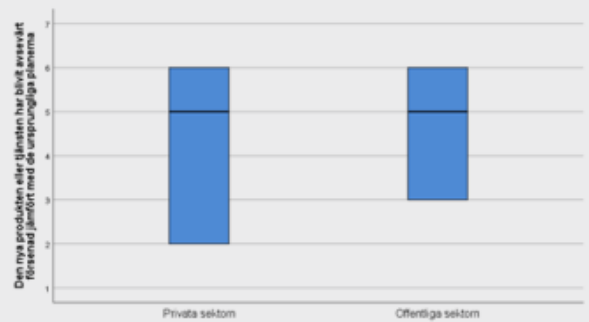
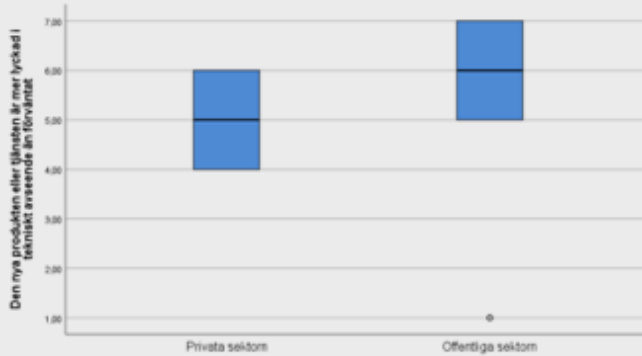
## Digitala processer

Utvecklingen av nya digitala produkter och tjänster visar sig följa ett mönster som är mycket likt det som gäller för projekt utan digitalt innehåll. Det verkar alltså som om intraprenöriella processer följer ett regelbundet och i viss mån förutsägbart mönster, där vissa delar är särskilt utmanade jämfört med andra.

En mer detaljerad analys av samtliga digitala projekt visar att den övervägande delen är relativt nystartade, med en fördelning som är i stort sett densamma inom både privat och offentlig sektor.



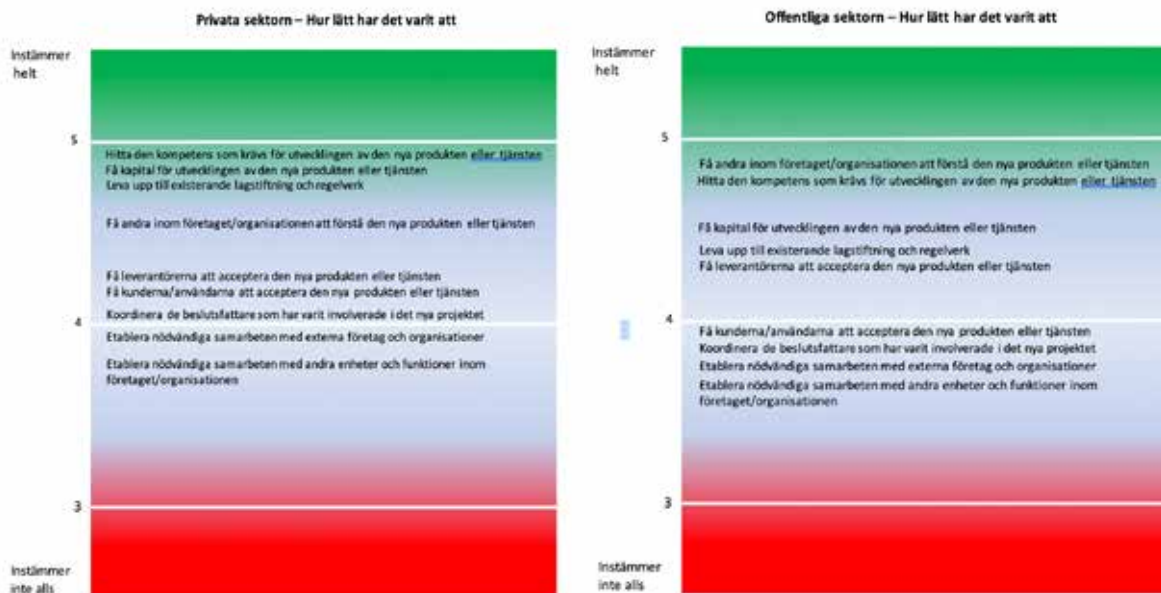
Vidare visar resultaten att projektutfallet generellt sett bedöms som positivt. Framför allt är projektledare inom den offentliga sektorn nöjda med det tekniska utfallet. De nya digitala produkterna och tjänsterna verkar även generera ett större intresse än väntat bland kunder och användare. Vad gäller utvecklingshastigheten visar det sig däremot att de flesta projekten tar längre tid och också blir dyrare än förväntat.



När de som leder utvecklingen av nya digitala produkter och tjänster beskriver den intraprenöriella processen visar resultaten att intraprenörskapet kräver envetet arbete över ett antal områden. Inom både den privata och offentliga sektorn framstår samarbetet med andra enheter och funktioner inom företaget, samarbetet med externa företag och organisationer, samt koordineringen av de beslutsfattare som varit involverade i projektet som de största utmaningarna.

