

Avsedd för
Tillväxtverket

Dokumenttyp
Rapport

Datum
December 2010

UTVÄRDERING HANDLINGSKRAFT MED IT



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	Sammanfattning	4
1.1	Syfte	4
1.2	Slutsatser i korthet	4
2.	Inledning	5
2.1	Utvärderingens syfte och avgränsningar	5
2.2	Utvärderingens genomförande	5
2.3	Rapportens disposition	6
3.	Programmets innehåll	7
3.1	Bakgrund till programmet	7
3.2	Övergripande syfte, programmets verksamhet och målgrupp	7
3.3	Programmets målstruktur	8
4.	Programmets genomförande	10
4.1	Organisation, funktioner och rollfördelning	10
4.2	Urval av projekt	10
4.3	Aktiviteter i jämförelse mot plan	11
4.4	Aktiviteter mot horisontella mål	12
4.5	Synpunkter på genomförandet	12
4.6	Sammanfattande synpunkter – Bedömning av genomförandet	13
5.	Programmets resultat	14
5.1	Noterade metodmässiga begränsningar	14
5.2	En överblick över målgruppen	14
5.3	Resultat av e-fakturaprojekten	15
5.4	Förutsättningar för effektmål e-faktura	20
5.5	Resultat av e-handel	22
5.6	Förutsättningar för effektmål e-handel	26
5.7	Resultat av informationsinsats (Trygg e-handel)	27
5.8	Förutsättningar för effektmål informationsinsats	29
5.9	Målgruppen och satsningens effekt	30
5.10	Hållbarhet och spridning av resultaten	32
5.11	De horisontella perspektiven	33
5.12	Sammanfattande synpunkter - Bedömning av måluppfyllelse	34
6.	Förutsättningar för IT-utveckling hos SMF	38
6.1	Incitament för IT-satsningar hos projektägarna	38
6.2	Incitament för IT satsningar hos SMF	38
6.3	Hinder för IT-satsningar hos projektägare	39
6.4	Hinder för IT-satsningar hos SMF	39
6.5	Resultat i relation till tidigare forskning	40
6.6	Behov av offentligt stöd	41
6.7	Aktörer och samordning	42
6.8	Sammanfattande synpunkter kring IT-utveckling i SMF	43
7.	Sammanfattande slutsatser och rekommendationer	44
7.1	Sammanfattande slutsatser	44
7.2	Rekommendationer	45

TABELL OCH FIGURER

Tabell 1: Studiens utvärderingskriterium och huvudfrågeställningar	6
Tabell 2: Källtyp och datainsamlingsmetod	6
Tabell 3: Planerad fördelning av medel över programperioden 2006-2010 (miljoner kronor).....	7
Tabell 4: Programmets organisation	10
Tabell 5: Aktiviteter/Utfallsmål	11
Tabell 6: Utfall och andel av budget	12
Tabell 7: Andel av antal anställda i varje grupp (n=662).....	14
Tabell 8: Resultatmål- och resultat – E-fakturering	16
Tabell 9: Andel (%) av dem som implementerat e-faktura som svarat 3-5 (där 5=instämmer helt) på respektive affärsnytta, nedbrutet per projekt (n=316-344).....	19
Tabell 10: Andel (%) av dem som implementerat en e-fakturalösning som anser att det lett till ökad affärsnytta (andel som svarat 3-5 där 5=instämmer helt) (n=150-153).....	21
Tabell 11: Resultatmål- och resultat – E-handel	23
Tabell 12: Resultat- och resultatmål - Informationsinsatser.....	28
Tabell 13: Utsträckning i vilken företagen hade implementerat en säker e-faktura/e-handelslösning, nedbrutet på företagsstorlek (%) (n=203).....	31
Tabell 14: Studiens utvärderingskriterium och huvudfrågeställningar	47
Tabell 15: Källtyp och datainsamlingsmetod	47
Tabell 16: Beskrivning av projekten	49
Tabell 17: Intervjukällor.....	52
Tabell 18: Filminspelade intervjukällor	53
Tabell 19: Intervjuer styrgrupp/experten	56
Figur 1. Utvärderingens upplägg	5
Figur 2. Aktörer inom programmet.....	8
Figur 3. Förändringsteoris/målstrukturens logik	8
Figur 4. Programmets förändringsteori.....	9
Figur 5. Sammanfattning av genomförandet	13
Figur 6. Företagens tillväxtambitioner (n=650)	15
Figur 7. Andel företag som implementerat en säker e-fakturalösning (n=455).....	16
Figur 8. Implementeringsgrad av e-faktura nedbrutet per projekt (n=193)	17
Figur 9. Andel företag som hade infört en e-fakturalösning även utan projektet (n=191).....	17
Figur 10. Företagens upplevda affärsnytta till följd av deltagandet i projektet (n=316-344)	18
Figur 11. Andel av företagen som anser att deltagandet lett till ökade affärsmöjligheter och stärkt konkurrenskraft (n=325).....	21
Figur 12. Andel företag som implementerat en säker e-handelslösning (n=39)	23
Figur 13. Andel företag som hade infört en e-handelslösning även utan projektet (n=14).....	24
Figur 14. Företagens upplevda affärsnytta till följd av deltagandet i projektet (n=39)	25
Figur 15. Andel av företagen som anser att deltagandet lett till ökade affärsmöjligheter och stärkt konkurrenskraft (n=36).....	27
Figur 16. Genererad kunskap av informationsinsatser (n=76-78)	28
Figur 17. Utsträckning i vilken IT-användningen och användningen av e-faktura och/eller e-handelslösningar har ökat till följd av deltagandet (n=82-83)	29
Figur 18. Andel av företagen som anser att deltagandet lett till ökade affärsmöjligheter och stärkt konkurrenskraft (n=68-70)	30
Figur 19. Uppfattning kring stärkt konkurrenskraft och ökade affärsmöjligheter till följd av projektet, nedbrutet på företagsstorlek (n=654)	31
Figur 20. I vilken utsträckning har e-lösningar fått vidare spridning i företagen efter deltagandet i projekten (n=557).....	32
Figur 21. Finns det ett intresse av att fortsätta utveckla e-lösningar i företagen (n=555).....	33
Figur 22. Könsfördelning bland enkäternas respondenter (n=673)	34
Figur 23. Andel med utländsk bakgrund (n=657).....	34
Figur 24. Sammanfattning - programmets resultat.....	37
Figur 25. Hinder och trösklar för att börja använda IT-lösningar i företagen (n=678).....	39
Figur 26. Uppskattat behov av offentligt stöd för att öka IT-användningen i företagen, per programområde (n=554)	41

Figur 27. Andel respondenter i behov av offentligt stöd för att öka IT-användningen i företagen, per företagsgrupp (n=554)	41
Figur 29. Sammanfattning – förutsättningar för utveckling	43
Figur 29. Faser för genomförande	47

1. SAMMANFATTNING

1.1 Syfte

Uppdraget avser en utvärdering av Tillväxtverkets program *Handlingskraft med IT*. Föreliggande rapport ingår därmed i slutredovisningen av programmet och ska fungera som underlag vid utformning av eventuellt nya satsningar på området. Utvärderingen syftar till att sammanfatta och värdera programmets resultat och effekter. Vidare ska utvärderingen bidra till lärandet om vad som krävs för att IT-användningen i små- och medelstora företag (SMF) ska öka, samt vilka typer av offentliga insatser som kan bidra till en sådan utveckling.

1.2 Slutsatser i korthet

Programmets syfte är att öka affärsmöjligheterna och stärka konkurrenskraften hos SMF genom användning av IT inom operativa projekt på tre programområden; e-faktura, e-handel och informationsinsatser. Inom samtliga områden har projekten varit effektiva i att uppnå ökad affärsnytta i form av stärkt konkurrenskraft och ökade affärsmöjligheter hos deltagarföretagen, även om målen kring implementering av e-faktura och e-handelslösningar inte är helt uppnådda. Förutsättningarna är dock goda för att även resultatmålen ska nås. Således bedöms programmet på sikt kunna uppnå det övergripande syftet.

E-fakturaprojekten har i högre utsträckning än e-handelsprojekten präglats av en anpassning efter kundernas krav och varit mer avgränsade till sin karaktär. *E-handelsprojekten* förefaller ha haft en mer avgörande inverkan på företagets utveckling än e-fakturaprojekten. De har grundats i en stark insikt hos företagen om att det har varit nödvändigt att utveckla e-lösningar. Detta märks även på den utsträckning i vilken e-lösningar har fått vidare spridning i företagen efter deltagandet i projekten. Trots att implementeringen av e-lösningen varit låg har effekter uppstått i såväl e-fakturaprojekten som e-handelsprojekten, med upplevd stärkt konkurrenskraft och ökad affärsnytta. När det gäller "Trygg e-handel" som är det projekt som utvärderats inom ramen för *informationsinsatser*, påvisar utvärderingen att resultatmålen inte har uppnåtts men att deltagarna ser positivt på de resultat som genererats. Anledningen till att resultatmålen inte har uppnåtts är att detta specifika projekt inte har haft aktiviteter som riktar sig direkt mot programmets angivna resultatmål.

I rapporten påvisas att det finns såväl goda incitament som faktiska hinder för SMF att använda IT för att stärka konkurrenskraften. Incitamenten kan vara såväl reaktiva (exempelvis förändrade kundkrav), som proaktiva (exempelvis effektivare processer och ökad affärsnytta). Det största hindret som poängteras är tidsbrist, men även kostnad och bristande IT-kompetens uppmärksammas. De företag som deltagit i e-handelsprojekt ser ett större behov av offentligt stöd, troligtvis då affärsnyttan varit mer påtaglig för denna grupp. Efterfrågan från respondenterna på offentligt stöd för att främja IT-användningen är i övrigt låg. I intervjuer med flertalet aktörer framhålls dock behovet av att vissa insatser på detta område kan vara motiverade för att stärka små och medelstora företags konkurrenskraft. Vikten av att insatserna anpassas efter företagets behov och att nyttan för företagen framgår lyfts fram. Det bör även betonas att satsningarnas effekt är tydligast inom målgruppen 20-49 anställda samt 50-99 anställda, men att det är målgruppen 1-19 som upplever störst behov av en framtida offentlig satsning – något som bör beaktas vid en framtida satsning. Analysen tyder på att samverkan på förvaltningsnivå bedöms fungera relativt väl, men att det finns utrymme för förbättringar. Framför allt betonas risken att offentliga system utformas utan hänsyn till SMF och deras behov.

I det stora hela bedöms att programmet har genomförts effektivt, givet förutsättningarna. Programledningen har genomgående fått bra återkoppling från projektägare och projektledare när det gäller tillgänglighet och tydlighet. Ett förändrat regeringsuppdrag och begränsade resurser för att arbeta mer fokuserat med exempelvis marknadsföring av programmet och med de horisontella perspektiven, har i viss mån påverkat genomförandet och utfallet. Vidare har inflödet av projektansökningar inte varit på den nivå som varit önskvärt. (För fullständig sammanfattning och rekommendationer, se kapitel 7)

2. INLEDNING

I detta inledande kapitel presenteras studiens syfte och avgränsningar . Här ges också en kortfattad beskrivning av studiens genomförande (en mer utförlig beskrivning finns i bilaga 1 i appendix – "Övergripande metod för genomförandet").

2.1 Utvärderingens syfte och avgränsningar

Uppdraget avser en utvärdering av Tillväxtverkets program *Handlingskraft med IT*. Föreliggande rapport ingår därmed i slutredovisningen av programmet och ska även fungera som underlag vid utformning av eventuellt nya åtgärder på området. Utvärderingen syftar primärt till att sammanfatta och värdera programmets resultat och effekter. Vidare ska utvärderingen bidra till kunskaper om vad som krävs för att IT-användningen i SMF ska öka, och om vilka typer av offentliga insatser som kan bidra till en sådan utveckling.

Utvärderingen består av tre delar. Den första delen fokuserar på programmets innehåll och genomförande. Den andra delen på de resultat som genererats av programmet. Inom denna del utvärderas programmets utfall och resultat i relation till de mål som finns uppsatta för programmet. Det alltför tidigt att mäta de faktiska effekterna, dock diskuteras förutsättningar för att programmets effektmål ska uppnås på sikt. Den sista delen är framåtblickande och fokuserar på företagets behov, incitament och hinder i relation till en framtida satsning på området.

Figur 1. Utvärderingens upplägg



Programmet har tre inriktningar; 1) operativa projekt inom e-faktura 2) operativa projekt inom e-handel och 3) informationsinsatser. En ambition har också varit att genomföra erfarenhetsseminarier. Denna utvärdering fokuserar på att utvärdera de projekt som riktas mot e-faktura och e-handel och *till viss del* informationsinsatser (fokus är på ett genomfört projekt, Trygg e-handel, med anledning av att detta projekt till sin karaktär är mer operativt och likt insatserna inom e-faktura och e-handel). De två förstnämnda inriktningarna var programmets huvudverksamheter och det är främst inom dessa områden som resultat och effekter utvärderas.

2.2 Utvärderingens genomförande

Utvärderingen utgår ifrån ett antal centrala frågeställningar som presenteras i tabell 1 nedan. Dessa syftar till att beakta utvärderingens syfte, att sammanfatta och värdera programmets resultat, samt att bidra till lärandet om vad som krävs för att IT-användningen i SMF ska öka.

Tabell 1: Studiens utvärderingskriterium och huvudfrågeställningar

Utvärderingskriterium	Beskrivning
Måluppfyllelse	I vilken utsträckning har programmet nått sina mål?
Hållbarhet	I vilken grad har användningen av IT-lösningar levt vidare och spridit sig inom deltagande företag såväl som till icke-deltagande företag?
Relevans	Hur väl har insatsen svarat mot ett behov hos målgruppen?
Kostnadseffektivitet	Har projektet genomförts på ett effektivt och ändamålsenligt sätt?

Utvärderingen baseras på ett flertal datainsamlingsmetoder, för att de frågor som ställs ska bli allsidigt belysta. Data från följande källor har använts:

Tabell 2: Källtyp och datainsamlingsmetod

Källtyp	Beskrivning
Djupintervjuer per telefon	21 stycken med projektägare och projektledare, 10 stycken med deltagande företag, samt 4 stycken med experter på området.
Dokumentstudier	Exempel på dokumentation är programbeskrivningar, projektbeskrivningar, uppföljningsmallar samt slutrapporter.
Enkätundersökning	Enkät till deltagande företag inom samtliga tre delområden; 13 e-fakturaprojekt, 4 e-handelsprojekt och 1 informationsinsatsprojekt.
Filminspelade intervjuer	Av Tillväxtverket filminspelade intervjuer med ett urval av 57 projektdeltagare inom områdena e-faktura och e-handel.

2.3 Rapportens disposition

Rapporten har följande disposition. Efter sammanfattningen och detta inledande kapitel, följer kapitel 3, i vilket *programmets innehåll* beskrivs. Därefter följer en diskussion om *programmets genomförande* i kapitel 4. I kapitel 5 ges en presentation av och diskussion om *programmets resultat och målgrupp* uppdelat på de tre verksamhetsområdena; e-faktura, e-handel och informationsinsatser. Här diskuteras även de horisontella målen, samt resultatens hållbarhet och spridning. Därefter följer kapitel 6 som behandlar *förutsättningar för utveckling av IT i SMF* med en diskussion kring incitament och hinder för att genomföra denna typ av IT-projekt, hos såväl projektägare som deltagare. Identifierade incitament och hinder diskuteras även i relation till tidigare forskning på området. I detta kapitel ingår även en diskussion kring samordning inom ramen för programmet och deltagarnas behov av offentligt stöd. Slutligen ges *sammanfattande reflektioner och rekommendationer* inför en framtida satsning i kapitel 7.

3. PROGRAMMETS INNEHÅLL

I detta kapitel presenteras programmets bakgrund, syfte och verksamheter. Syftet är att ge en generell bild och grundläggande förståelse för programmet. Detta är en viktig bakgrund för att förstå programmets resultat hittills och förutsättningar för att kunna nå effektmålen, men också för att kunna utveckla rekommendationer inför framtiden. Kapitlet bygger på tillgänglig programdokumentation, samt intervjuer med programledningen.

3.1 Bakgrund till programmet

År 2006 fick Tillväxtverket (dåvarande NUTEK) i uppdrag av regeringen att genomföra ett program för kompetensutveckling inom IT för SMF. Regeringen hade då konstaterat att det fanns ett gemensamt värde i att fler använder IT som verktyg för att effektivisera verksamheter, något som i sin tur skulle kunna bidra till innovationer, exportidéer samt till bildandet av nya marknader. Bristande kompetens ansågs dock utgöra ett stort hinder för ökad användning av IT, särskilt för mindre företag med begränsade resurser att investera på området. Som en följd av företagets begränsade förståelse för möjligheten att använda IT i syfte att främja affärsutveckling, hade även Tillväxtverket själva identifierat IT som ett centralt utvecklingsområde för SMF.

I samband med att en ny regering tillträdde 2006 reviderades programbeslutet 2007. Programmets fokus flyttades från kompetensutveckling inom IT, till förbättrade förutsättningar för elektronisk kommunikation. Den nya regeringen såg en potential i att genom direktsatningar utveckla företagets elektroniska kommunikation, framförallt användningen av e-faktura i syfte att effektivisera deras kontakt med såväl andra företag som kunder och myndigheter.

I tabell 3 nedan presenteras den planerade budgeten per verksamhetsgren och år. I posten övrigt ingår bland annat drift och utvärdering av programmet. Programmedlen omfattar en total summa av 30 miljoner kronor och programmets genomförandeperiod löper fram till den 31 december 2010.