Man kan anta att det är just dessa organisatoriska utmaningar – som är några av huvudorsakerna till att projekten över lag tar längre tid att genomföra än förväntat. Vidare understryker det vikten av gott ledarskap för att lyckas med det digitala intraprenörskapet.

Sammantaget är resultaten en ytterligare indikation på det allmängiltiga i digitala intraprenöriella processer - utmaningarna är ungefär desamma, vilket tenderar att generera liknande utfall oberoende av den organisatoriska kontexten.



Visste du att: Digitala förnyelse främst sker via intern utveckling. De viktigaste samarbetena är leverantörer och kunder. Förvärv av bolag återfinns helt inom privat sektor och gemensamma projekt med offentliga organisationer bedrivs enbart inom offentlig sektor.



**41%**

intern utveckling



**22%**

intern utveckling



**10%**

intern utveckling



**9%**

intern utveckling



**8%**

intern utveckling



**6%**

intern utveckling



**2%**

intern utveckling



**2%**

intern utveckling



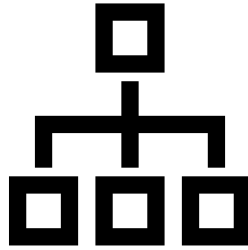
# Det digitala intraprenörskapets förklaringsfaktorer

**I Intraprenörskapskompassen 2017 undersökte vi de organisatoriska faktorer som bestämmer företagets förnyelseförmåga.**

I årets rapport fokuserar vi på det digitala intraprenörskapet, vilket innebär att vi har undersökt både de grundläggande organisatoriska faktorer och de mer digitaliserings specifika faktorer som kan tänkas påverka företags och organisationers förmåga att utveckla nya digitala produkter och tjänster.

## Huvudkomponenter och underfaktorer

Tidigare forskning har identifierat tre huvudkomponenter som förväntas förklara företags och organisationers allmänna förnyelseförmåga - struktur, rutiner och kultur. Dessa huvudkomponenter kan i sin tur delas upp i ett antal underfaktorer som påverkar förmågan att utveckla nya produkter och tjänster.



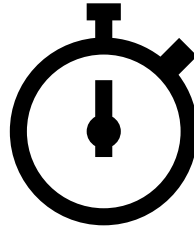
## Struktur

Ett företags eller en organisations struktur bestämmer bland annat fördelningen av uppgifter som ska genomföras, hur dessa uppgifter koordineras, samt övervakningen av hur de organisatoriska målen uppfylls.

Ett vanligt förekommande sätt att undersöka struktur är att se på hur decentraliserad organisationen är och hur mycket självbestämmande de anställda har över sina arbetsuppgifter. Denna faktor innefattar frågor som t.ex. ”Jag känner att jag är min egen chef och att jag inte behöver dubbelkontrollera mina beslut med andra” och ”Jag har stor frihet att bestämma hur jag lägger upp min arbetsdag”.

Vidare kan koordinering och övervakning delas in i formell och informell styrning. Formell styrning grundar sig på ’hårda’ värden som resultat och prestation, medan informell styrning är styrning av verksamheten genom gemensamma värderingar och normer, även så kallad normativ styrning. Koordinering och övervakning av organisationens verksamhet undersöktes genom frågor som ”Jag får prestationsbaserad belöning på mitt arbete” och ”Min chef ger mig extra erkännande om min arbetsprestation är mycket bra”. Informell styrning fångas upp av frågor som ”I mitt företag/min organisation visar företags-/organisationsledningen stort intresse för utvecklandet av nya produkter och tjänster” och ”Vårt företag/vår organisation lägger särskild vikt på att rekrytera personal med kompetens att utveckla nya produkter eller tjänster”.

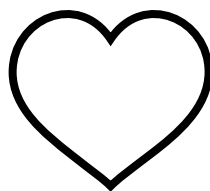




## Rutiner

En organisations rutiner kan beskrivas som repetitiva mönster i hur arbetet utförs. De beskriver bland annat hur man på ett systematiskt sätt anpassar sig till och skapar förändring, och hur kunskap överförs mellan individer och organisatoriska enheter.

För att fånga upp de rutiner som handlar om organisationens förmåga att anpassa sig till och skapa förändring använder vi ett flertal mått. Formalisering beskriver huruvida det finns en tydlig väg för hur idéer konkretiseras till nya produkter och tjänster, och representeras av frågor som "I vårt företag/vår organisation finns det en formell och standardiserad process som beskriver hur projekt går från idé till färdig produkt eller tjänst". Ledningsstöd reflekterar specifikt ledningens engagemang i processen, med frågor som "Företags-/ organisationsledningen uppmuntrar innovatörer att tänja på regler och rutiner för att kunna hålla lovande nya idéer vid liv" och "Mitt företag/min organisation stödjer många små och experimentella projekt samtidigt som man förstår att några av dessa utan tvekan kommer att misslyckas". Inom denna kategori mäts det även i vilken utsträckning rutinerna för förändring tillåts aktiveras, särskilt i termer av tidstillgång. Här finns frågor som t.ex. "Jag känner att jag alltid arbetar under tidspress".