Tabell 3. Planerad fördelning av medel över programperioden 2006–2010 (miljoner kronor)

Verksamhetsgren	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Totalt
E-handel	1,2	3	1	0,8			6
E-faktura	6	3	3	0,7			12,7
Informationsinsatser		3	3				6
Övrigt	0,6	1,1	1,1	1,3	0,5	0,7	5,3
Totalt	7,8	10,1	8,1	2,8	0,5	0,7	30

3.2 Övergripande syfte, programmets verksamhet och målgrupp

Det övergripande syftet med programmet är:

- *”att öka affärsmöjligheterna samt stärka konkurrenskraften hos små och medelstora företag genom användning av IT”*

Detta ska ske främst genom operativa projekt inom ramen för e-faktura, e-handel samt informationsinsatser. Medel har beviljats till projekt inom samtliga tre delområden:

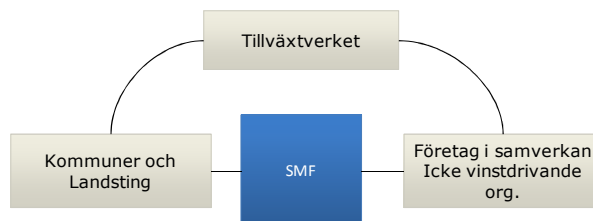
- I. **E-fakturainsatserna** har i huvudsak drivits av kommuner och landsting, som i egenskap av stora inköpare har velat ansluta sina leverantörer till system för elektroniskfakturahantering. 18 stycken e-fakturaprojekt har genomförts under programperioden och de har tillsammans nått cirka 4 300 företag.
- II. **E-handelsinsatserna** syftar till att stödja företag i samverkan vid införandet av säkra e-handelslösningar, där projektmedlen används till inköp av extern kompetens. För att beviljas projektmedel krävs att minst fyra små och/eller medelstora företag ingår i ett och samma projekt. I syfte att underlätta handel och affärssamarbeten, drivs denna typ av insats huvudsakligen av företagens egna organisationer. Vidare har de företag som

samverkar med varandra inom respektive projekt ofta etablerade affärssamarbeten sedan tidigare. Inom ramen för programmet har elva stycken e-handelsprojekt genomförts.

- III. **Informationsinsatserna** riktar sig till icke-vinstdrivande organisationer med uppgift att via webben nå ut med övergripande information, processtöd och handledning/kompetens till företag. De projekt som genomförs på detta område (totalt fyra stycken) är generellt sett av mer övergripande karaktär. En av organisationerna har dock intagit en mer operativ inriktning då man samlar företag kring ett gemensamt varumärke för trygg e-handel, och det är också detta projekt som är föremål för denna utvärdering.

Målgruppen för satsningen är *privata företag som har förstått betydelsen av och efterfrågar möjligheter med e-affärshantering, samt har en relevant kunskapsnivå gällande IT-tillämpning*. Programmets medel ska gå till företag i samverkan (små och/eller medelstora företag (maximalt 250 anställda), icke-vinstdrivande organisationer och myndigheter. Finansiär av programmet är Tillväxtverket, projektägare är antingen kommuner/landsting (mestadels projekt inom e-faktura), företag i samverkan eller icke-vinstdrivande organisationer (mestadels för projekt inom e-handel).

Figur 2. Aktörer inom programmet



3.3 Programmets målstruktur

Som underlag till denna utvärdering av *Handlingskraft med IT*, ligger den förändringsteori (målstruktur) som Ramböll tillsammans med Tillväxtverket tagit fram för programmet. Nedan presenteras programmets förändringsteori och därmed också de mål som utvärderas inom ramen för utvärderingen.

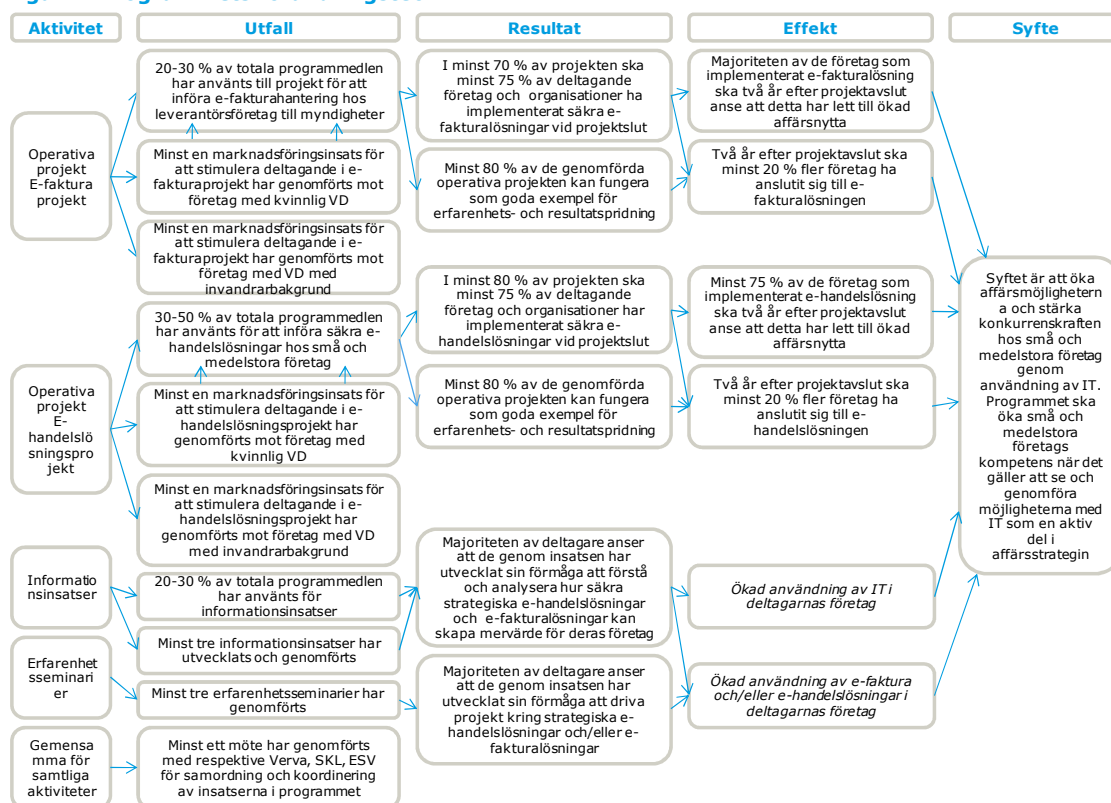
Figur 3. Förändringsteorins/målstrukturens logik



En förändringsteori är den logiska kopplingen som beskriver hur ett programs aktiviteter ska leda fram till förväntade resultat och effekter. Förändringsteorin syftar till att göra relationen mellan de aktiviteter som genomförs inom ramen för projektet och de mål i form av indikatorer, kvalitativa och kvantitativa mål samt syfte som formulerats för projektet, explicit. Det ger naturligtvis en förenklad version av verkligheten, men bidrar till att synliggöra samband och ge en förklaring varför vissa resultat och effekter uppstår och andra inte.

I den figur som följer presenteras programmets förändringsteori. Inom ramen för denna utvärdering studeras utfall och resultat av de operativa e-fakturaprojekten, de operativa e-handelsprojekten samt *till viss del* utfall och resultat av informationsinsatserna. I dagsläget är det alltför tidigt att utvärdera effekterna. Dock diskuteras förutsättningarna för uppfyllelse av effektmålen i relation till programmets syfte.

Figur 4. Programmets förändringsteori



Programmet har även avsett att arbeta mot horisontella kriterier vilka är; 1) jämställdhet 2) mångfald och 3) hållbar utveckling. Inom programmet finns mål för särskilda aktiviteter riktade mot kvinnor för att främja jämställdhet. Det finns dock inga mål om en jämn fördelning av medel. Detta ska dock följas upp för att ge en bild av utfallet. Mångfald avser att personer med utländsk bakgrund har tillgång till programmets medel. Här finns mål om särskilda aktiviteter mot personer med utländsk bakgrund, men inga specifika mål satta för fördelning av medel. Dock följs även detta upp ur ett deskriptivt syfte. Programmet anses bidra till hållbar utveckling genom att införandet av e-faktura och e-handel bidrar till minskad miljöpåverkan genom färre utskrift, mindre pappersanvändning och färre transporter.

4. PROGRAMMETS GENOMFÖRANDE

I detta kapitel beskrivs kortfattat programmets genomförandeorganisation, urvalsprocess och genomförda aktiviteter under programperioden. Aktiviteterna sätts sedan i relation till de utfallsmål som finns för projektet. Avslutningsvis följer sammanfattande reflektioner. Kapitlet bygger på intervjuer med programledningen projektledare och projektägare för de olika projekten.

4.1 Organisation, funktioner och rollfördelning

Nedan följer en kort beskrivning av programmets organisation, funktioner och rollfördelning.

Tabell 4. Programmets organisation

Titel	Bemanning	Roll
Programansvarig	2 personer från Tillväxtverket som arbetar växelvis	Har det operativa ansvaret för programmet och håller ihop insatserna
Programgrupp	2 personer från Tillväxtverket	Arbetar operativt i programmet
Styrgrupp	Ursprungligen 7 personer; 2 från Tillväxtverket och 6 externa representanter (ALMI, SKL, VGR, IT-Västerbotten, Företagarna, ESV).	Har en stödjande och rådgivande roll

Under programmets gång har två personer från Tillväxtverket, i egenskap av programansvariga, växelvis arbetat operativt med programmet på deltid. De programansvariga har tidigare arbetat med IT.SME.se och Reg-IT (föregångsprogram till *Handlingskraft med IT*), och har således lång erfarenhet av målgruppen och IT. Utöver de programansvariga har ett par personer arbetat operativt med programmet på deltid. Det har varit en viss rotation, något som har kommit att försvåra arbetet.

I styrgruppen har, utöver representanter från Tillväxtverket, representanter från Almi, SKL, IT-Västerbotten, Västra Götalandsregionen samt ESV deltagit. Inledningsvis deltog även representanter från Företagarna men deras deltagande upphörde under programmets gång. Styrgruppen har främst haft en rådgivande funktion.

De programansvariga bedömer att den övergripande roll- och ansvarsfördelning inom programmets organisation har fungerat bra, något som bekräftats av projektledare och projektägare. Styrgruppen har bidragit konstruktivt till genomförandet. Emellertid har omsättning och frånvaro av personal i viss mån påverkat kontinuiteten i genomförandet och vissa planerade aktiviteter har inte måktats med. Speciellt pångteras att marknadsföring av programmet inte genomförts på det sätt som varit tänkt. Inte heller har utvärdering genomförts av programmet enligt plan, delvis på grund av det omtag som genomförts under programmets löptid (till följd av att en ny regering tillträdde 2006). Fler resurser internt på Tillväxtverket som arbetat aktivt med genomförandet hade varit önskvärt.

4.2 Urval av projekt

Information om programmet har spridits via hemsidan, upparbetade kontaktnät samt genom samarbetet med SKL. Programmet använde sig inte av fasta anbudsinfordringar (ansökningstider) utan möjlighet erbjöds att fortlöpande skicka in ansökningar. De formella kriterier som projektansökningarna skulle uppfylla bedöms av de programansvariga som relativt breda. De programansvariga har också haft en dialog med potentiella projektägare och projektledare kring tveksamma projekt för att rätta ut frågetecken i projektansökan och ge möjlighet att arbeta om ansökan så att den låg i linje med programmets syfte.

Vissa projektansökningar har dock inte ansetts uppfylla kraven. Detta gällde framför allt projekt som handlade om att få igång e-handel/e-faktura internt hos kommunerna som avvisades då programmets målgrupp är företag. Vidare har enskilda företag fått avslag.

I programmets uppföljningsplan finns även beskrivet att jämställdhet ska ses som ett underordnat urvalskriterium för projekt. Med underordnat menas att om programmet ska väljas mellan två i övrigt likartade projekt så kan en jämställdhetsaspekt avgöra valet. Detta kriterium har dock inte blivit aktuellt att tillämpa.

Beslut samt fördelning av resurser har följt den allmänna beslutsgången inom Tillväxtverket. Beslut om beviljande av medel fattas av enhetschefen för projekt upp till en miljon kronor och av avdelningschefen för projekt mellan en och tre miljoner kronor. För projekt över tre miljoner fattas beslutet av generaldirektören på Tillväxtverket. För projekt inom områdena e-faktura och e-handel har upp till 30 procent av kostnaden för respektive projekt finansierats av programmet, medan projekt inom informationsinsatserna har kunnat få upp till 50 procent av budgeten finansierad av projektmedlen.

Programledningen hade gärna sett ett större inflöde av ansökningar, och menar att det kunde ha varit mer effektivt att arbeta med fasta ansökningstider, då detta ger en möjlighet att mer koncentrerat marknadsföra möjligheten att söka medel.

Programmet har också arbetat aktivt med att lyfta fram genomförda projekt som bedöms som framgångsrika. Syftet med att visa på goda exempel är att tydliggöra och konkretisera fördelarna med e-handel och e-fakturering för SMF. Detta har bland annat skett genom intervjuer med projektledare och företag som deltagit. De filmade intervjuerna har visats på möten med potentiella projektledare och projektdeltagare. De ligger även ute på programmets hemsida.

4.3 Aktiviteter i jämförelse mot plan

I den förändringsteori/programlogik som tagits fram för programmet specificeras ett antal aktiviteter som var planerade att genomföras. I detta avsnitt redovisas de aktiviteter som faktiskt genomfördes. Följande aktiviteter skulle ha genomförts:

Tabell 5: Aktiviteter/Utfallsmål

Titel	Aktivitet/Utfallsmål
E-fakturaprojekt	<ul style="list-style-type: none"> • 20-30 % av totala programmedlen har använts till projekt för att införa e-fakturahantering hos leverantörsföretag till myndigheter • Minst en marknadsföringsinsats för att stimulera deltagande i e-fakturaprojekt har genomförts mot företag med kvinnlig VD • Minst en marknadsföringsinsats för att stimulera deltagande i e-fakturaprojekt har genomförts mot företag med VD med invandrabakgrund
E-handelsprojekt	<ul style="list-style-type: none"> • 30-50 % av totala programmedlen har använts för att införa säkra e-handelslösningar hos SMF • Minst en marknadsföringsinsats för att stimulera deltagande i e-fakturaprojekt har genomförts mot företag med kvinnlig VD • Minst en marknadsföringsinsats för att stimulera deltagande i e-fakturaprojekt har genomförts mot företag med VD med invandrabakgrund
Informationsinsatser	<ul style="list-style-type: none"> • 20-30 % av totala programmedlen har använts för informationsinsatser • Minst tre informationsinsatser har utvecklats och genomförts
Erfarenhetsseminarier	<ul style="list-style-type: none"> • Minst tre erfarenhetsseminarier har genomförts
Gemensamma för samtliga aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> • Minst ett möte har genomförts med respektive Verva, SKL, ESV för samordning och koordinering av insatserna i programmet

Vad gäller fördelningen av medel mellan e-fakturaprojekt och e-handelsprojekt, bidrog ändrade förutsättningar till en annan fördelning än den planerade (den faktiska fördelningen redovisas i tabell 6) Ursprungligen planerades att 20-30 % av totala programmedlen skulle användas till projekt för att införa e-fakturahantering hos leverantörsföretag till myndigheter och 30-50 % av totala programmedlen skulle användas till projekt för att införa säkra e-handelslösningar hos SMF. Programmet har sammanlagt utbetalat totalt 26,8 miljoner kronor. Av dessa har 32 procent (8,5 miljoner kronor) gått till e-handelsprojekt, 53 procent (14,2 miljoner kronor) till e-

fakturaprojekt, medan resterande 15 procent (4,1 miljoner kronor) har gått till informationsinsatser. Som visas i tabell 6 blev det faktiska utfallet det omvända, det vill säga att drygt hälften av programmets budgeterade medel gick till e-fakturaprojekt och cirka en tredjedel till e-handelsprojekt. Skälet bakom utfallet var, som tidigare nämnts, att uppdraget från regeringen förändrades 2007 i och med regeringsskiftet 2006. Tidpunkten för införandet av e-fakturering inom statlig verksamhet tidigarelades ett halvår. Programmet blev ett instrument för övergången, vilket innebar större fokus på e-fakturainsatser

Informationsinsatser har genomförts som planerat vad gäller antalet planerade insatser (fyra stycken mot planerade tre). Dock har insatsen blivit något mindre än beräknat (15 procent av totalbudget jämfört med planerade 24 procent).

Tabell 6: Utfall och andel av budget

Insats	Planerad budget (mkr)	% av budget	Utfall (mkr)	% av budget
E-handel	13	52	8,5	32
E-faktura	6	24	14,2	53
Informationsinsatser	6	24	4,1	15
Totalt	25	100	26,8	100

I syfte att sprida information om programmets områden inom vidare kretsar, planerades tre erfarenhetsseminarier. Ett erfarenhetsseminarium med internationell inriktning har genomförts, och ett är planerat att genomföras under 2011. Ett planerat erfarenhetsseminarium under våren 2010 som skulle behandla e-fakturalösningar i ett nordiskt perspektiv fick ställas in på grund av för få anmälda deltagare.

Inledningsvis genomfördes också en serie möten med Verva, Statens Kommuner och Landsting (SKL) samt Ekonomistyrningsverket (ESV) för samordning och koordinering av insatserna i programmet. Tillväxtverket förde också en dialog med ESV, som hade ansvar för att leda och samordna införandet av e-faktura i statliga myndigheter. Detta bidrog till att sprida information om respektive myndighets arbete, samt att skapa samsyn och samkoordinering mellan myndigheterna. Dock riktade sig de insatser ESV arbetade med främst till stora företag.