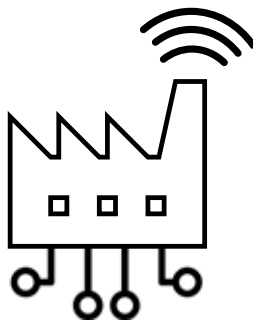


## Kultur

Organisationskultur kan beskrivas som det sociala limmet i en organisation, d.v.s. de kollektiva värderingar, normer och principer utifrån vilka de anställda agerar.

Tidigare forskning inom intraprenörskap har främst belyst vikten av en omfattande kultur där alla känner sig inbjudna att bidra till den intraprenöriella processen. En omfattande kultur innebär också ett beteende av att hjälpa varandra och inte fördöma misslyckanden. En ytterligare sida av företagskulturen har att göra med målbilder, d.v.s. förekomsten av visioner och förebilder som bidrar till utveckling och framgång.

För att fånga företags- och organisationskulturen använde vi oss av bland annat frågorna ”I vårt företag/vår organisation finns en kultur av att hjälpa andra anställda med sitt arbete”, ”I vårt företag/vår organisation ser man positivt på utvecklandet av nya produkter och tjänster”, och ”I vårt företag/vår organisation är vi förlåtande ifall någon misslyckas med sitt arbete”.



## Digitaliserings specifika faktorer

Vid sidan av de ovanstående faktorerna, vilka har visat sig kunna ha en inverkan på förnyelse i stort men ännu inte testats på digitalt intraprenörskap, är det uppenbart att många företag och organisationer idag har genomfört en del förändringar avsedda att främja digital förnyelse. Vi kallar dessa digitaliserings-specifika faktorer som innefattar om: (1) Företaget eller organisationen har en tydligt uttalad digitaliseringsstrategi, (2) styrelsen och företagsledningen är digitalt kompetenta, (3) de anställda är digitalt kompetenta, (4) det finns en speciell enhet för utvecklingen av nya digitala produkter och tjänster, och (5) om det finns en Chief Digital Officer (CDO).

# Det digitala intraprenörskapets förklaringsfaktorer

Hur pass väl förklarar då faktorerna som ingår i företagets eller organisationens struktur, rutiner och kultur förmågan att utveckla nya digitala produkter och tjänster, och hur jämför de sig med de digitaliseringsspecifika faktorerna?

Resultaten från den statistiska analysen presenteras i nedanstående figur. De faktorer som är grönmarkerade har en statistiskt signifikant och positiv påverkan på förnyelseförmågan i form av utvecklandet av nya digitala produkter och tjänster. Gråmarkering visar de faktorer för vilka ingen statistiskt signifikant påverkan kan konstateras, varken positiv eller negativ; deras påverkan på den digitala förnyelseförmågan är alltså begränsad. De rödmarkerade faktorerna har en statistiskt signifikant men negativ effekt på förmågan att utveckla nya digitala produkter och tjänster.



Resultaten visar att företag och organisationer med stöd för förnyelse från ledningen och en ambitiös och framåtsträvande kultur är bättre på digitalt intraprenörskap än andra. Samtidigt har en omfamnande kultur en direkt negativ påverkan på förmågan att utveckla nya digitala produkter och tjänster. Det kan vara värt att kommentera just den negativa effekten av en omfamnande kultur på den digitala förnyelsen. Det är möjligt att den komplexitet i det digitala intraprenörskapet som beskrivits i en tidigare del av rapporten medför behovet av en relativt centraliserad förnyelseprocess. Det är också viktigt att understryka att en omfamnande kultur kan ha en positiv inverkan inom andra områden, vilket illustrerar hur intraprenörskapet kan stå i ett motsatsförhållande till andra verksamheter och målsättningar i den etablerade organisationen.

Resultaten visar samtidigt tydligt på den positiva effekten av en strategi för digital förnyelse och även digital kompetens på samtliga organisatoriska nivåer. En jämförelse med de resultat som rapporterades i Intraprenörskapskompassen 2017 indikerar att just dessa digitaliseringsspecifika faktorer tenderar att över-skugga andra förklaringar kopplade till företags och organisationers allmänna förnyelseförmåga. Digital förnyelse i formen av utvecklandet av nya digitala produkter och tjänster kräver med andra ord speciella ansträngningar och specialkunskaper inom just detta område.

Skiljer sig drivkrafterna för digitalt intraprenörskap mellan den privata och den offentliga sektorn? Det visar sig att resultaten är mycket lika, men med två undantag. I den offentliga sektorn har förekomsten av en formaliserad process för hur nya produkter och tjänster utvecklas och följs upp en signifikant positiv effekt på den digitala förnyelseförmågan. Inom den offentliga sektorn saknar samtidigt speciella enheter för utvecklandet av nya digitala produkter och tjänster en signifikant positiv effekt på den digitala förnyelsen. Då dessa enheter är lika ofta förekommande som inom den privata sektorn kan deras inriktning och sätt att fungera vara värda en mer detaljerad framtida undersökning.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att inte alla delar av ett företags eller en organisations struktur, rutin eller kultur verkar vara förklarande faktorer för digital förnyelse. Här finns det tydliga indikationer att ett recept av ”mer av allt” inte kommer resultera i ett ökat digitalt intraprenörskap, utan att det snarare krävs en mer anpassad organisatorisk design för att uppnå detta. I den utsträckning konceptet ”mer av allt” är applicerbart gäller det specifikt specialinriktade ansträngningar och kompetens inom digitaliseringsområdet.

Resultaten bekräftar också bilden av företag och organisationer som ett system av faktorer som på ett regelbundet och förutsägbart sätt bestämmer förmågan att skapa nya digitala produkter och tjänster. Det är ett system som kan påverkas genom målmedvetna insatser, vilket gör det digitalt baserade intraprenörskapet till en strategisk fråga – de företag och organisationer som arbetar aktivt och målinriktat med struktur, rutiner, kultur och digitaliseringsspecifika faktorer är också de som har bäst möjligheter till fortsatt utveckling och överlevnad i en allt mer digitaliserad och konkurrensutsatt omgivning.



## INTRAPRENÖRSKAPS- KOMPASSEN

# Sammanfattning och kompassriktning

**Intraprenörskap är alltför ofta en dold förmåga som måste synliggöras, analyseras och förbättras för att svenska företag och organisationer ska kunna fortsätta att utvecklas.**

Snabba och återkommande teknikskiften och förändringar i samhälle och miljö i stort innebär stora utmaningar vad gäller utvecklandet av digitalt baserade produkter och tjänster. Vi vet att denna förändringsresa har börjat och att de företag och organisationer som kommer blomstra är de som har ett levande intraprenörskap, d.v.s. förmågan att ta tillvara de intraprenöriella initiativ som finns inom organisationen och skapa värde av dem.





## APPENDIX 1

### HUR VI HAR ARBETAT MED DIGITALT BASERAT INTRAPRENÖRSKAP

**Arbetet med att identifiera olika former av digitalt intraprenörskap - utvecklandet av nya produkter och tjänster som använder sig av digital teknik, eller införandet av nya sätt att med digital teknik organisera företagets eller organisationens verksamhet...**

– byggde på en bred inledande genomgång av olika rapporter, böcker, vetenskapliga artiklar, samt tidningar och magasin. Det omfattade även deltagande vid konferenser och seminarier på temat digitalisering samt intervjuer och diskussioner med experter på området (särskilt tack till Eric Giertz, Joakim Ingers, Jan Lindvall och Magnus Mähring).

Det stod tidigt klart att digitaliseringens olika aspekter och skilda förutsättningar bland företag och organisationer inom olika branscher och verksamhet måste vägas mot de begränsningar ett standardiserat frågeformulär innebär. Tidigare studier indikerade också att digitalt baserad förnyelse i formen av nya organisatoriska lösningar är mer allmänt förekommande än introduktionen av nya digitalt baserade produkter och tjänster. Det var alltså viktigt att kunna fånga upp båda dessa dimensioner av det digitalt baserade intraprenörskapet.

För att fånga in det digitalt baserade intraprenörskapet omfattade Intraprenörskapskompassens frågor inom fyra huvudområden: (1) digitisering, (2) introduktionen av nya produkter och tjänster som helt eller delvis använder sig av digital teknik (digitalt baserade produkter, plattformar, uppgradering av existerande produkter, samt digitalt baserade tjänster), (3) nya sätt att med digital teknik organisera den interna verksamheten, och (4) nya sätt att organisera externa processer och kundgränssnitt. Frågeformuläret gav även respondenterna möjligheten att kort beskriva sina intraprenöriella projekt, för att på så sätt göra det möjligt att fånga upp finare distinktioner inom varje huvudområde (det visade sig att respondenterna i många fall och trots anonymitet av sekretesskäl avstod från att besvara just denna fråga i formuläret). Uppföljande frågor gav information om i vilken utsträckning det digitalt baserade intraprenörskapet medförde förändringar i existerande affärsmodeller samt hur de digitalt baserade projekten hade utvecklats över tid. För att utvärdera formerna av det digitala intraprenörskapet har vi utgått från de respondenter som angett att de aktivt leder utvecklingen av nya produkter och tjänster, och sannolikt har den bästa översikten över projektets omfattning och innehåll.

Vi utformade två olika versioner av frågeformuläret för att fånga upp skilda förutsättningar och terminologier inom det privata näringslivet och offentlig verksamhet. Skillnaderna i den terminologi som användes ska dock inte på något avgörande sätt ha påverkat möjligheten att jämföra det digitalt baserade intraprenörskapet på de två områdena.

## ENKÄTUNDERSÖKNING

Den insamlade data som ligger till grund för Intraprenörskapskompassen ger ett representativt och tillförlitligt underlag för diskussioner om det intraprenöriella klimatet bland små, mellanstora och stora svenska företag, samt bland anställda inom kommuner, landsting och myndigheter.