4.4 Aktiviteter mot horisontella mål

I programmets målstruktur/förändringslogik finns följande mål specificerade på programnivå, för både e-fakturaprojekt och e-handelsprojekt:

- I. Minst en marknadsföringsinsats för att stimulera deltagande i e-fakturaprojekt har genomförts mot företag med kvinnlig VD
- II. Minst en marknadsföringsinsats för att stimulera deltagande i e-fakturaprojekt har genomförts mot företag med VD med invandrarbakgrund

Inledningsvis ville de programansvariga koppla *Handlingskraft med IT* till programmet *Främja kvinnors företagande*, något som skulle bidra till att projekt riktade till kvinnor skulle kunna genomföras. Detta godkändes dock inte, varför ansatsen föll. De programansvariga hade också inledande diskussioner kring ett potentiellt projekt med insatser riktade till kvinnor, som dock inte gick igenom. En av de programansvariga deltog i ett möte med VD och affärsrådgivare på IFS för att informera om programmet. Vikten av att ta hänsyn till de horisontella kriterierna i genomförandet har också framförts i Tillväxtverkets dialog med projektägare/projektledare. Således, gjorde en viss insats mot de horisontella kriterierna, men de programansvariga bedömer att programmet kunde ha arbetat mer stringent med de horisontella perspektiven. Tid- och resursbrist är de främsta skälen till att detta inte gjordes.

4.5 Synpunkter på genomförandet

I de intervjuer som gjorts med projektledare och projektägare har Tillväxtverket fått positiv återkoppling när det gäller tillgänglighet och tydlighet. De programansvariga uppfattas som

lyhörda och konstruktiva. Dock har synpunkter på utvärderings- och uppföljningsrutiner framkommit. Utvärderingar har genomförts av projektledarna, av Tillväxtverket och i samband med denna utvärdering, varför en viss "utvärderingströtthet" har uppstått hos deltagarna.

4.6 Sammanfattande synpunkter – Bedömning av genomförandet

Handlingskraft med IT är det tredje programmet i ordningen som har IT hos SMF som område inom Tillväxtverket och det bygger vidare på tidigare kunskaper och erfarenheter. Programledarna beskriver hur Tillväxtverkets program har utvecklats från mer generella kunskaps- och kompetensinsatser (IT.SME och Reg-IT) till mer implementeringsinriktade och företagsnära insatser. Denna utveckling ligger i linje med rekommendationer från tidigare utvärderingar och studier.¹ Intervjuade aktörer, såväl styrgrupp som projektägare och projektledare, menar också att det är rätt väg att gå.

Trots att det förändrade regeringsuppdraget innebar att programmet "vilade" ett halvår medan det planerades om, kan styrfarten på det hela taget bedömas som god. Trots att inflödet av ansökningar var mindre än förväntat har programmet utnyttjat sina medel, bland annat genom att de programansvariga har marknadsfört programmet och fört dialog med potentiella projektledare. De programansvariga lyfter fram att de gärna hade sett ett större inflöde av projektansökningar och menar att det faktum att programmet valt att inte arbeta med fasta ansökningstider kan vara en orsak till få ansökningar. Genom att arbeta med fasta ansökningstider blir informations- och marknadsföringsinsatserna från Tillväxtverkets sida liksom ansökningsprocessen för potentiella projektägare, mer lättplanerad.

Programmet tog inledningsvis fram en utvärderings- och uppföljningsplan, och har även arbetat med goda exempel för att sprida kunskap om programmet. En mall som projektledarna ska fylla i har distribuerats, men inrapporteringen har inte skett konsekvent. Detta innebär att uppgifter kring deltagande företag och resultat varierar. Dessutom kan en viss "utvärderingströtthet" märkas hos deltagande företag, som blivit kontaktade av såväl projektgenomförare och projektägare som av utvärderaren i uppföljnings- eller utvärderingssyfte.

Programmet har genomfört vissa insatser för att arbeta med de horisontella perspektiven, men detta har gett liten utdelning. I utvärderingen har det också varit svårt att följa upp programmets genomslagskraft i dessa avseenden. Att ytterligare konkretisera och sätta upp tydliga målsättningar på såväl program- som projektnivå, kan möjliggöra ett ökat fokus på de horisontella perspektiven och underlätta styrningen mot dessa.

Figur 5. Sammanfattning av genomförandet

- Handlingskraft med IT uppvisar vissa skillnader jämfört med tidigare IT-program - tonvikten har flyttats från den ursprungliga planen; från e-handel till e-faktura till följd av regeringsskiftet
- Programmet har i det stora hela genomfört planerade aktiviteter, med vissa ändringar beroende på bland annat förändrat regeringsuppdrag
- Programmet har på en övergripande nivå fått positiv återkoppling från projektledare/projektägare och styrgrupp, och har genomförts på ett effektivt sätt
- Aktiviteter riktade mot de horisontella målen har inte genomförts i den utsträckning som varit önskvärt. I framtiden rekommenderas att tydliga och konkreta målsättningar kring de horisontella perspektiven tas fram
- Flödet av ansökningar har inte varit på den nivå som varit önskvärt. Detta beror delvis på grund av att ansökningstiderna inte varit fasta. För att få upp flödet och underlätta planering av projekt och marknadsföring, efterfrågas en mer strukturerad marknadsförings- och ansökningsprocess
- För att vara kostnadseffektiv hade en samordning av uppföljnings- och utvärderingsinsatser varit önskvärt inför kommande satsningar

¹ Ex vis FBA: *Effektutvärdering av IT.SME.se*, 2005 och Vinit Parida, Johan Johansson, Håkan Ylilennä, och Pontus Braunerhjelm: *Barriers to information and communication technology adoption in small firms*. KTH 2010

5. PROGRAMMETS RESULTAT

I detta kapitel diskuteras de resultat som programmet uppnått hittills och hur förutsättningarna för kunna uppfylla effektmålen ser ut. Kapitlet är baserat på de inspelade intervjuer som Tillväxtverket genomfört, samt intervjuer med projektledare, projektägare och deltagande företag som genomförts i samband med denna utvärdering. Den främsta datakällan är dock en enkätundersökning som genomförts inom ramen för denna studie. Analysen av resultaten är genomförda per verksamhetsområde 1) e-faktura 2) e-handel 3) informationsinsatser. Kapitlet är strukturerat därefter. De horisontella perspektiven samt resultatens hållbarhet och spridning diskuteras dock gemensamt. Avslutningsvis följer sammanfattande kommentarer och reflektioner.

E-postadresser till deltagande företag erhöles för 13 e-fakturaprojekt (av 18 genomförda projekt), fyra e-handelsprojekt (av 11 genomförda) och ett informationsinsatsprojekt (Trygg e-handel). Enkäten distribuerades till totalt 1857 respondenter (varav 1499 i e-fakturaprojekten, 95 i e-handelsprojekten och 263 i informationsinsatser). Svarefrekvensen var 35 procent för e-fakturaprojekten, 47 procent för e-handelsprojekten och 39 procent för informationsinsatser.

5.1 Noterade metodmässiga begränsningar

Det finns ett par metodmässiga begränsningar att beakta när det gäller den enkät som distribuerats till deltagande företag. Det gäller faktorer som påverkat såväl urval och svarefrekvens. När det gäller *urval* så omfattade detta 18 projekt, vilket innebär att det sammanlagt saknas 12 e-faktura och e-handelsprojekt i uppföljningen. Svarefrekvensen bedöms vara relativt god men har troligtvis påverkats av en viss "*utvärderingströtthet*" i målgruppen. Flera företag har tidigare fått svara på enkäter kring just dessa projekt. Svarefrekvensen kan också ha påverkats av att *respondenter har ingått i flera projekt*. Enkätutskicken har gjorts på basis av de listor som tillhandahållits av respektive projektledare. Vad gäller e-fakturaprojekten framgick det vid en sammanställning av dessa listor att vissa företag har varit föremål för flera projekt, och då endast svarat på enkäten rörande ett av projekten. En hög del av bortfallet i vissa projekt har således att göra med att företagen redan besvarat enkäten för ett annat projekt. Den berörda andelen är dock inte så stor, men den metodologiska begränsningen är värd att notera.

5.2 En överblick över målgruppen

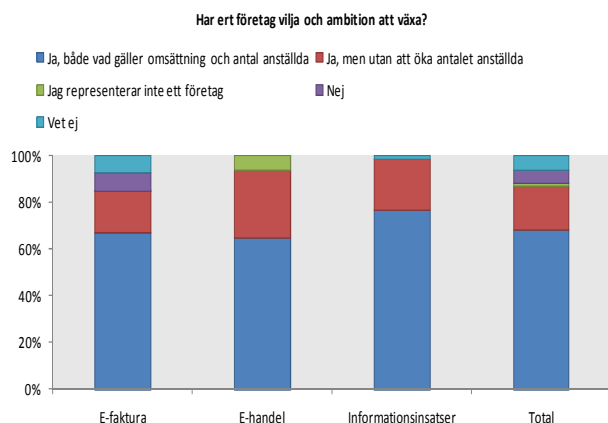
Här presenteras målgruppen som har nåtts av insatsen. I en utvärdering är det viktigt att beakta insatsens relevans och således att rätt målgrupp har nåtts av programmet. Den tilltänkta målgruppen är privata företag som förstår betydelsen av, och efterfrågar möjligheter med, e-affärshantering, samt har en relevant kunskapsnivå gällande IT-tillämpning. Presentationen av målgruppen baseras på enkätundersökningen och är således baserad på ett urval. Bedömningen är att urvalet ger ett gott underlag för approximation.

Tabell 7: Andel av antal anställda i varje grupp (n=662)

Företagsstorlek Andel (%)	0	1-19	20-49	50-99	100-249	249-	Repr. ej företag
E-faktura	5	45	17	9	9	14	1
E-handel	13	71	9	2	0	0	4
Informationsinsatser	8	63	9	8	3	9	0
Av totalen	6	49	15	8	7	13	1

Storleksmässigt är den största andelen (80 procent) inom små- och medelstora företag (1-249 anställda) vilket också var grundtanken för projektet. På total nivå motsvarar andelen mellan 1-19 anställda cirka 50 procent av den totala målgruppen. Inom ramen för e-fakturaprojekten finns dock flera större företag med i gruppen.

Figur 6. Företagens tillväxtambitioner (n=650)



I enkäten ombads respondenterna att svara på frågan kring företagets tillväxtambitioner, vilket ger ett grovt mått på om det finns ambition och förändringsvilja att utvecklas hos målgruppen. Majoriteten av bolagen har tillväxtambitioner vilket indikerar att en förändringsvilja – något som är eftersträvarsvårt i målgruppen. När det gäller målgruppens kunskapsnivå gällande IT har det inte varit möjligt att studera inom ramen för denna utvärdering. På en övergripande nivå är dock slutsatsen att programmet nått målgruppen, även om vissa företag storleksmässigt inte tillhör den tänkta

målgruppen (företag med fler än 249 anställda).

5.3 Resultat av e-fakturaprojekten

E-fakturaprojekten riktar sig till myndigheter och deras varu- och tjänsteleverantörer som ett led i arbetet för att uppnå regeringens beslut om att samtliga myndigheter ska kunna ta emot och skicka e-faktura från och med den 1 juli 2008. E-fakturaprojekten drivs i huvudsak av kommuner och landsting, som i sin roll som stora inköpare arbetar för att ansluta sina leverantörer till system för elektronisk fakturahantering. I programmet har 18 e-fakturaprojekt genomförts. Av dessa stod nio kommuner som projektägare till nio projekt, och fem landsting som projektägare till sex projekt. Totalt estimeras 4300 företag ha deltagit i projekten. I nedanstående tabell visas vilka resultatmål och vilket identifierat resultat som fanns på programövergripande nivå inom delområdet

Tabell 8: Resultatmål- och resultat – E-fakturering

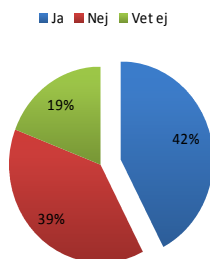
Resultatmål	Resultat
<ul style="list-style-type: none"> I minst 70 % av projekten ska minst 75 % av deltagande företag och organisationer ha implementerat säkra e-fakturalösningar vid projektslut Minst 80 % av de genomförda operativa projekten kan fungera som goda exempel för erfarenhets- och resultatspridning (ett gott exempel definieras som när 75 procent av deltagande företag i projektet har implementerat en säker e-fakturalösning och majoriteten av deltagarna bedömer att det lett till ökad affärsnytta) 	<ul style="list-style-type: none"> 42 % av deltagande företag har implementerat en säker e-lösning till följd av projektet Resultat målet att 70 procent av projekten ska minst 75 procent av deltagande företag och organisationer ha implementerat säkra e-fakturalösningar vid projektslut, inte är nått – då 15 % av projekten har en implementeringsgrad över 75 % Då implementeringsgraden är låg har inte resultatmålet rörande goda exempel uppnåtts – de företag som har implementerat en e-fakturalösning anger i samtliga projekt att fakturalösningen lett till någon form av affärsnytta är därmed kan utgöra goda exempel– dock varierar resultatet mellan de olika projekten Sammanfattningsvis, är implementeringsgraden lägre än förväntat dock ställer sig de företag som implementerat e-fakturalösningen positiva till resultatet som generats utifrån projektet. Även de företag som inte implementerat en e-faktura lösning ställer sig positiva till den affärsnytta som projektet genererat – med en eventuell implementering av en e-fakturalösning på sikt

5.3.1 Implementering av e-fakturalösning

I enkäten tillfrågades företagen initialt i vilken utsträckning de implementerat en säker e-fakturalösning till följd av deltagandet i projektet. Resultatet visas nedan.

Figur 7. Andel företag som implementerat en säker e-fakturalösning (n=455)

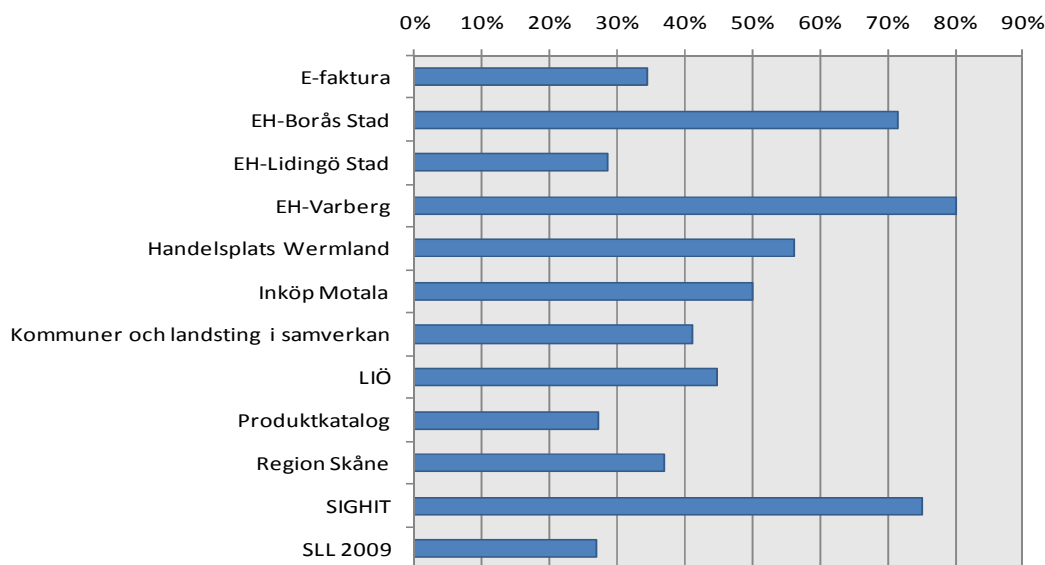
Vargod ta ställning till följande påstående: Företaget jag representerar har implementerat en säker e-fakturalösning till följd av projektet



Som framgår av figuren uppgav 42 procent att de implementerat en säker e-fakturalösning. Samtidigt uppgav 39 procent att de inte implementerat en sådan lösning till följd av projektet och 19 procent att de inte vet om en e-fakturalösning implementerats.

Nedan kan vi se implementeringsgraden av säkra e-fakturalösningar till följd av deltagandet av projektet, nedbrutet på respektive projekt.

Figur 8. Implementeringsgrad av e-faktura nedbrutet per projekt (n=193)

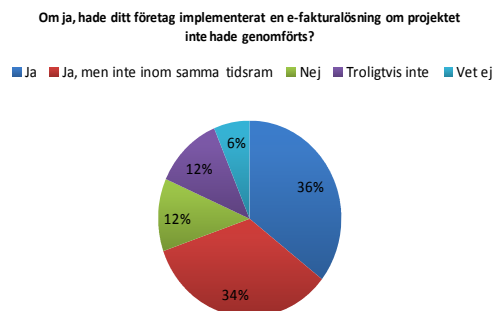


Figuren ovan visar andelen av respondenterna per projekt som svarat att de infört en säker e-fakturalösning till följd av deltagandet. Som framgår är bilden relativt spretig, med projekten EH-Varberg (80 procent), SIGHIT (75 procent) och EH-Borås Stad (71 procent) som exempel på framgångsrika projekt. Projektet "Enklare affärer med e-fakturor" hade inte något företag som uppgav att de implementerat en säker e-fakturalösning till följd av projektet. Eftersom det projektet uppvisade så pass låg svarsfrekvens redovisas inte detta i diagrammet, för att undvika att ge en missvisande bild.