Totalt inhämtade Ipsos 4,095 svar under perioden juni till augusti 2018. Målgruppen för undersökningen var dels förvärvsarbetande i privata företag i Sverige med 9 anställda eller fler, dels XXXX. Datainsamlingen genomfördes i Norstats slumpmässigt rekryterade respondentpanel, som är representativ för den svenska allmänheten 18–75 år. Personer som inte förvärvsarbetar i företag eller organisationer enligt målgruppsdefinitionerna screenades ut från undersökningen.

Respondenterna erbjöds att svara via e-post eller meddelande på sin mobila applikation och svarade antingen via sin dator eller med hjälp av en handhållen mobil enhet. Drygt hälften av respondenterna svarade via sin smarta mobil eller sin läsplatta, bland yngre respondenter var denna andel högre.

Genom att använda en slumpmässigt rekryterad panel av respondenter är det säkerställt att urvalet ger en representativ bild av målgrupperna. För att minimera bortfallet erbjöds respondenterna en lång svarsperiod, med upp till tre påminnelser för att få in svar från så många respondenter som möjligt.

## STATISTISK ANALYS

Intraprenörskap ett mångfacetterat och komplext begrepp, vilket gör konkretisering och mätning till en utmaning. Detsamma gäller digitalisering, vilket vi redogjort för i denna rapport.

För Intraprenörskapskompassen har målet varit att skapa en uppsättning mått som representerar ett så stort antal facetter av intraprenörskap och digitalise-

ring som möjligt, utan att därför bli överdrivet komplex. Framför allt behöver måtten fånga faktorer som påverkar introduktionen av nya produkter och tjänster, d.v.s. hur företaget arbetar med variation, selektion och retention. Detta måste ske på basen av en uppsättning frågor som i fallet enkätundersökningar är starkt begränsad.

Den omfattande litteraturstudie som genomfördes inför lanseringen av 2017 års Intraprenörskapskompass identifierade tre huvudsakliga organisatoriska drivkrafter till intraprenörskap - struktur, rutiner och kultur. Dessa drivkrafter består i sin tur av ett antal underfaktorer som alla är mätbara och fångades upp av ett större antal frågor i enkäten. Ett flertal av frågorna överensstämmer med tidigare framtagna mått inom både intraprenörskaps- och digitaliseringsforskningen. Andra utgör tillägg som inte har identifierats eller undersökts i större skala tidigare.

För den statistiska analysen bröt vi ned de huvudkomponenterna struktur, rutiner kultur och digitalisering i en rad underfaktorer som i sin tur består av ett större antal frågor i enkäten. Dessa frågor ingick sedan i en explorativ faktoranalys. Faktoranalysen tar svaren på individuella frågor, undersöker hur dessa samvarierar med varandra och sätter samman dem under begreppen struktur, rutiner, och kultur. Därmed skapas en uppsättning mått på det digitala intraprenörskapets bestämningsfaktorer som är internt konsistenta men samtidigt skilda från varandra.

Det är viktigt att komma ihåg att många av frågorna vi använt är förenade med en viss och ofrånkomlig nivå av fel. Det är trots allt människor som svarar på enkätundersökningen och studien utförs inte i en kontrollerad miljö. Resultaten bör tills vidare ses som rådgivande snarare än definitiva, då modeller med många frågor riskerar att skapa inflation i påverkan bland vissa frågor som samvarierar. Slutligen skall det tilläggas att den statistiska analysen inte fångar upp de mer komplexa samband som råder mellan enskilda faktorer och att företags och organisationers förnyelseförmåga påverkas av ett antal andra omständigheter som inte har undersökts i denna studie.

## FORSKARGRUPP

Forskargruppen bakom Intraprenörskapskompassen består av Docent Katarina Blomkvist, Docent Philip Kappen och Professor Ivo Zander, alla tre verksamma vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet. Gruppen har under en längre period forskat kring innovation, intraprenörskap och internationalisering av etablerade multinationella företag.



Docent  
Philip Kappen



Docent  
Katarina Blomkvist



Professor  
Ivo Zander

### Dr. Katarina Blomkvist

Ekonomie doktor Katarina Blomkvist är docent i entreprenörskap vid Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet. Hennes primära forskningsfokus är utveckling och internationalisering av nya teknologier inom etablerade multinationella företag, samt vilken roll enskilda intraprenörer spelar för förnyelseförmåga. Hennes forskning omfattar även internationalisering av kinesiska företag. Katarina har publicerat sin forskning i flertalet internationellt ledande vetenskapliga tidskrifter.

Katarina är även aktiv medlem i flertalet internationella associationer såsom exempelvis the European International Business Association, the Academy of International Business, och the Academy of Management.