Resultaten från figurerna ovan ger bilden av att resultatmålet om att i minst 70 procent av projekten ska minst 75 procent av deltagande företag och organisationer ha implementerat säkra e-fakturalösningar vid projekt slut inte är nått. Emellertid är svarsunderlaget i vissa projekt så pass litet att det är svårt att generalisera för hela populationen. I intervjuer med projektledarna träder i viss mån en annan bild fram, vilken visar att det i realiteten är fler projekt än EH-Varberg, SIGHIT och EH-Borås Stad som ligger runt 75 procent i implementeringsgrad. Dock tyder tillgänglig data från enkät och intervjuer på att målet inte är nått, men att det finns förutsättningar för att uppnå detta på sikt. Vi återkommer även till detta resonemang under kapitlet "Förutsättningar för effektmål för e-fakturaprojekten", där vi diskuterar i vilken utsträckning fler företag har anslutit sig till projektet efter projekt slut.

Av intresse är också att följa upp vilken *betydelse* projektet hade för respondenternas införande av e-faktura.

Figur 9. Andel företag som hade infört en e-fakturalösning även utan projektet (n=191)



Som framgår av figuren hade 36 procent av dessa respondenter infört en e-fakturalösning även om projektet inte genomförts. 34 procent menade att de skulle ha infört en e-fakturalösning, men inte inom samma tidsram. 12 procent skulle inte ha infört en sådan lösning och 12 procent hade troligen inte gjort det. 6 procent visste inte om de skulle ha infört en sådan lösning utan projektet.

Bland de företag som hade infört e-faktura oavsett projekt deltagande. I vissa bland annat

fram att denna typ av lösning redan efterfrågades av kunderna, och görs så mer och mer, samt att de redan låg i startgroparna för implementering. Samtidigt framförde några att projektet möjliggjorde att utvecklingen snabbades på. Det verkar således vara få företag som anser att e-fakturaprojektet haft en avgörande påverkan på beslutet att övergå till e-fakturering. Bland vissa företag menar man dock att man helst inte hade infört e-fakturering om det inte vore för att kommunen eller landstinget efterfrågar det, och att det fungerade lika bra innan.

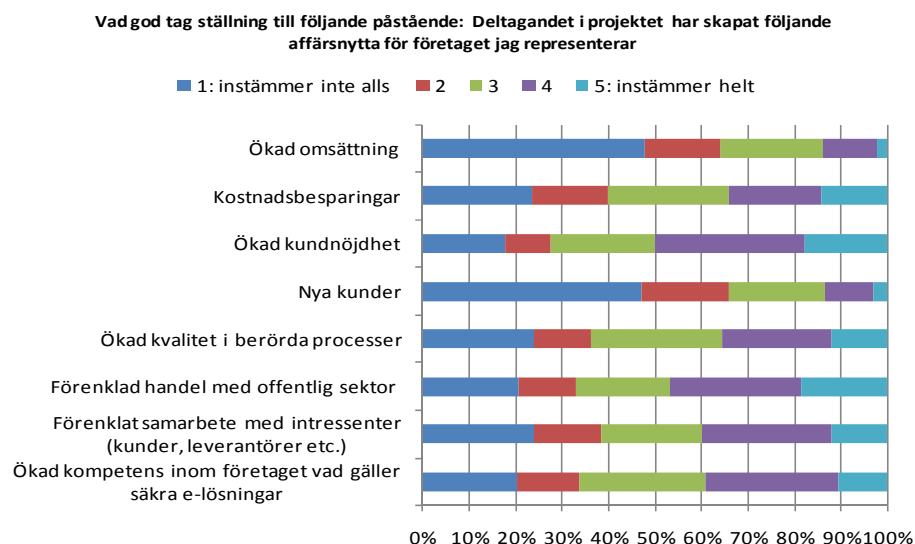
Det framkommer även i intervjuerna med projektledarna att kommuner och landsting i egenskap av stora kunder spelat en stor roll i denna utveckling och att många deltagare troligen hade infört e-fakturering ändå, men inte lika snabbt. Flera pekar på att kunskapsnivån om denna typ av fakturering till en början var låg, men att intresset och kunskapen har ökat gradvis de senaste åren. Det är en utveckling som gått snabbt och dessutom ligger e-fakturering i tiden. Från projektledarnas perspektiv är det med andra ord få som hävdar att projektet varit avgörande, men att det snarare varit en hävstång för många företag, vilket bekräftar den bild som ges i intervjuerna med företagen.

5.3.2 Goda exempel e-faktura

Det andra resultatmålet för området e-faktura var att minst 80 procent av de genomförda operativa projekten kan fungera som goda exempel för erfarenhets- och resultatpridning. Som det är definierat i programplanen är ett gott exempel när 75 procent av deltagande företag i projektet har implementerat en säker e-fakturalösning och majoriteten av deltagarna bedömer att det lett till ökad affärsnytta.

För att identifiera i vilken utsträckning deltagandet i projektet skapat affärsnytta för företagen, och i så fall vilken typ av affärsnytta, så ombads företagen att gradera påståenden om medförd affärsnytta på en skala från 1 till 5, där 1 = instämmer inte alls och 5 = instämmer helt. Dessa faktorer anses vara ett första steg mot ökad affärsnytta och stärkt konkurrenskraft. Resultatet från de respondenter som ansåg sig ha en uppfattning i frågan redovisas i figuren nedan (oavsett om de implementerat en säker e-lösning eller inte).

Figur 10. Företagens upplevda affärsnytta till följd av deltagandet i projektet (n=316-344)



Som diagrammet visar gav projekten mest affärsnytta vad gäller förenklad handel med offentlig sektor, ökad kundnöjdhet, förenklat samarbete med intressenter, ökad kvalitet i berörda processer, ökad kompetens inom företaget vad gäller säkra e-lösningar och kostnadsbesparingar. Här bör även nämnas att det genomgående var en relativt hög andel (24 – 28 procent) som svarade att de inte visste i vilken utsträckning projektet lett till någon affärsnytta.

I syfte att utvärdera resultatmålet bör vi även studera utfallet per projekt och endast de som svarat att de implementerat en säker e-fakturalösning. Tabellen nedan visar andelen företag i

respektive e-fakturaprojekt som implementerat en e-fakturalösning till följd av deltagandet, och som valt alternativen 3-5 på respektive indikator för affärsnytta. De rutor som är markerade med grönt är i de fall andelen är eller överstiget 75 procent.

Tabell 9: Andel (%) av dem som implementerat e-faktura som svarat 3-5 (där 5=instämmer helt) på respektive affärsnytta, nedbrutet per projekt (n=316-344)

Affärsnytta	E-faktura	EH-Borås Stad	EH-Lidingö Stad	EH-Varberg	Handelsplats Wermland	Inköp Motala	Kommuner och lands i samverkan	LIÖ	Produktkatalog	Region Skåne	SIGHIT	SLL 2009	Totalt
Ökad omsättning	41	60	38	50	56	100	81	33	50	45	17	41	45
Kostnadsbesparingar	74	80	57	75	86	100	80	70	50	72	67	76	73
Ökad kundnöjdhet	81	100	57	100	88	100	95	91	100	76	60	81	85
Nya kunder	48	40	78	50	56	0	72	25	50	48	17	40	45
Ökad kvalitet	83	75	71	75	100	100	89	82	50	77	33	76	80
Förenklad handel	81	100	67	100	100	100	88	84	100	84	50	81	84
Förenklat samarbete intressenter	88	100	63	88	100	100	95	68	100	88	67	71	82
Ökad kompetens	74	60	88	75	100	100	94	81	50	75	83	82	81

Som framgår av tabellen anser 75 procent eller mer av företagen bland de 12 mätbara projekten att projektet lett till någon form av affärsnytta. Projekten "Handelsplats Wermland", "Inköp Motala", "EH-Varberg" och "Kommuner och Landsting i samverkan" utmärker sig med flest områden där företagen anser att affärsnyttan ökat i någon av de föreslagna aspekterna. I andra änden utmärker sig projekten "SIGHIT", där 75 procent eller fler har valt svarsalternativen 3-5 för endast en av ovan nämnda aspekter av affärsnytta. Dessa siffror ska dock tolkas med viss försiktighet då svarsunderlaget när vi bryter ned det på projektnivå i vissa fall blir högst begränsat. Det bör istället ses som en indikation på måluppfyllelse. Eftersom projektet "Enklare affärer med e-fakturor" inte hade någon respondent som uppgav att de implementerat e-faktura till följd av projektet, återfinns inte detta projekt i tabellen.

I de intervjuer som genomförts har ett par resultat betonats. Först och främst trycker de intervjuade företagen på att det inneburit en *kostnadsbesparing för företaget*. Framförallt nämns kostnadsbesparingar i termer av minskad pappershantering och därmed höjd effektivitet och sänkta portokostnader. Samtidigt påpekas att företagen måste betala abonnemangsavgifter till de företag som tillhandahåller e-lösningen, men att denna kostnad oftast ändå understiger

kostnaden för portot. Den ökade effektiviteten som följer med e-fakturahantering istället för pappersfakturahantering medför att företaget kan lägga mindre tid på administration och därmed spara tid och pengar och frigöra resurser till annat. Vissa företag framhåller att pappersförbrukningen minskar generellt, samtidigt som andra menar att de ändå måste skriva ut fakturorna för internt bruk i bokföringssyften. Även kommunerna pekar på stora kostnadsbesparingar. Som exempel kan nämnas en kommun som tog emot cirka 70 000 fakturor per år från sina leverantörer. Dessa fakturor behövde tidigare scannas in i kommunens system. Kommunen har räknat ut att med elektronisk fakturering kan kommunen spara in 4,5 kronor per faktura. Liknande tids- och kostnadsbesparingar framhålls från andra upphandlande organisationer. Övrig nytta för företagen är naturligtvis *miljövinsten* i och med mindre pappershantering.

Såväl företag som projektledare vill se övergången till elektronisk fakturering som en *investering* för företagen, i form av abonnemang och även införskaffande av utrustning eller mjukvara. Vissa företag har även stått inför avgiftshöjningar från vanföretagen² och börjat tvivla på om det blir någon reell kostnadsbesparing. Detta kan vara särskilt relevant för de företag som fakturerar relativt lite per år till kommun och landsting. Dessa kan då uppleva att övergången till elektronisk fakturering gör processen mer krånglig än vad den behöver vara och att det blir en kostnadsökning.

Den bild som framträder är att det även i de fall då den elektroniska hanteringen inneburit vissa direkta kostnadsökningar, ändå är värt investeringen då den gör *processerna smidigare* och fakturorna går snabbare att hantera. Att döma av kommentarer i enkäten och även i intervjuerna med företag och projektledare, är undantaget möjligen de fall då leverantören fakturerar flera olika kommuner/landsting som använder sig av olika vanföretag. Eftersom systemen inte är kompatibla med varandra medför detta att företagen måste betala separata abonnemang för dessa tjänster, vilket utöver den direkta kostnaden även medför mer administrativt krångel. Marknaden för elektronisk fakturering är på så sätt fortfarande i en mognadsprocess som i vissa fall gör det mindre flexibelt än det skulle kunna vara. Vissa upphandlande organisationer har löst detta genom att erbjuda sina leverantörer att fakturera genom en rad olika lösningar. En annan fördel som företagen nämner är att antalet fel i samband med faktureringen minimeras, då fakturan inte går igenom om fel uppgifter matas in, det vill säga *processen blir säkrare*. Företagen får dessutom numera bekräftelse på när fakturan nått kunden. Tidigare hände det att fakturorna försvann på vägen. Generellt upplever företagen att relationen med kunden förenklats/förbättrats i och med att man infört elektronisk fakturering. Dels handlar det om att man går deras önskemål tillmötes, dels om minskat krångel i hanteringen av fakturor. Några upplever dock att kundrelationerna försämrats då tekniska fel har uppstått i högre utsträckning än tidigare.

Många företag menar att projektet också inneburit ett *kunskapslyft* inom IT och att de kommer att kunna dra nytta av kunskaperna om elektronisk fakturering i relationer med andra kunder. Detta kan antingen handla om att erbjuda elektronisk fakturering även till andra kunder, eller att vidareutveckla IT-baserade affärslösningar. Deltagandet i projektet har således förbättrat företagets förutsättningar att kunna tillmötesgå liknande krav från andra kunder.

I intervjuerna med företagen framgår det att man genom att fakturera elektroniskt får en *fördel i upphandlingar* med kommuner och landsting i och med att det ställs krav på detta i allt högre utsträckning. Många lyfter fram att det i förlängningen handlar om att kunna behålla kommuner och landsting som kunder, eftersom de i allt högre utsträckning kräver e-fakturering i sina upphandlingar och avtal. Att inte gå kunderna tillmötes kan således leda till att man går miste om beställningar och uppdrag.

5.4 Förutsättningar för effektmål e-faktura

I detta avsnitt diskuteras förutsättningarna för att programmet ska nå sina effektmål inom e-fakturaprojekten. Det övergripande syftet med programmet är att öka affärsmöjligheterna samt

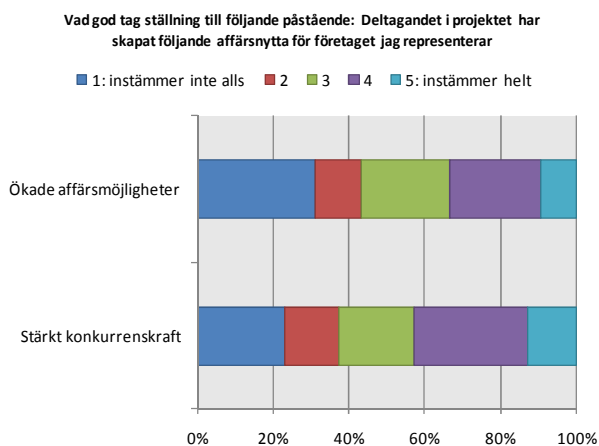
² VANföretag (VAN = Value Adding Network) hjälper till att förflytta elektroniska fakturor mellan kund och leverantörer det vill säga tillhandahåller en lösning som gör att handelsparter kan kommunicera med varandra trots att de inte använder samma elektroniska lösning

stärka konkurrenskraften hos SMF genom användning av IT. De specifika effektmålen för e-fakturaprojekten är:

- I. Majoriteten av de företag som implementerat e-fakturalösning ska två år efter projektavslut anse att detta har lett till ökad affärsnytta
- II. Två år efter projektavslut ska minst 20 % fler företag ha anslutit sig till e-fakturalösningen

Ökad affärsnytta kan definieras på flera olika sätt. I föregående avsnitt redovisades i vilken utsträckning företagen ansåg att deltagandet lett till ökad affärsnytta inom en rad olika områden. Goda resultat på dessa områden kan sammantaget anses leda till ökade affärsmöjligheter för företagen och en stärkt konkurrenskraft på den marknad de verkar. I enkätundersökningen ombads företagen svara på i vilken utsträckning de idag ansåg att deltagandet i projektet skapat ökad affärsnytta i form av ökade affärsmöjligheter och stärkt konkurrenskraft. Resultaten kan ses som en indikation på hur programmets förutsättningar att uppnå effektmålet ser ut. Det är dock för tidigt att uttala sig definitivt, eftersom inget av de undersökta projekten har varit avslutat i två år. Följande figur visar i vilken utsträckning företagen anser att projektet lett till ökade affärsmöjligheter och stärkt konkurrenskraft (oavsett om de implementerat en e-fakturalösning eller inte).

Figur 11. Andel av företagen som anser att deltagandet lett till ökade affärsmöjligheter och stärkt konkurrenskraft (n=325)



Som figuren visar valde 57 procent av respondenterna något av svarsalternativen 3-5 vad gäller ökade affärsmöjligheter, medan samma siffra vad gäller stärkt konkurrenskraft är 62 procent. En något strängare tolkning av siffrorna ger vid handen att 33 procent av respondenterna valde något av de två högsta svarsalternativen vad gäller ökade affärsmöjligheter och 42 procent stärkt konkurrenskraft.

Om vi bryter ned detta per projekt och endast ser till dem som implementerat e-faktura till följd av projektet, träder en annan bild fram.

Tabell 10: Andel (%) av dem som implementerat en e-fakturalösning som anser att det lett till ökad affärsnytta (andel som svarat 3-5 där 5=instämmer helt) (n=150-153)

Affärsnytta	E-faktura	EH-Borås Stad	EH-Lidingö Stad	EH-Varberg	Handelsplats Wernmland	Inköp Motala	Kommuner och landsting i samverkan	LIÖ	Produktkatalog	Region Skåne	SIGHIT	SLL 2009	Totalt
Ökade affärsmöjligheter	70	80	43	86	88	100	89	64	100	68	33	76	71
Stärkt konkurrenskraft	78	80	88	71	75	100	89	79	50	74	80	69	78

Som framgår av tabellen anser de som implementerat en e-fakturalösning i hög utsträckning att detta lett till ökade affärsmöjligheter och stärkt konkurrenskraft. I de flesta enskilda projekten anser 50 procent (markerat med grönt) eller mer att det lett till antingen ökade affärsmöjligheter och/eller stärkt konkurrenskraft. Detta ger bilden av att målet om att en majoritet av de företag som implementerat e-fakturalösning ska två år efter projektavslut anse att deltagandet lett till ökad affärsnytta, är på god väg att nås/redan nåtts. Denna slutsats är dock utifrån de som faktiskt har implementerat en lösning (i projektet "Enklare affärer med e-fakturer" har ingen implementerat en e-lösning och det återfinns därför inte i tabellen).

Med anledning av att inget av projekten än så länge varit avslutat i två års tid, får resultaten som redovisas i tabellen ovan ses som en god indikation på att deltagandet och implementeringen av elektroniska fakturalösningar på sikt kan leda till att en majoritet anser att projektdeltagande lett till ökade affärsmöjligheter och stärkt konkurrenskraft.

Vad gäller det andra effektmålet – att minst 20 procent fler företag ska ha anslutit sig till e-fakturalösningen två år efter projektavslut – kan vi utifrån intervjuerna med projektledarna konstatera att det även för avslutade projekt fortsätter att ansluta sig företag. Flera understryker att detta är ett pågående arbete och att projektet i mycket handlat om att informera och lära ut, och att företagen successivt kommer ansluta sig till den elektroniska lösningen i och med att kraven förändras. Samtidigt har flera av projekten inte uppnått sina mål om antal anslutna företag inom projektperioden och räknar med att målet kommer att uppnås efter projektslut. Det är därför tveksamt hur utsikterna ser ut för att 20 procent *utöver de som skulle ha nåtts inom projekttiden* kommer ansluta sig till e-fakturalösningen två år efter projektavslut. Flera projektledare vittnar dock om att utvecklingen tagit fart ordentligt det senaste året. Som nämnts tidigare så menar många företag att den kunskap som projektet genererat även kan användas i relationerna med andra kunder, såväl offentliga som privata, och att det ger dem fördelar i relationerna med dessa. Flera uppger att det är lättare att sluta nya avtal om man kan visa att man redan e-fakturerar och att den smidigheten ger en extra konkurrensfördel. Det faktum att användandet av elektroniska tjänster är på framfart och att det blir än viktigare att kunna erbjuda sådana för att tillgodose kundernas behov, gör att företag som saknar kunskapen/kompetensen för att fakturera elektroniskt, eller rentav visar motvilja, i förlängningen får en konkurrensnackdel på marknaden och försämrar relationerna med kunden. För företag som väljer att hänga med i utvecklingen kan den ökade kunskapen således leda till förbättrade affärsmöjligheter gentemot de konkurrenter som inte använder sig av IT-lösningar och medföra att man blir mer attraktiv för kunderna. Att antalet missförstånd minskar i samband med fakturering uppges också ha en positiv inverkan i relationerna med kunderna.

Den bild som träder fram i intervjuerna med företagen går även igen i intervjuerna med projektledarna. Från de upphandlande organisationernas sida ses det som en nödvändighet att företagen går över till att fakturera elektroniskt, och att de annars inte kommer att kunna delta i upphandlingar med de nya krav på e-faktura som växer fram. Företagen bedöms därför på sikt kunna, om inte öka/stärka, åtminstone bibehålla sina affärsmöjligheter och sin konkurrenskraft.

5.5 Resultat av e-handel

E-handelsinsatserna syftar till att stödja företag i samverkan vid införandet av säkra e-handelslösningar, där projektmedlen används till inköp av extern kompetens. För att beviljas projektmedel krävs att minst fyra små och/eller medelstora företag ingår i ett och samma projekt. I syfte att underlätta handel och affärssamarbeten, drivs denna typ av insats huvudsakligen av företagens egna organisationer. De företag som samverkar med varandra inom respektive projekt har ofta etablerade affärssamarbeten sedan tidigare. Givet formen som kräver en djupare typ av samverkan mellan aktörerna är dessa projekt mer komplexa. Elva e-handelsprojekt har genomförts. Totalt har cirka 600 företag deltagit i dessa projekt. I nedanstående tabell presenteras de resultatmål- och resultat som uppfyllts på programnivå.

Tabell 11: Resultatmål- och resultat – E-handel

Resultatmål	Resultat
<ul style="list-style-type: none"> I minst 80 % av projekten ska minst 75 % av deltagande företag och organisationer har implementerat säkra e-handelslösningar vid projektslut Minst 80 % av de genomförda operativa projekten kan fungera som goda exempel för erfarenhets- och resultatspridning (ett gott exempel definieras som när 75 procent av deltagande företag i projektet har implementerat en säker e-handelslösning och majoriteten av deltagarna bedömer att det lett till ökad affärsnytta) 	<ul style="list-style-type: none"> 38 % av företagen har implementerat en säker e-handelslösning till följd av deltagandet i projektet Inget enskilt projekt har uppnått resultat målet, utan implementeringsgraden varierar mellan 30-50 %, dock varierar detta mellan olika projekt och i intervjuerna betonas av implementeringsgraden kan vara högre För de projekt som implementerat en e-handelslösning är uppfattningen av genererad affärsnytta och konkurrenskraft väldigt positivt, inom samtliga projekt som studerats i denna utvärdering Sammanfattningsvis, är implementeringsgraden låg i jämförelse med målen. Däremot är företag som implementerat en e-handelslösning och även de som inte implementerat lösningen positiva till det resultat som genererats från projektet

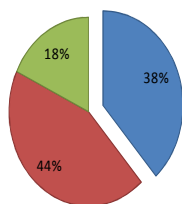
5.5.1 Implementering av e-handel

Precis som i enkäten för e-fakturaprojekten tillfrågades företagen som deltagit i e-handelsprojekten i vilken utsträckning de implementerat en säker e-handelslösning till följd av deltagandet i projektet. Resultatet visas i figuren nedan:

Figur 12. Andel företag som implementerat en säker e-handelslösning (n=39)

Var god tag ställning till följande påstående: Företaget jag representerar har implementerat en säker e-handelslösning till följd av projektet

■ Ja ■ Nej ■ Vet ej



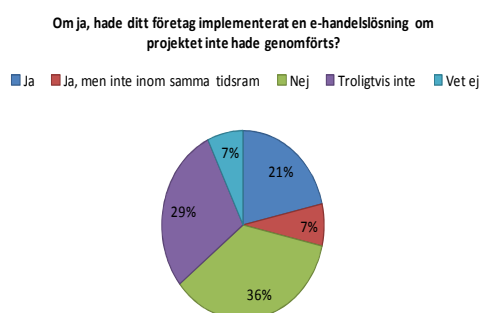
Som figuren visar hade 38 procent av företagen implementerat en säker e-handelslösning till följd av deltagandet i projektet. Samtidigt uppger 44 procent att de inte implementerat en e-handelslösning till följd av deltagandet och 18 procent att de inte vet om de gjort det.

Om vi bryter ner implementeringsgraden per projekt framträder en relativt jämn bild. Implementeringsgraden ligger på mellan 30-50 % bland de projekt som varit möjliga att studera. Projektet "IT-pilot" vara det projekt som varit mest framgångsrikt i att få sina deltagare att implementera en säker e-handelslösning, med en implementeringsgrad på 50 procent. Även "Frisörföretagens IT-lösning" hade en relativt hög implementeringsgrad. Precis som i e-fakturaprojekten skall detta tolkas med viss försiktighet, då svarsfrekvensen för vissa projekt är så pass låg att svaren möjligen inte är representativa för populationen. Det ger dock en indikation. I intervjuerna med projektledarna framträder dock bilden att dessa projekt handlat mycket om att öka kompetensen och sprida kunskap kring hur man kan arbeta med e-handelslösningar, och att det inte alltid funnits en förväntan om att 75 procent av deltagarna ska ha hunnit införa en sådan lösning vid projektslut. I vissa fall har implementeringsgraden varierat mycket inom projekten också. Enskilda kluster av företag kan ha kommit väldigt långt i arbetet, medan andra har en lång bit kvar att gå. Sammantaget verkar projekten präglas av att de behöver längre utvecklingstid för att kunna implementera kompletta e-handelslösningar än i e-faktura projekten. Detta förklaras i hög utsträckning av att projekten är mer komplexa till sin karaktär.

Målet om att i minst 80 procent av projekten ska minst 75 procent av deltagande företag och organisationer har implementerat säkra e-handelslösningar vid projektslut, är utifrån analysen inte uppnådd. En relativt hög andel (44 procent) uppger att de inte har implementerat en e-handelslösning till följd av deltagandet. I intervjuerna framkommer att det kan bero på att de redan var på gång med att gå över till elektroniska affärssystem och att det därför är svårt att urskilja projektets specifika inverkan från dessa processer, eller att de bara delvis har implementerat ett sådant system och fortfarande har en del utvecklingsarbete kvar innan de har ett komplett e-handelssystem. Flera lyfter exempelvis fram att de fortfarande har kvar att gå över till elektronisk fakturering mot kunderna.

Nedanstående figur visar i vilken utsträckning de företag som svarade ja på föregående fråga skulle ha implementerat en säker e-handelslösning även utan deltagandet i projektet.

Figur 13. Andel företag som hade infört en e-handelslösning även utan projektet (n=14)



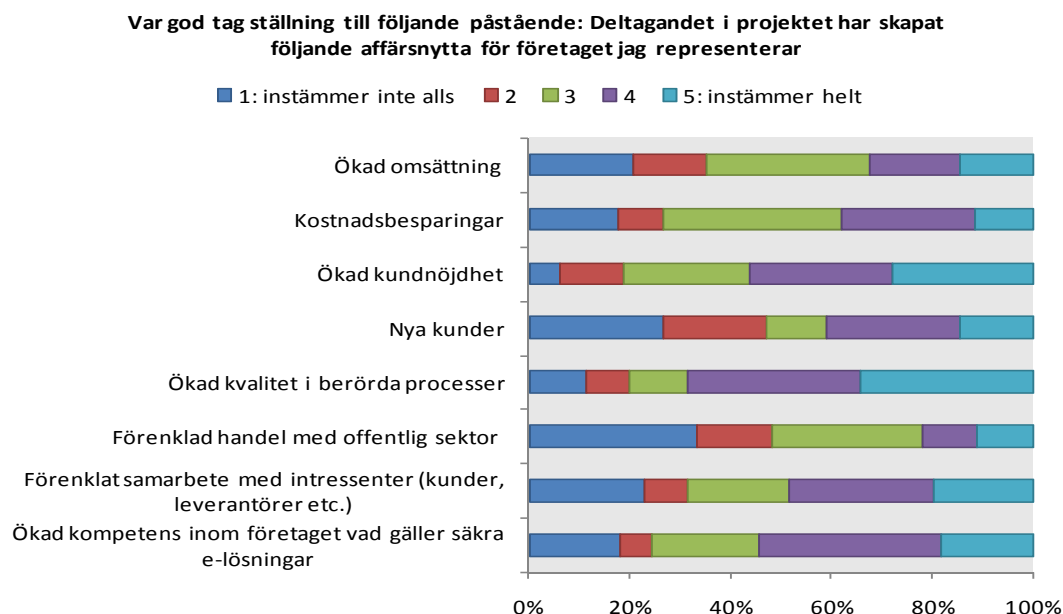
Som figuren visar ansåg 21 procent av deltagarna att de skulle ha infört en e-handelslösning även utan projektet, och 7 procent att de hade gjort så men inte inom samma tidsram. Samtidigt menar 36 procent att de inte hade infört det på egen hand och 29 procent att de troligen inte hade gjort det. Det verkar således som att en majoritet av dem som hade infört en e-handelslösning såg projektet som ett avgörande kliv i den utvecklingen. Dock, är antal respondenter lågt.

Bilden av att projekten varit avgörande för att många av företagen ska utveckla e-handelslösningar bekräftas i intervjuerna med företagen. Många av företagen saknade relevanta kunskaper på området och hade exempelvis svårt att skriva kravspecifikationer för upphandling av konsulttjänster för IT-lösningar. Med hjälp av projekten fick de både tid, resurser och kompetens att driva denna typ av projekt. Projektet innebar således för flera företag en genväg i arbetet med de relevanta kontakter och kunskaper som förmedlades.

5.5.2 Goda exempel av e-handel

Precis som för e-fakturaprojekten ombads deltagarna i e-handelsprojekten att identifiera vilken utsträckning deltagandet i skapat affärsnytta för företagen, och i så fall vilken typ av affärsnytta. Företagen ombads gradera påståenden om medförd affärsnytta på en skala mellan 1 till 5, där 1 = instämmer inte alls och 5 = instämmer helt. Resultatet från de respondenter som ansåg sig ha en uppfattning i frågan redovisas i figuren nedan.

Figur 14. Företagens upplevda affärsnytta till följd av deltagandet i projektet (n=39)



Som framgår av figuren, med alternativet 3-5, anser runt 80 procent att projektet ökat kvaliteten i företagets berörda processer och att det lett till ökad kundnöjdhet. En hög andel anser även att det lett till ökad kompetens inom företaget vad gäller säkra e-lösningar. Däremot var det färre som ansåg att projektet lett till förenklad handel med offentlig sektor och att det lett till nya kunder. Intressant i sammanhanget är även att inte mer än 70 procent ansåg att det lett till kostnadsbesparingar. Detta skulle kunna förklaras av att dessa projekt initialt är ganska kostsamma för företagen och att det tar mycket tid och resurser att utveckla e-handelslösningar. Givet att en så pass hög andel anser att kvaliteten i företagets processer ökat och att det lett till ökad kundnöjdhet och förenklat samarbete med intressenter, är det inte orimligt att anta att det på sikt i högre utsträckning kommer anses ha lett till kostnadsbesparingar.

I syfte att hitta goda exempel i e-handelsprojekten, kan vi bryta ned upplevd affärsnytta för företagen per projekt och endast inkludera de som implementerat en säker e-lösning till följd av projektet. Resultatet av en sådan analys, visar att i samtliga projekt (tre av fyra där det implementerats en e-handelslösning till följd av projektet) upplever företagen att deltagandet genererat affärsnytta och stärkt konkurrenskraft och därmed kan vara goda exempel.

Från de intervjuer som genomförts belyses flera av resultaten. Här tar företagen bland annat upp *nyttan* av att kunna koppla upp sig till en gemensam produktkatalog för förenklad leverans mellan företag, vilket även gör att man trots sin ringa storlek kan nå ut till fler företag än man annars skulle gjort. I och med att man är uppkopplad mot en produktkatalog kan man lägga upp sina artiklar och som lokal leverantör marknadsföra sig på ett bättre sätt. Detta ökar smidigheten i beställningar och leder *till nya möjligheter och nya kunder*. Några menar dock att det inte är helt lätt att standardisera elektroniskt ner på detaljnivå, och att det beror på vad man har för slags verksamhet och i vilken utsträckning kunden har full förståelse för produkten. I vissa fall gör det dock att företagen kan erbjuda sina kunder ett större utbud och att det på så sätt *ökar kundnyttan*.

Flera företag betonar även att det blir en *rationaliseringsvinst* i och med att administrationen kan ske elektroniskt och att detta frigör resurser som kan läggas på annat. Flera menar att elektroniska affärs- och ordersystem gör att företagets processer blir mer effektiva och att de kan lägga mer tid på relevanta kundkontakter och säljarbete i och med att missförstånd och manuell hantering minskar. Samtidigt anser några företag att datorisering och mer elektronisk hantering visserligen kan öka smidigheten, men att nackdelen är att den mer direkta kontakten

med kunden minskar något.

I företagsintervjuerna påpekas att snabbare och effektivare processer som inbegriper hela kedjan ger fler affärer, eftersom mer resurser frigörs och företaget blir mer effektivt i sin leverans. Vissa menar att ett komplett affärssystem blir ett säljargument i sig.

Exempel på e-handelslösningar som framhävs i intervjuerna med företagen är bland annat att man infört elektronisk produktkatalog, och att kunderna numera kan lägga in beställningar elektroniskt istället för över telefon eller fax. Enligt vissa ökar detta smidigheten och ger dem en fördel i samarbetet med sina kunder och frigör tid till annat. I vissa typer av verksamheter menar man att det är centralt att ha IT-lösningar som stöd i den dagliga verksamheten, för att det annars blir för svårt att hantera alla order. Samtidigt anser andra att det inte gör särskilt stor skillnad och att behovet kanske egentligen inte är särskilt stort. Detta påverkas naturligtvis av vilken typ av verksamhet man driver. Andra exempel på elektroniska e-handelslösningar som implementerats är system för samordning av produktlager, för att man som ett kluster av företag gemensamt ska kunna ta emot beställningar av kunder. Detta gör att man i högre utsträckning kan samordna sitt utbud av produkter, och möjliggöra även att man kan hantera mer komplexa beställningar än var och ett av företagen skulle kunna gjort på egen hand. Den e-handelslösningen blir på så sätt ett verktyg för att utnyttja den samlade kraften och kompetensen som finns inom företagen.

Flera företag påpekar att de har implementerat lösningar som gör att hela produktionskedjan täcks in - från beställning, till produktion och fakturering. Flera har fått ökad kunskap inom EDI-system och har implementerat sådana för kommunikation och utbyte av dokument, beställningar och fakturor med andra företag. På så sätt har företagen fått mer effektiva processer. Andra företag berättar att de har börjat ta emot mer beställningar över e-post och att de scannar in följesedlar i högre utsträckning i dag än tidigare, vilket gör att man lättare kan hålla reda på beställningar med hjälp av exempelvis handdatorer.