### **Dr. Philip Kappen**

Ekonomie doktor Philip Kappen är docent i internationellt företagande vid Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet. Han har tidigare varit aktiv vid Copenhagen Business School och har varit gästforskare vid Columbia University, Rutgers University och Temple University. Philip har i över 10 års tid forskat kring innovationsutveckling och spridning med ett särskilt fokus på kontroll och koordinering inom det stora, moderna och diversifierade företaget. Hans forskning återfinns regelbundet i topprankade vetenskapliga journaler.

Philip är en aktiv medlem inom flertalet internationella associationer såsom exempelvis the European International Business Association, the Academy of International Business, the Academy of Management och the Strategic Management Society.

### **Professor Ivo Zander**

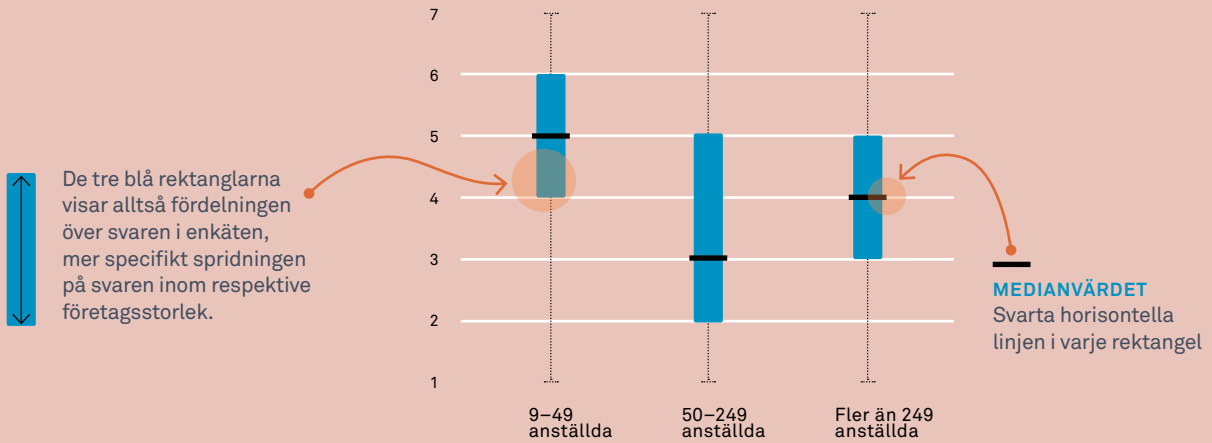
Ivo Zander är Anders Wall Professor i entreprenörskap vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet. Hans forskning omfattar områden såsom regional dynamik, internationalisering av forskning och utveckling i svenska multinationella företag, samt accelererande internationaliseringsprocesser. Inom området entreprenörskap har han forskat kring den organisatoriska utvecklingen av högteknologiska start-ups, konstnärligt entreprenörskap, samt intraprenörskap i större svenska företag.

Han är styrelsemedlem i Lars Erik Lundbergs Stiftelse för forskning och utbildning och ledamot av IVA.

## APPENDIX 2

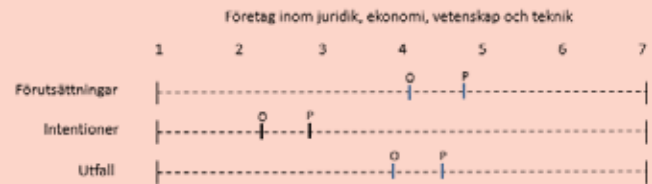
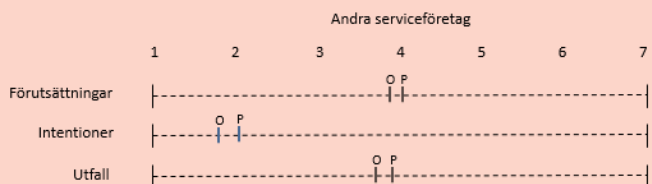
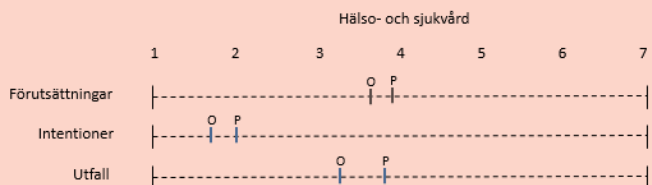
# REDOVOSNING AV DATA


Resultaten visas i form av en s.k. box-plot, vilken innehåller information om **tre värden**: medianvärdet (svarta horisontella linjen i varje rektangel), och den närmaste undre och övre kvartilen (ytan i varje rektangel). De tre blå rektanglarna visar alltså fördelningen över svaren i enkäten, mer specifikt spridningen på svaren inom respektive företagsstorlek.