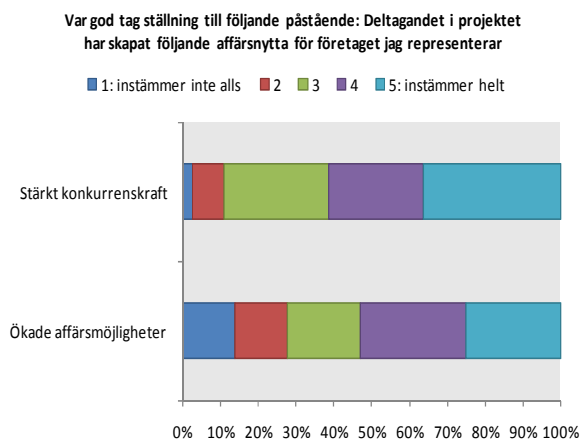
5.6 Förutsättningar för effektmål e-handel

I detta avsnitt diskuteras förutsättningarna för att programmet ska nå sina effektmål inom e-handelsprojekten. Som tidigare nämnts är det övergripande syftet med programmet att öka affärsmöjligheterna samt stärka konkurrenskraften hos SMF genom användning av IT. De specifika effektmålen för e-handelsprojekten är:

- I. Minst 75 % av de företag som implementerat e-handelslösning ska två år efter projektavslut anse att detta har lett till ökad affärsnytta
- II. Två år efter projektavslut ska minst 20 % fler företag ha anslutit sig till e-handelslösningen

I enkätundersökningen ombads företagen svara på i vilken utsträckning de idag ansåg att deltagandet i projektet skapat ökad affärsnytta i form av ökade affärsmöjligheter och stärkt konkurrenskraft. Resultaten från denna fråga kan ses som en indikation på programmets förutsättningar att uppnå effektmålet. Det är dock för tidigt att uttala sig definitivt, eftersom inget av de undersökta projekten ännu har varit avslutat i två år. Följande figur visar i vilken utsträckning företagen anser att projektet lett till ökade affärsmöjligheter och stärkt konkurrenskraft.

Figur 15. Andel av företagen som anser att deltagandet lett till ökade affärsmöjligheter och stärkt konkurrenskraft (n=36)



Som framgår av figuren anser majoriteten av företagen att deltagandet i e-handelsprojektet lett till stärkt konkurrenskraft och ökade affärsmöjligheter. 89 procent anser att projektet lett till stärkt konkurrenskraft och 72 procent att det lett till ökade affärsmöjligheter. En låg andel (11 procent) anser inte att projektet lett till stärkt konkurrenskraft, medan 28 procent inte anser att det lett till ökade affärsmöjligheter. En striktare tolkning (svarsalternativ 4-5) ger att 61 procent anser att projektet stärkt konkurrenskraft och 53 procent har svarat likvärdigt vad gäller ökade affärsmöjligheter.

Bland de företag som har implementerat en e-handelslösning till följd av projektet upplever mellan 74– 100 % av deltagarna att deltagandet lett till ökade affärsmöjligheter och stärkt konkurrenskraft. Nedbrutet per projekt blir dock antalet respondenter lågt varför svaren bör tolkas med försiktighet. Slutsatsen är att mer än 75 procent av de företag som implementerat en e-handelslösning till följd av projektet att det lett till ökad affärsnytta i form av ökade affärsmöjligheter och stärkt konkurrenskraft. Ur detta hänseende, utan hänsyn till den låga implementeringsgraden, har effektmålet på 75 procent av deltagarna ska anse att deltagandet lett till ökad affärsnytta uppnåtts.

Det andra effektmålet – två år efter projektavslut ska minst 20 procent fler företag ha anslutit sig till e-handelslösningen - är mer svårbedömt. Samtidigt som projekten utifrån intervjuerna med projektledarna verkar ha varit lyckosamma och det finns ett stort intresse för denna typ av IT-lösningar, verkar inte fler företag ha anslutits till projekten. Detta kan bero på att e-handelsprojekten i större utsträckning är avgränsade utvecklingsinsatser mot företagen, medan e-fakturaprojekten till sin karaktär öppnar upp för att fler kan ansluta sig efterhand.

Precis som i e-fakturaprojekten upplever många företag att den IT-kompetens som företaget fått i samband med projektet kommer att komma till nytta i framtida utvecklingsarbete och underlätta samarbete med kunderna. Många menar även att det är nödvändigt att ha sådan kompetens för att upprätthålla sin konkurrenskraft på marknaden.

Många företag poängterade även att det inte är möjligt att stå sig på marknaden idag utan ett e-handelssystem. Att ha utvecklat ett sådant har på så sätt ökat konkurrenskraften eftersom det är en anpassning till kundernas krav. För flera innebär detta också att de får tillgång till en större marknad än tidigare genom bland annat webbshopar och elektroniska produktkataloger.

5.7 Resultat av informationsinsats (Trygg e-handel)

Informationsinsatserna riktar sig till icke-vinstdrivande organisationer med uppgift att via webben nå ut med övergripande information, processtöd och handledning/kompetens till företag. De projekt som genomförs på detta område (fyra stycken) är generellt sett av mer övergripande karaktär. Projektet Trygg e- är det enda av dessa projekt som ingår i utvärderingen. Anledningen är att det har en mer operativ inriktning, då syftet är att skapa ett gemensamt varumärke för trygg e-handel.

Projektet "Trygg e-handel" har haft som syfte att skapa tydligare, enklare och enhetligare riktlinjer för vad som gäller vid e-handel. Projektet har således avvikit från de andra projekten på området, inte bara i att vara mer operativt inriktat, utan även i att projektet inte arbetat med att höja företagens kunskapsnivå inom IT-lösningar. Målet har istället varit att få färre missnöjda e-

handelskonsumenter genom att förmå företagen att ställa sig bakom "Trygg e-handels" riktlinjer för vad som ska gälla vid e-handel. Projektets syfte har främst varit att öka affärsnyttan för företagen i form av ökad kundnöjdhet, ökade affärsmöjligheter och stärkt konkurrenskraft. Projektet har berört, utan att direkt verka mot, målen nedan. Resultaten bör tolkas utifrån det. I nedanstående tabell presenteras de resultat- och effektmål som fanns på programövergripande nivå för området informationsinsatser.

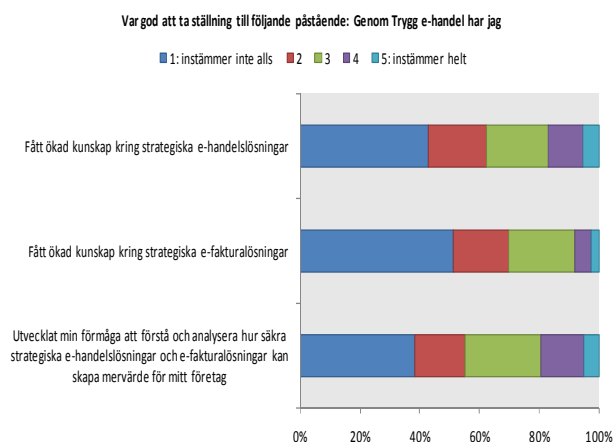
Tabell 12: Resultat- och resultatmål - Informationsinsatser

Resultat	Resultatmål
<ul style="list-style-type: none"> Majoriteten av deltagare anser att de genom insatsen har utvecklat sin förmåga att förstå och analysera hur säkra strategiska e-handelslösningar och e-fakturalösningar kan skapa mervärde för deras företag Majoriteten av deltagare anser att de genom insatsen har utvecklat sin förmåga att driva projekt kring strategiska e-handelslösningar och/eller e-fakturalösningar 	<ul style="list-style-type: none"> 38 % anser ha fått ökad kunskap kring strategiska e-lösningar 30 % anser sig ha fått kunskap kring strategiska e-fakturalösningar 45 % anser i varierande utsträckning att de utvecklat sin förmåga att förstå och analysera hur säkra strategiska e-handelslösningar och e-fakturalösningar kan skapa mervärde för deras företag Sammanfattningsvis har resultatmålen inte uppnåtts, men deltagarna ser positivt på den nytta som genererades av satsningen

5.7.1 Genererad kunskap av informationsinsats

I enkäten tillfrågades företagen om i vilken utsträckning de fått ökad kunskap kring e-handelslösningar respektive e-fakturalösningar, samt i vilken utsträckning deltagandet utvecklat förmågan att förstå och analysera hur den typen av IT-lösningar kan skapa mervärde för företaget. Resultatet redovisas i följande diagram.

Figur 16. Genererad kunskap av informationsinsatser (n=76-78)



Som figuren visar anser endast 38 procent i varierande utsträckning (svarsalternativen 3-5) att de fått ökad kunskap kring strategiska e-handelslösningar. Samtidigt anser 62 procent att de inte fått sådan kunskap. Vad gäller kunskap kring strategiska e-fakturalösningar anser endast 30 procent att de i varierande utsträckning fått sådan, medan 70 procent inte instämmer. 45 procent anser i varierande utsträckning att de utvecklat sin förmåga att förstå och analysera hur säkra strategiska e-handelslösningar och e-fakturalösningar

kan skapa mervärde för företaget, medan 55 procent inte instämmer i påståendet. Baserat på tillgänglig data kan vi därför inte dra slutsatsen att nått målet om att en majoritet av deltagarna anser att de genom insatsen har utvecklat sin förmåga att förstå och analysera hur säkra strategiska e-handelslösningar och e-fakturalösningar kan skapa mervärde för deras företag. Som nämndes i inledningen ska det dock framhållas att projektet "Trygg e-handel", som är det informationsprojekt som ingår i utvärderingen, hade ett något annat fokus (i den mån företagarnas kunskap ökade rörde detta först och främst vad som krävdes av företaget vad gäller villkor för att bli certifierade). Således, är resultaten inte förvånade och om övriga projekt inom informationsinsatser hade varit föremål för utvärderingen hade troligen ett annat resultat kunnat påvisas.

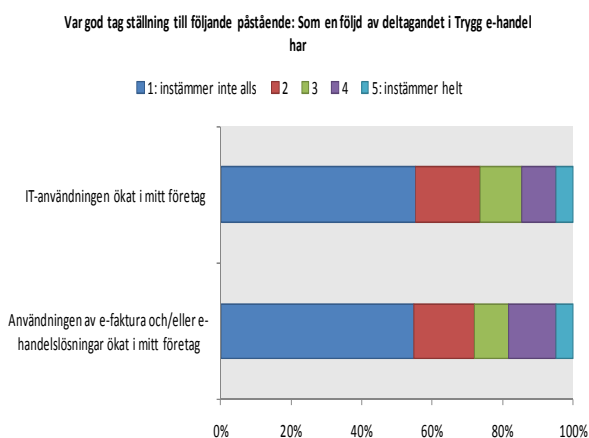
5.8 Förutsättningar för effektmål informationsinsats

I detta kapitel diskuteras förutsättningarna för att programmet ska nå sina effektmål inom informationsinsatser. Som tidigare nämnts är det övergripande syftet med programmet att öka affärsmöjligheterna samt stärka konkurrenskraften hos SMF genom användning av IT. De specifika effektmålen för informationsinsatser skiljer sig dock något från övriga programmet och är:

- I. Ökad användning av IT i deltagarnas företag
- II. Ökad användning av e-faktura och/eller e-handelslösningar i deltagarnas företag

Företagen ombads även svara på i vilken utsträckning projektet bidragit till att de ökat användningen av IT och e-faktura och/eller e-handelslösningar. Resultatet redovisas i figuren nedan.

Figur 17. Utsträckning i vilken IT-användningen och användningen av e-faktura och/eller e-handelslösningar har ökat till följd av deltagandet (n=82-83)

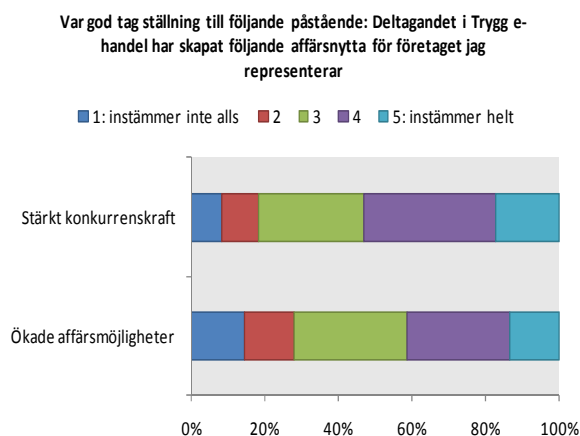


Som bilden visar anser en relativt liten andel av deltagarna att IT-användningen ökat till följd av deltagandet. Endast 27 procent har valt svarsalternativen 3-5, vilket lämnar 73 procent som inte instämmer i påståendet. Samtidigt anser endast 28 procent i varierande utsträckning att deltagandet lett till att användningen av e-faktura och/eller e-handelslösningar ökat i företaget, vilket innebär att 72 procent inte instämmer i påståendet.

Effektmålen om ökad IT-användning och ökad användning av e-faktura och/eller e-handelslösningar är öppet formulerade utan kvantitativt mål. Istället är målet endast formulerat som att en ökning skall ske på dessa områden. En generös tolkning gör därför gällande att målen i viss mån är uppnådda, även om det lämnar utrymme för större inverkan på företagens användning av denna typ av IT-lösningar. Återigen skall det dock påpekas att "Trygg e-handel" inte haft detta som mål i samma utsträckning som de andra, samt att målgruppen varit företag som redan bedriver e-handel. Med detta som bakgrund kan man tvärtom tolka resultatet som mycket positivt, givet projektets begränsade fokus.

Vad som är mer relevant för "Trygg e-handel" är i vilken utsträckning det lett till programmets övergripande syfte, att öka affärsnyttan för företagen genom ökade affärsmöjligheter och stärkt konkurrenskraft.

Figur 18. Andel av företagen som anser att deltagandet lett till ökade affärsmöjligheter och stärkt konkurrenskraft (n=68-70)



Som framgår av bilden instämmer 53 procent i hög utsträckning/helt att deltagandet lett till stärkt konkurrenskraft och 41 procent att det lett till ökade affärsmöjligheter. Om svarsalternativen 3-5 tas med är det 81 procent som anser att det lett till stärkt konkurrenskraft och 72 procent till ökade affärsmöjligheter. Förutsättningarna för att projektet ska nå det övergripande effektmålet för programmet får därför anses vara goda.

Intervjuade företagare betonar att certifieringen är viktig för att signalera seriositet för mindre webbutiker. Tröskeln för att genomföra ett köp blir lägre i och med att betalningsförfarandet kan anses säkert. Företagarna anser vidare att certifieringen har inneburit fler spontanbesök och även fler spontana köp och därmed ökad handel. Det faktum att webbutiken är certifierad används också i marknadsföringssyfte. Branschen präglas fortfarande i stor utsträckning av postförskott, vilket innebär att certifieringen är en viktig del i företagets strategi för att öka andelen kortbetalningar över nätet.

En intervjuperson har flera webbutiker certifierade. Företagaren bedömer att för en av dessa, som är etablerad sedan länge, är effekterna av certifieringen marginell. Vad gäller en mer nyetablerad webbutik som riktar sig till målgruppen kvinnor över femtio år ser hon dock positiva effekter i form av fler köp.

Det är främst villkoren kring reklamation etc. som fick ändras i samband med certifieringen. Ökad reklamationsrätt kan bli kostsamt för företaget. En intervjuperson pekar dock på att god kännedom om reklamationsrätt är en trygghet inte bara för konsumenterna utan också för företaget, då det finns kunder som kan försöka reklamera varor som de använt en längre tid.

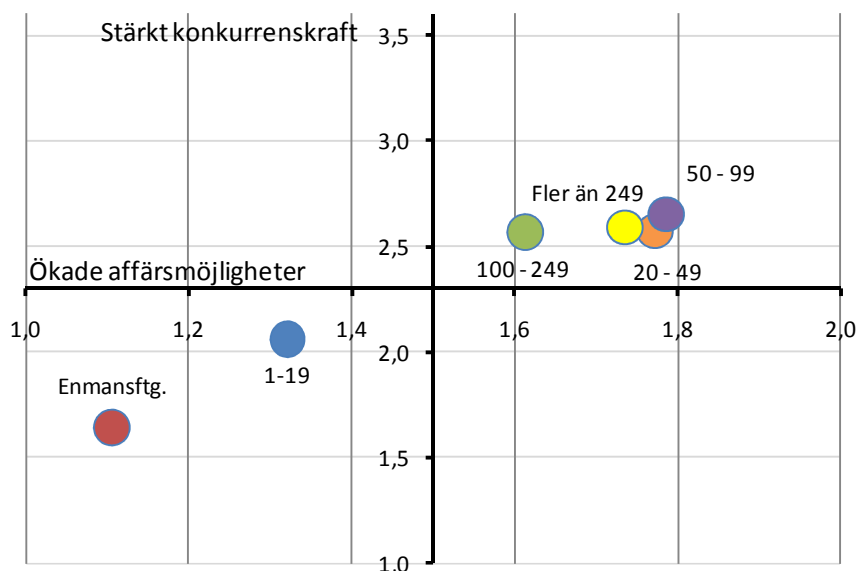
Att certifieringen genomförs av en handelsförening anses också vara viktigt för *trovärdigheten* gentemot de företag som ansluter sig. Flera aktörer och konkurrerande certifieringar kan urholka betydelsen av certifieringen. Det framhålls dock att om en företagare har fler webbutiker måste hon/han betala avgift för varje, vilket kan bli kostsamt. En utökad stöd- och kontrollfunktion, det vill säga att Svensk Distanshandel genomför köp på sajterna för att kontrollera att reglerna efterföljs vore värdefullt enligt vissa.

5.9 Målgruppen och satsningens effekt

Som det konstaterades i avsnitt 5.2 har programmet nått målgruppen. Det kan dock vara av intresse att studera programmets genomslag hos och relevans för företagen i målgruppen, det vill säga hos vilka företag inom målgruppen har satsningen haft störst effekt.

Från den enkätundersökning som genomförts inom ramen för utvärderingen tyder resultaten på att företag i storleksgrupp 20-49 anställda och 50-99 anställda har fått bäst effekt av programmet. I bilden nedan redovisas uppfattningen kring stärkt konkurrenskraft till följd av projektet per storlek på företaget, samt vilken affärsnytta som genererats. Det har framgått att det finns ett par grupper av företag som är mer positiva till satsningen (20-49 samt 50-99 anställda) än de andra storleksgrupperna. De som upplever minst nytta av satsningen är de minsta företagen.

Figur 19. Uppfattning kring stärkt konkurrenskraft och ökade affärsmöjligheter till följd av projektet, nedbrutet på företagsstorlek (n=654)



Intervjuerna bekräftar bilden av att de som upplever mest nytta av att delta är de medelstora företagen. De minsta företagen upplever att deras volymer (i form av fakturor) är för små för att generera affärsnytta när det sätts i relation till investeringskostnaden för ett nytt system samt abonnemangskostnaden för programmet. De större bolagen har idag egna system för e-faktura och e-handel och därmed inte samma behov av ett nytt IT-system som de medelstora företagen. För de medelstora företagen innebär det en möjlighet till kostnadsbesparingar och deltagande i offentliga upphandlingar där detta är ett krav.

Samma mönster gäller relevansen för målgruppen, det vill säga om förändringen implementerats trots att programmet inte funnits. Tabell 15 indikerar att de stora bolagen hade implementerat e-lösningen oavsett om satsningen funnits eller inte, medan de minsta bolagen inte hade genomfört satsningen.

Tabell 13: Utsträckning i vilken företagen hade implementerat en säker e-faktura/e-handelslösning, nedbrutet på företagsstorlek (%) (n=203)

Svarsalternativ	0	1 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 249	249-
Ja	10	24	32	60	46	71
Ja, men inte inom samma tidsram	0	35	46	27	38	17
Troligtvis inte	20	16	8	13	15	4
Nej	60	17	11	0	0	0
Vet ej	10	8	3	0	0	8

Ovanstående kan vara av intresse att beakta i utformningen av kommande satsningar. Programmet tycks i första hand ha möjliggjort och underlättats av utvecklingsprocesser, det vill säga att projekten har bidragit till att påskynda och effektivisera genomförandet av e-faktura och e-handelslösningar. Enkäten och genomförda intervjuer visar att detta kan bero på att dessa företag har resurser att driva dessa processer, och tillräckligt med volym i hantering av fakturor och system för att investeringen i form av tid och pengar som krävs ska löna sig. Såväl insikt i betydelsen av e-affärshantering som resurser att driva ett förändringsarbete, är viktiga förutsättningar för att satsningen ska få fäste i en organisation.

Det finns dock en möjlighet att deltagandet i ett projekt finansierat av programmet har bidragit till att stärka de mindre företagen på sikt. Genom att rusta dem för att i större utsträckning möta

kundernas krav och därigenom öka deras möjligheter att växa. Det är också de små företagen som i störst utsträckning inte implementerat en e-lösning utan projektet funnits på plats.

5.10 Hållbarhet och spridning av resultaten

I detta kapitel behandlas förutsättningarna för spridning hos såväl beställar-/genomförandeorganisationer och deltagande företag - i vilken grad har användningen av IT-lösningar spridit sig inom deltagande SMF och även till andra SMF som inte deltagit i programmet. Vidare analyseras hållbarheten hos målgruppen genom att studera intresset av att fortsätta utveckla e-lösningar.

5.10.1 Spridning och hållbarhet hos projektägare

Intervjuer har även berört i vilken mån deltagandet i projektet påverkat beställarorganisationernas arbetssätt. De projekt som finansierats av *Handlingskraft med IT* är en del av ett pågående utvecklingsarbete inom kommuner och landsting som syftar till att utveckla e-faktura och e-handel såväl internt som hos leverantörer. Detta innebär att det arbete som bedrivits i programmet oftast är en vidareutveckling av tidigare arbete med mer fokus på leverantörer.

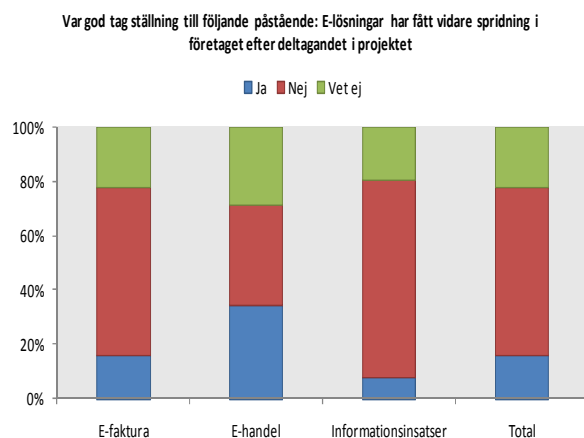
Det finns också ett intresse för att fortsätta och stärka samarbeten med andra kommuner och landsting. Inom några av projekten har man även arbetat med att utveckla nätverk mellan beställare, något som bidrar till att stärka genomförandet och öka informationsutbytet. Framgångsrika arbetssätt och metoder kan dessutom förmedlas och spridas till andra landsting och kommuner.

Vad gäller e-handelsprojekten är fortsatta insatser inom området beroende av medlemsföretagens/målgruppens behov och intresse av att delta och investera i liknande satsningar. När det gäller utveckling av både e-fakturering och e-handelssystem är det beställarorganisationernas/de ansvariga organisationernas intention att på sikt få fler leverantörer alternativt samtliga företag i samarbetsorganisationerna att ansluta sig till systemet. Det innebär att arbetet med att ansluta företag har fortsatt efter projektets slut. I flertalet av intervjuerna beräknas fler företag ha anslutit sig efter att projektet avslutats. Dock har arbetet i vissa fall varit mer tids- och kostnadskrävande, samtidigt som det har tagit längre tid att ansluta företag än beräknat. Vidare bedrivs arbetet ofta mindre strukturerat efter projektets slut.

5.10.2 Spridning och hållbarhet hos deltagarna

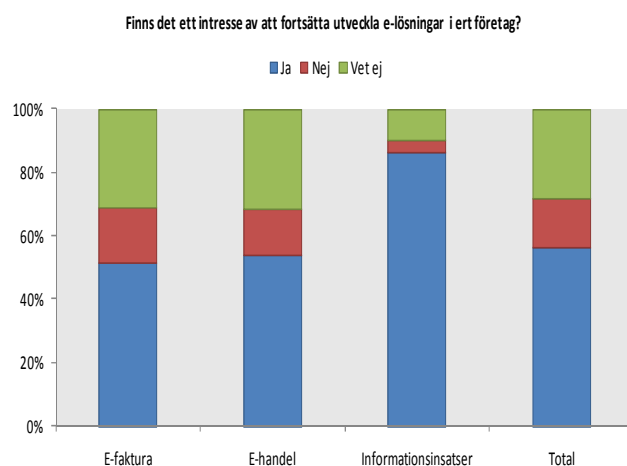
I enkäten har respondenterna tillfrågats om e-lösningar har fått en fortsatt spridning i företaget efter deltagandet i projektet. Syftet har varit att se om intresset för e-lösningar har fått vidare spridning inom organisationen.

Figur 20. I vilken utsträckning har e-lösningar fått vidare spridning i företagen efter deltagandet i projekten (n=557)



Sammanlagt svarade 16 procent att e-lösningar hade fått en vidare spridning. Störst andel respondenter återfanns i e-handelsprojekten där cirka en tredjedel (34 procent) angav att deltagandet medfört en vidare spridning av e-lösningar, medan lägst andel respondenter återfanns i "Trygg e-handel" (7 procent). För e-fakturaprojekten var siffran 15 procent. Ur detta perspektiv, är e-handelsprojekten de som tillsynes får bäst spridning i organisationen.

Figur 21. Finns det ett intresse av att fortsätta utveckla e-lösningar i företagen (n=555)



Respondenterna har också tillfrågats om det finns ett intresse för att fortsätta att utveckla e-lösningar i företaget, vilket kan ses som en möjlighet för hållbarhet. Framförallt respondenterna från "Trygg e-handel" anger att det finns ett sådant intresse (86 procent). I e-faktura och e-handelsprojekten anger hälften av respondenterna att det finns ett fortsatt intresse (51 procent respektive 54 procent). Totalt angav 56 procent av respondenterna att ett sådant intresse fanns

Många företag menar också att projektet blev ett avstamp för utvecklingen av andra e-lösningar, som exempelvis elektronisk orderhantering och möjlighet för kunderna att beställa via nätet. Det märks även i intervjuerna att flera företag, som initialt såg med skepsis på kundens ökade krav och projektet, blev mer positiva efterhand och ser numera e-lösningar som en naturlig del i utvecklingen.

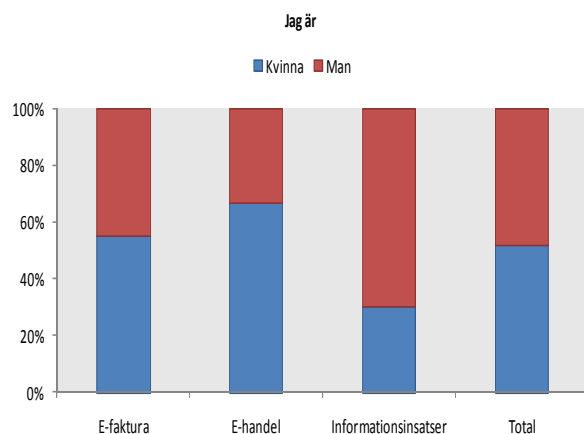
Sammanfattningsvis kan konstateras att det finns ett fortsatt intresse hos respondenterna att vidareutveckla IT-användningen. I intervjuerna framgår att det fortsatta utvecklingsarbetet med e-lösningar är avhängigt tid, kostnader och affärsnytta. Viljan att fortsätta utveckla e-lösningar kan indikera att det finns ett behov av fortsatt utveckling av e-lösningar.

5.11 De horisontella perspektiven

De mål med tillhörande aktiviteter som är uppsatta för programmet för jämställdhet, mångfald och integration är satta på programnivå. På projektnivå avser jämställdhet en jämn fördelning (40/60) av programmets medel mellan män och kvinnor. Det är dock inget mål *per se*, däremot skulle fördelningen av medel följas upp. Mångfald avser att personer med utländsk bakgrund har tillgång till programmets medel. Tanken var att följa upp detta genom en redovisning av andel VD:ar för de företag som deltar i operativa insatser som har utländsk bakgrund.

Emellertid har det inte skett någon övergripande och strukturerad åiterrapportering från projekten kring andelen kvinnor och män, eller personer med utländsk bakgrund som deltagit i projekten. I utvärderingen utgår vi i stället från den bakgrundsinformation som respondenterna i enkäten lämnat för att följa upp dessa mål. Denna uppföljning kan dock endast ge en indikation, och en begränsad sådan, på könsfördelningen och bakgrunden bland deltagarna. Detta beror på att enkäten inte ger en heltäckande bild av deltagarna men en god bild av populationen. Vidare riktar enkäten sig till de som deltagit i projekten och inte specifikt till VD:n. Detta innebär att uppföljningen sker av ett begränsat urval företag och genom de personer som står uppsatta som kontaktpersoner för projektet på företaget. Detta innebär att enkäten gått till såväl personal på administrativa befattningar som VD:ar.

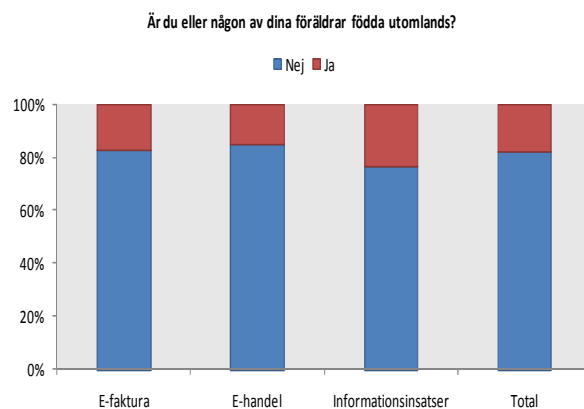
Figur 22. Könsfördelning bland enkäternas respondenter (n=673)



Som framgår av diagrammet var könsfördelningen bland respondenterna relativt jämn, sett till programmet som helhet. Sammanfattningsvis kan det konstateras att respondenterna inom e-faktura och e-handel övervägande är kvinnor (55 procent respektive 67 procent), medan respondenterna i "Trygg e-handel" övervägande är män (70 procent).

Likaså ska andel VD:ar för de företag som deltar i operativa insatser och som har utländsk bakgrund följas upp. Återigen har det inte varit möjligt att följa upp detta, utan utvärderingen utgår från antalet respondenter i enkäten som angett att de har utländsk bakgrund. Diagrammet nedan visar att cirka 20 procent av respondenterna hade utländsk bakgrund, det vill säga var född utomlands eller hade föräldrar födda utomlands. Fördelningen var relativt jämn över de olika områdena, med en något högre andel inom informationsinsatser. Sett till andelen respondenter är fördelningen relativt representativ. Enligt SCB utgör personer med utländsk bakgrund cirka 23 procent av befolkningen.

Figur 23. Andel med utländsk bakgrund (n=657)



Sett till *respondenterna* har programmet således nått ut till kvinnor och män och ligger inom spannet 60/40 när det gäller fördelningen mellan könen. Programmet har också nått ut till personer med utländsk bakgrund. Det går dock inte att uttala sig om fördelningen bland *deltagarna* i programmet som helhet, eller hur fördelningen ser ut på *VD-nivå*.

5.12 Sammanfattande synpunkter - Bedömning av måluppfyllelse

Övergripande kan det konstateras att förutsättningar för måluppfyllelsen är god. Dock, såväl när det gäller e-faktura och e-handelslösningar, motsvarar inte implementeringsgraden hos respondenterna det förväntade målet. De företag som har implementerat en e-fakturalösning ställer sig dock positiva till det resultat som genererats utifrån projekten (med en viss variation mellan projekten).

Bilden av hur intresset sett ut bland företagen initialt har sett olika ut för olika projekt, men flera projektledare har uppgett att det till en början gått trögt att ansluta företag till e-fakturering bland annat för att kunskapsnivån om denna typ av lösningar initialt var låg. Utvecklingen har dock gått snabbt och flera projektledare vittnar om att anslutningen till e-fakturering nu börjat ta fart. Kapitlet huvudslutsatser presenteras nedan:

1. *Projekten har framför allt påskyndat införandet av e-faktura:*

Från såväl enkätundersökningen som intervjuerna med företag och projektledare ges bilden av att e-fakturaprojekten för de flesta företag inte varit avgörande i utvecklingen mot e-fakturering, men att kommunernas/landstingens engagemang fungerat som en hävstång i den riktningen. Många företag menar att de hade infört en e-fakturalösning även utan projektet, men att detta inte hade skett lika snabbt utan dessa kunders involvering.

2. Möjligheterna till målluppfyllelse är goda för e-fakturaprojekten:

För respondenterna har e-fakturaprojekten gett affärsnytta i form av bland annat förenklad handel med offentlig sektor, ökad kundnöjdhet, förenklat samarbete med intressenter, ökad kvalitet i berörda processer, ökad kompetens inom företaget vad gäller säkra e-lösningar.

Implementeringen av e-faktura verkar för de flesta ha inneburit kostnadsbesparingar och ett frigörande av resurser då administrationen inom verksamheten minskar. Det har även i hög utsträckning inneburit en kompetenshöjning för denna typ av IT-lösningar, som företagen menar att de även kan använda sig av i andra kundrelationer. Resultaten indikerar att effektmålet "att majoriteten av de företag som implementerat en säker e-fakturalösning ska uppleva att det har lett till stärkt konkurrenskraft och ökade affärsmöjligheter" är uppnått/är på väg att uppnås. Däremot är resultatmålet att "i minst 70 procent av projekten ska minst 75 procent av deltagande företag och organisationer ha implementerat säkra e-fakturalösningar vid projektslut" inte uppnått. Tillgänglig data och intervjuer med projektledare ger dock bilden av att förutsättningarna för att uppnå detta på sikt är goda.

För projektägarna har projekten inneburit en möjlighet att arbeta koncentrerat med att ansluta leverantörer till e-faktura. Detta innebär att fler företag har kunnat anslutas, och det har bidragit till att stärka det interna arbetet med att utveckla e-faktura. Arbetet med att utveckla e-faktura kommer att fortsätta, men i intervjuer med projektägare/projektledare framhålls att det generellt inte finns resurser för att arbeta med leverantörerna lika aktivt som under projektperioden.

3. Möjligheterna till målluppfyllelse är goda för e-handelsprojekten:

Vad gäller e-handelsprojekten verkar dessa för majoriteten av deltagande företag ha varit avgörande för att implementera e-handelslösningar. Dessa projekt är större och mer komplexa till sin karaktär och innebär möjligen en än större kompetensöverföring till företagen, som de annars hade haft svårt att skaffa på egen hand. Resultatmålet "att 80 procent av projekten ska ha minst 75 procent deltagande företag som implementerat säkra e-handelslösningar vid projektslut" är dock – utifrån tillgänglig data – inte uppnått. I intervjuer med projektledarna verkar detta mål dock inte alltid ha varit helt aktuellt, utan att projekten har främst handlat om att höja kompetensen i företagen och sprida kunskap kring hur man kan arbeta med e-handelslösningar. Projektens komplexitet innebär att de troligen har en längre implementeringstid än e-fakturaprojekten.

Den affärsnytta som genererats från e-handelsprojekten verkar främst ha varit ökad kvalitet i berörda processer (till exempel en större smidighet i beställningar då dessa samordnats mellan leverantörsföretag), förenklat samarbete med intressenter, ökad kundnöjdhet och en ökad kompetens inom företagen vad gäller säkra e-handelslösningar. Precis som i e-fakturaprojekten menar en majoritet att förvärvade kunskaper från projektet kan användas i utvecklandet av andra lösningar inom företaget. Bland de medverkande företagen verkar det dessutom i något högre utsträckning finnas en insikt om nödvändigheten av att använda sig av IT-lösningar.