# APPENDIX 3

## GENOMSTNITTLIG TEMPERATUR UTVALDA BRANSCHER



 Statistiskt säkerställd skillnad

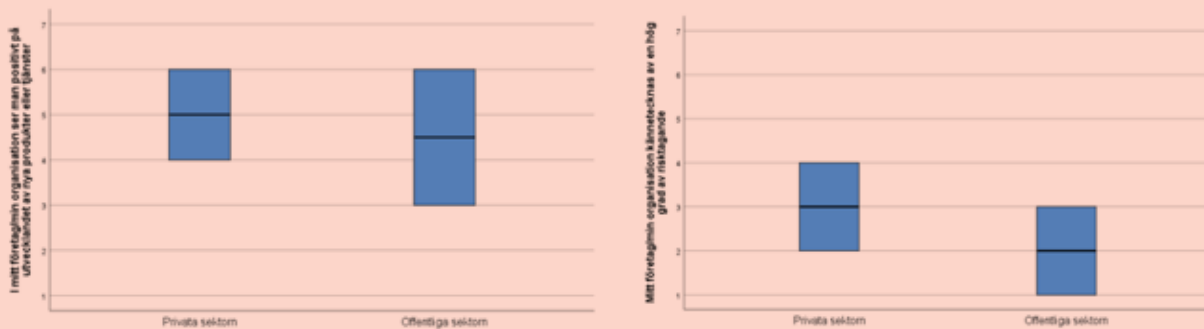


# APPENDIX 4

## TEMPERATUREN

Liksom i Intraprenörskapskompassen 2017 visar det sig att en generellt sett positiv syn på utvecklandet av nya produkter och tjänster inte motsvaras av den upplevda graden av risktagande, vilket gäller för både den privata och offentliga sektorn.

Synen på utvecklandet av nya produkter och tjänster är statistiskt sett mer positiv inom den privata sektorn, inom vilken det också råder en högre grad av samstämmighet i synen på produkt- och tjänsteförnyelse (för en förklaring av diagrammet, se Appendix 2). Synen på utvecklandet av nya produkter och tjänster är dock försiktigt positiv även inom den offentliga sektorn.



Utvecklandet av nya produkter och tjänster kräver alltid någon form av risktagande, och för att öppna upp helt nya marknader eller teknikområden krävs generellt sett en högre grad av risktagande. I motsats till den positiva synen på utvecklandet av nya produkter och tjänster visar resultaten att det upplevda risktagandet bland privata företag, liksom tidigare år, är relativt lågt. Det hamnar även på en genomsnittligt lägre nivå än den som uppmättes i Intraprenörskapskompassen 2017. Även vad gäller investeringar i produkter och tjänster där utfallet är ovisst och ledningens attityd till högriskprojekt med potentiellt mycket hög avkastning hamnar resultaten på den undre delen av den 7-gradiga skalan.

Graden av risktagande uppfattas som jämförelsevis hög inom branscherna informations- och kommunikationsteknologi samt telekommunikation, och låg bland företag inom transport och magasinering, hotell och restaurang, samt utbildningsverksamhet. Inom samtliga branscher hamnar dock den uppfattade graden av risktagande på den undre delen av den 7-gradiga skalan.

Resultaten är också entydiga vad gäller risktagandet i den offentliga sektorn, vilket till viss kan ha en förklaring i en större påverkan från lagar och regleringar inom kommuner, landsting och myndigheter. Oavsett orsaken är risktagandet i den offentliga sektorn signifikant lägre vad gäller den upplevda graden av risktagande, investeringar i produkter och tjänster där utfallet är ovisst, samt ledningens attityd till högriskprojekt med potentiellt mycket hög avkastning. Om den genomsnittligt upplevda graden av risktagande är låg, är den dock relativt sett högre inom myndigheter än inom kommuner och landsting.

**Intraprenörskap är alltför ofta en dold förmåga som måste synliggöras, analyseras och förbättras för att svenska företag och organisationer ska kunna fortsätta att utvecklas. Snabba och återkommande teknikskiften och förändringar i samhälle och miljö i stort innebär stora utmaningar vad gäller utvecklandet av digitalt baserade produkter och tjänster.**

Vi vet att denna förändringsresa är i full gång och att de företag och organisationer som kommer blomstra är de som har ett levande intraprenörskap, d.v.s. förmågan att ta tillvara de intraprenöriella initiativ som finns inom organisationen och skapa värde av dem. När vi summerar Intraprenörskapskompassen 2018 finns det några resultat och slutsatser som vi vill lyfta fram som särskilt viktiga och intressanta.

### **HÖJ TEMPERATUREN**

Den första slutsatsen är temperaturen på det digitala intraprenörskapet ligger på en alltför låg nivå. Sverige har länge legat i framkant vad gäller digitalisering. För att behålla vår plats i det som har refererats till som fas två av den digitala omställningen, d.v.s. den fas som innehåller värdeskapande i form av nya digitala produkter och tjänster, måste både förutsättningar och ambitionsnivåer inom både privata företag och offentliga organisationer höjas.

## INSE VIKTEN AV DIGITAL KOMPETENS

För att skapa de rätta förutsättningarna för digitalt intraprenörskap behövs fortsatta kompetenssatsningar inom företag och organisationer. Långt ifrån alla företag och organisationer jobbar dock strategiskt för att skaffa sig eller utbilda medarbetare med digital kompetens. Vi ser också en tydlig koppling mellan ambitionsnivå och digital kompetens och anser det därför vara både grundläggande och centralt att kombinera en ökad vilja till digital förnyelse med att skaffa den kompetens som krävs för att utveckla nya digitala produkter och tjänster.

## FÖRÄNDRA RISKTAGANDET

Om Sverige vill förbli konkurrenskraftigt och behålla en plats i topp vad gäller digitalisering krävs även en ändrad attityd till risktagande. Det uppmätta risktagandet ligger på en anmärkningsvärt låg nivå både inom privat och offentlig sektor och inom samtliga branscher, samtidigt om en gynnsam konjunktur talar för möjligheten att genomföra mer framåtriktade satsningar. I linje med det låga generella risktagandet finner vi också att majoriteten av de nya digitala produkter och tjänster som utvecklas fokuserar på redan känd teknik och existerande kunder.

Att hålla mer än jämna steg med konkurrenter kräver visioner och ambitioner att göra mer radikala framsteg. Här ser vi en stor utmaning och vill understryka vikten av ett levande digitalt intraprenörskap där resurser finns för att testa, experimentera och genomföra bransch- och verksamhetsomdanande satsningar även innan internationella standards har etablerats.

## ÅTGÄRDA REGIONALA SKILLNADER

Vi vill även lyfta fram den geografiska spridningen och skeva fördelningen av digital förnyelsepotential runt om i landet. Den digitala förnyelseaktiviteten är koncentrerad till de större städerna och därmed också till ett relativt begränsat antal regioner. Detta kan delvis förklaras av att den privata sektorn och större företag är koncentrerade till mer tätbefolkade områden. De regionala skillnader i digitalt förnyelsearbete som framkommer på länsnivå indikerar samtidigt att de grundläggande förutsättningarna för digital intraprenörskap skiljer sig åt över landet. En i förlängningen ojämnt fördelad digitaliseringsutveckling riskerar att bidra till utanförskap och allt större samhällsklyftor, i synnerhet där den offentliga servicen halkar efter.

## ÖKA KVINNORNAS DIGITALA INTRAPRENÖRSKAP

Den manliga dominansen inom det digitala intraprenörskapet pekar på behovet av ett flertal åtgärder och förbättringar. Att konstatera dessa skillnader mellan män och kvinnor är en sak, att försöka lista ut den egentliga orsaken är en mycket komplex och delikat uppgift. Troligtvis finns det en mängd faktorer som inte kan observeras men som kan hjälpa till att förklara de skillnader vi pekat på i rapporten. Vi konstaterar att digital förnyelse är överrepresenterat i vissa branscher. I just dessa branscher verkar även fördelningen mellan antalet aktiva män och kvinnor skilja sig åt. Vi vet vidare att det är troligare att digitalt intraprenörskap är kopplat till högre befattningar i företag och organisationer – även här är männen överrepresenterade. Dessa är endast två av vad som troligen är ett stort antal faktorer som kan förklara den uppmätta skillnaden mellan män och kvinnor. En faktor som direkt bör åtgärdas är inom företag och organisationer är den lägre tilltro som kvinnor tillskriver sin kompetens, generellt i företag och organisationer men även som ledande digitala intraprenörer.

## SE INTRAPRENÖRSKAPET SOM EN STRATEGISK FRÅGA

Slutligen vill vi understryka vikten av att se intraprenörskap som en strategisk fråga. Intraprenörskap är inte någonting som sker av sig självt utan någonting som företag och organisationer behöver arbeta med på ett medvetet och systematiskt sätt.

De mätinstrument som Intraprenörskapskompassen tagit fram och även undersökt statistiskt visar på ett flertal faktorer som enskilda företag och organisationer kan börja arbeta med för att öka den digitala förnyelsen. Generellt sett kännetecknas företag och organisationer med ett levande digitalt intraprenörskap av:

- Ett tydligt stöd för digital förnyelse från högre chefer och ledning, där det bl.a. finns förståelse för att intraprenörer ska kunna tänja på existerande rutiner för att hålla lovande nya projekt vid liv.
- En ambitiös företagskultur som omfattar tydliga intraprenöriella förebilder samt en gemensam målbild att vara bättre än befintliga konkurrenter.
- Explicita digitala strategier, strukturer och funktioner där anställda ges en tydlig riktning och referensram för utvecklingen av nya digitala produkter och tjänster.
- Digital kompetens som återfinns på samtliga nivåer inom företag och organisationer.





# INTRAPRENÖRSKAPS- KOMPASSEN

[www.ikompassen.se](http://www.ikompassen.se)

**Forskningsprojektet är finansierat av Karl-Adam Bonniers Stiftelse.**



Karl-Adam Bonniers Stiftelsen är en oberoende och opolitisk aktör som bidrar till utveckling av näringslivet genom seminarier, publikationer, utbildning och forskning inom företagsekonomi och företagsjuridik. Stiftelsen initierar förändring genom konstruktiv dialog och ny kunskap, i syfte att förbättra förutsättningarna för ett konkurrenskraftigt näringsliv i Sverige.