Nästan samtliga företag som implementerat en säker e-handelslösning till följd av projektet anser att deltagandet lett till ökade affärsmöjligheter och stärkt konkurrenskraft, vilket innebär att effektmålet om att "75 procent av dessa företag ska anse att det lett till ökad affärsnytta" är uppnått bland de företag som har implementerat en lösning. Det verkar dock som att företag i lägre utsträckning än i e-fakturaprojekten ansluter sig till lösningen efter projektslut, vilket möjligen förklaras av projektens olika karaktär.

4. "Trygg e-handel" har bidragit till stärkt konkurrenskraft och ökade affärsmöjligheter:

Vad gäller informationsinsatser, och specifikt projektet "Trygg e-handel" som är föremål för denna utvärdering, går det inte att dra några generella slutsatser för hela området. Som tidigare nämdes är "Trygg e-handel" inte representativt för övriga projekt inom informationsinsatser,

varför resultaten ska tolkas därefter. Projektet har haft syftet att minska antalet missnöjda e-handelskunder genom att förmå företagen att ställa sig bakom "Trygg e-handels" riktlinjer för vad som ska gälla vid e-handel, och inte att öka IT-användningen i företagen eller höja den generella kunskapsnivån. Detta gör att det främst är aspekterna av affärsnytta som rör kunder, omsättning, affärsmöjligheter och konkurrenskraft, som är relevanta för projektet.

Som kan förväntas har "Trygg e-handel" därför inte uppnått målet om att "en majoritet av deltagarna anser att de genom insatsen har utvecklat sin förmåga att förstå och analysera hur säkra strategiska e-handelslösningar och e-fakturalösningar kan skapa mervärde för deras företag". Det har dock skett viss kunskapshöjning vad gäller detta, vilket närmast får anses positivt givet projektets upplägg. Detsamma kan sägas om de specifika effektmål som fanns inom informationsinsatser, nämligen att företagen ska uppvisa ökad användning av IT och e-faktura och/eller e-handelslösningar.

Vad som är mer relevant för "Trygg e-handel" är de programövergripande effektmål som rör stärkt konkurrenskraft och ökade affärsmöjligheter. Här förefaller projektet ha haft stor effekt hos företagen och förutsättningarna för att det ska nå målet får därför anses vara goda, eller ha nåtts/vara nära att nås.

5. Satsningens effekt är olika beroende på företagets storlek

Först och främst konstaterades att satsningen har nått målgruppen. Analysen visar dock att den upplevda konkurrenskraften och affärsnyttan varierar mellan olika företagsgrupper. De minsta och största företagen visar minst effekt av satsningen. Resultaten ligger i linje med de synpunkter som framkommit i intervjuerna – där de små företagen betonar att deras volymer är för små för att dra nytta av satsningen, och där de stora företagen betonar att de har egna system och därmed inte är i behov av ett nytt IT-system.

6. Goda förutsättningar för spridning och hållbarhet:

I kapitlet har även förutsättningar för hållbarhet och spridning diskuterats. Utifrån intervjuer med projektledare och projektägare har det framkommit att projekten inneburit en vidareutveckling av det arbete som bedrivits sedan tidigare hos aktörerna, men möjliggjort en större fokus på de aktuella frågorna. Det finns ett intresse av att ytterligare stärka samarbeten med andra kommuner och landsting, samtidigt som man inom vissa projekt har arbetat med att bygga nätverk mellan beställare för att stärka genomförandet och stimulera informationsutbyte. En fortsättning av arbetet efter projektslut uppges bero på deltagarföretagens intresse och sker ofta mindre strukturerat än under pågående projekt.

Vad gäller i vilken utsträckning e-lösningar har fått spridning i företagen efter projektdeltagandet, varierade detta stort mellan projekten. Störst spridning verkar skett inom e-handelsprojekten och minst för informationsinsatser och "Trygg e-handel". Detta får anses naturligt, givet att e-handelsprojekten varit mer omfattande och komplexa till sin karaktär och i högre utsträckning syftat till att implementera nya e-lösningar i företagen. I samtliga områden ansåg mer än hälften av respondenterna att det fanns ett intresse av att fortsätta utveckla e-lösningar i företagen, med högst andel bland företagen i "Trygg e-handel". Även detta är naturligt givet att deltagarna i "Trygg e-handel" i högre utsträckning är IT-baserade företag.

7. Programmets påverkan vad gäller de horisontella perspektiven svårbedömt:

Vad gäller de horisontella perspektiven är det svårt att ge en korrekt bedömning, då det inte skett någon strukturerad återrapportering från projekten vad gäller jämställdhet och mångfald. Respondenterna i enkäten har istället tillfrågats om kön och utländsk bakgrund, vilket kan ge en god bild av fördelningen bland dem som besvarade enkäten, men inte en fullständig bild av i vilken utsträckning programmet nådde en representativ del av befolkningen. I e-faktura och e-handelsprojekten är majoriteten av respondenterna kvinnor, medan de i "Trygg e-handel" främst är män. Cirka 20 procent av respondenterna hade utländsk bakgrund, vilket är representativt för befolkningen.

Figur 24. Sammanfattning - programmets resultat

- Alla tre programområden har varit effektiva i att uppnå ökad affärsnytta i form av stärkt konkurrenskraft och ökade affärsmöjligheter hos deltagarföretagen, även om målen kring implementering inte är helt uppnådda. Förutsättningarna är dock goda för att resultatmålen ska nås
- E-fakturaprojekten har i högre utsträckning än e-handelsprojekten präglats av en anpassning efter kundernas krav och varit mer avgränsade till sin karaktär. Samtidigt har många e-fakturaprojektdeltagare dragit nytta av resurseffektiviseringar i och med implementering av e-faktura
- E-handelsprojekten förefaller ha haft en mer avgörande inverkan på företagens utveckling än e-fakturaprojekten, och grundats i en stark insikt hos företagen om att det varit nödvändigt att utveckla e-lösningar
 - Detta märks även på den utsträckning i vilken e-lösningar har fått vidare spridning i företagen efter deltagandet i projekten
 - En framtida satsning med syfte att få till stånd stora förändringar i företagets arbete med IT kan därför inriktas på projekt med mer komplex karaktär
 - Samtidigt har effekter uppstått i såväl e-fakturaprojekten som e-handelsprojekten, med upplevd stärkt konkurrenskraft och ökad affärsnytta. Det är dock rimligt att anta att det föreligger en gradskillnad i detta, givet att e-handelsprojekten varit mer omfattande till sin karaktär
- Satsningens effekt har varierat beroende på företagets storlek – där medelstora företag i högre grad identifierar ökade affärsmöjligheter och stärkt konkurrenskraft till följd av projektet – något som är värt att beakta i framtida satsningar

6. FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR IT-UTVECKLING HOS SMF

I detta kapitel redovisas incitament och hinder för införandet av e-faktura och e-handel för såväl programmets målgrupp och SMF, som för projektägare. Vidare diskuteras behovet av offentligt stöd och vilken form av samverkan som behövs på detta område. Syftet med kapitlet är att ge en förståelse för SMF:s situation och IT-utveckling för att kunna relatera till utformningen av en kommande satsning. Kapitlet baseras på vad som framkommit av enkäten, intervjuerna samt tidigare genomförda filmade intervjuer och utvärderingar.

6.1 Incitament för IT-satsningar hos projektägare

För projektägare (kommuner och landsting) inom e-fakturaprojekten är drivkrafterna för att införa e-handel och e-faktura framför allt minskad administration och enklare hantering av fakturor. Bättre rutiner kring e-faktura och e-handel leder också till en större avtalstrohet, vilket säkerställer att de villkor som finns fastställda i ramavtal och avtal följs i större utsträckning. Projekten är i stor utsträckning en del i ett pågående utvecklingsarbete kring att förbättra system och rutiner för e-fakturering och e-handel. Projekten har bidragit till att föra arbetet framåt och gett en möjlighet att nå ut till leverantörerna/medlemsföretagen och arbeta koncentrerat med att stötta dessa.

För projekten inom e-handel, där projektägare utgjorts av företag i samverkan, företagsgrupperingar eller organisationer som exempelvis IUC och Åkroken Science Park, har initiativet kommit från huvudorganisationerna eller en mer fristående företagsfrämjande organisation. Syftet med projekten är bland annat att utveckla gemensamma affärssystem med god kvalitet för medlemmarna och ett välfungerande system för leverantörerna, både vad gäller beställning och fakturering. I intervjuerna betonas vikten av att vinsterna av projekten är tydlig för medlemmarna/deltagarna för att engagera företagen och därigenom skapa villighet att införa e-faktura och e-handelslösningar.

6.2 Incitament för IT satsningar hos SMF

I de intervjuer som genomförts har företagen fått frågan kring bakgrunden till och motivet för deltagande. Givet att den tilltänkta målgruppen ska vara företag som har förstått betydelsen av och efterfrågar möjligheter för IT-lösningar, är det intressant att förstå vad som är drivkraften för att genomföra en IT-lösning. Detta ger även underlag inför kommande satsningar. Under arbetet med utvärderingen har ett par drivkrafter identifierats, vilka är grupperade under fyra rubriker; 1) krav från kund, 2) effektivare processer, 3) affärsnytta och 4) trovärdighet.

6.2.1 Krav från kund

Majoriteten, främst inom e-faktura projekten, anger att bakgrunden till deltagande är kommunens krav på att kunna skicka e-faktura och att de har kommit i kontakt med projektet genom att de blivit kontaktade av kommunerna eller via SKL. Då många av Sveriges kommuner kräver att leverantörer fakturerar elektroniskt, upplevdes deltagande i projekten som ett attraktivt sätt att komma igång med e-fakturering. Endast ett fåtal av företagen inom e-faktura verkar ha kommit i kontakt med projekten genom egna nätverk eller företagskontakter. För e-handel är bilden lite mer blandad, det vill säga företagen har genom kontakter sinsemellan eller med kommuner och andra myndigheter, kommit i kontakt med projektet. Oftast anges dock, även för e-handelsprojekt, att deltagandet är ett sätt att anpassa sig till kundens krav oavsett vem som är kund. *"Företagen har inget val"*, menar exempelvis en projektledare. Av intervjuerna med företagen framgår att många ser det som att kommunerna varit drivande i införandet av e-faktureringslösningar och att det i hög utsträckning handlat om att tillmötesgå deras önskemål, snarare än att företaget självt aktivt velat driva på utvecklingen.

6.2.2 Effektivare processer

Som ytterligare motiv att delta anges fördelar med e-fakturering, så som att det underlättar fakturering (slipper pappershantering), kostnadsbesparing genom lägre porto samt effektivisering av betalningsströmmar och därmed tidsbesparingar. Inom e-handel framställs motiv för att delta som samordningsvinster och att det stärker samarbetsmöjligheter med kunderna. Det primära motivet till att delta anges dock oftast som påtvingat och reaktivt, snarare än som en aktiv strategi. Företagen ser dock deltagandet som en möjlighet och ett måste att anpassa sig till utvecklingen i samhället i stort.

6.2.3 Affärsnytta

Flera företagare menar att drivkraften för att införa såväl e-faktura som e-handelslösningar främst är affärsnytta och konkurrensfördelar för deltagande företag. Projektägare inom kommuner menar att nyttan med e-faktura och på sikt e-handel, blir tydligare för företagen i samband med att även elektronisk beställning införs. Vikten av att synliggöra vinsterna för deltagande företag är en återkommande synpunkt i utvärderingar av insatser riktade till företag. Programmet har också arbetat med att konkretisera och förmedla det värde som insatserna förväntas ha för målgruppen. Ett mer framträdande skäl i e-handelsprojekten är förenklade processer och mer "ordning och reda". Införda system underlättar informationsflödet och hanteringen av affärsprocessen från "ax till limpa" – företagen får lättare att hålla ordning på produktbeställningar, lagerstatus, kundregister, försäljning och fakturering. Väl fungerande e-faktura och e-handelslösningar kan bidra till att frigöra resurser. En projektledare framhåller att deltagande företag redan är "slimmade" organisationer, vilket innebär att minskad administration inte leder till att personal avskedas utan till att resurser frigörs till andra uppgifter som exempelvis försäljning. Projektledaren uppskattar att insatsen på sikt inneburit ökad försäljning såväl som kompetensutveckling för personalen.

6.2.4 trovärdighet

Motivet för deltagandet i informationsinsatsen som studeras i denna studie, "Trygg e-handel", är något annorlunda. Här handlar det snarare om att uppfattas som en seriös aktör av sina kunder. Företagarna i denna grupp, vars verksamhet till stor del är internetbaserad, skiljer sig från de föregående grupperna. Skälen till att delta i projektet handlade i första hand om att det för ett litet eller medelstort företag är viktigt att framstå som en legitim handelspart i konsumentens ögon.

6.3 Hinder för IT-satsningar hos projektägare

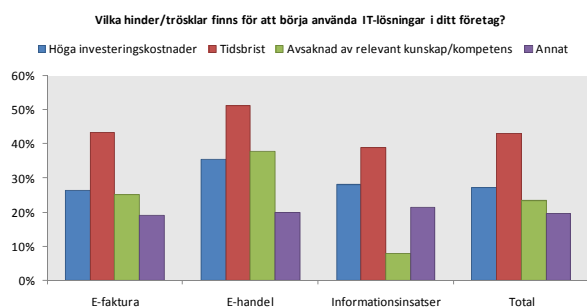
För projektägare inom offentlig sektor handlar hindren för att satsa på IT-lösningar ofta om bristande resurser internt för att driva utvecklingsarbete inom området. Många projektledare arbetar deltid med denna uppgift och det saknas resurser för att driva insatser som riktas till leverantörer. För mindre kommuner och landsting, liksom för mindre företag, kan arbetet vara förknippat med stora kostnader och få fördelar.

Detsamma gäller företag i samverkan och företagsgrupperingar. Projektledarna framhåller att projektet representerar en investering för medlemsföretagen – en investering som måste löna sig för att insatsen ska vara motiverad. I konkurrensutsatta branscher och slimmade organisationer kan det vara svårt att få medel, även för insatser som på sikt kan förbättra konkurrenskraften.

6.4 Hinder för IT-satsningar hos SMF

I enkätundersökningen tillfrågades målgruppen om hinder och trösklar för att använda och vidareutveckla IT-lösningar. I figuren nedan redovisas svaren, fördelade på typ av projekt.

Figur 25. Hinder och trösklar för att börja använda IT-lösningar i företagen (n=678)



Deltagande företag anger tidsbrist som det största hindret (E-faktura: 51 procent, E-handel: 43 procent och Informationsinsatser: 39 procent). Höga investeringskostnader är ett hinder för samtliga grupper av respondenter, dock främst inom e-handel (39 procent). Avsaknad av relevant kunskap/kompetens är framför allt en hindrande faktor i e-faktura och e-handelsprojekten (25 respektive 38

procent), men en försumbar faktor för informationsinsatsen (8 procent). Förklaringen till denna relativt låga siffra är, som tidigare nämnts, att denna insats riktar sig till företag som till största delen är IT-baserade. De identifierade hindren är rangordnade på ett likartat sätt oavsett storleken på företaget.

Även kategorin "Annat" har en hög svarsfrekvens. Bland de öppna svaren på e-fakturaprojekt märks bristande efterfrågan på e-faktura hos kunder samt tekniska svårigheter, som exempelvis svårigheter att samordna olika standarder.

Något som återkommer i intervjuerna med projektledare och projektägare är bland annat bristande intresse och kompetens såväl som avsaknad av kunskap inom IT-området (datorvana). Vidare framhålls att det för mindre företag kan handla om stora investeringskostnader. Att byta datasystem är en kostsam och tidskrävande process, i synnerhet för de små företagen. Större företag har egna system som inte är kompatibla med de lösningar som genomförts i offentlig sektor och kan därför sakna incitament att ansluta sig till de lösningar som föreslås av projektägare. För mindre företag som endast har en offentlig kund kan det röra sig om så pass små volymer och så pass få fakturor, att kraven på att ansluta sig till e-faktura och de kostnader som hör samman upplevs som orimliga. Vidare framhålls att det fortfarande finns skillnader vad gäller den teknologiska infrastrukturen runt om i landet. Bristande bredbandsuppkoppling är ett problem för vissa områden/vissa företag. Det faktum att kunder använder sig av olika system kan medföra att företagen måste betala flera olika abonnemang och licensavgifter, något som medför extra kostnader och administration.

6.5 Resultat i relation till tidigare forskning

I en rapport publicerad våren 2010 behandlas hinder och fördelar för småföretag med informations- och kommunikationslösningar (IKT-lösningar).³ Fokus inriktades i synnerhet på företag med upp till 50 anställda, eftersom dessa använder IT minst bland företag. Rapporten visar att det finns uppenbara fördelar för företagen med IKT-lösningar. Dessa gör det lättare för företagen:

- I. Att nå andra marknader, uppnå lägre kostnader
- II. Att förbättra intern och extern kommunikation
- III. Att samarbeta och koordinera produktionen med andra företag
- IV. Att skapa bättre förutsättning för innovation genom enklare tillgång till olika former av kunskap och information

Det finns dock också hinder för SMF:s. De vanligaste hindren som identifieras i rapporten är:

- I. En föreställning om att IKT inte är lämpligt för företaget
- II. Begränsade IKT-kunskaper hos ledningen/företagaren
- III. Standarder och regelverk som är svåra för småföretag att anpassa sig till
- IV. Höga utvecklingskostnader för IKT
- V. Bristande synkronisering/interoperabilitet mellan olika IKT-system
- VI. Säkerhetsproblem och bristande förtroende
- VII. Legala oklarheter
- VIII. Bristande infrastruktur

Företagens upplevelser av såväl fördelar som hinder stämmer väl överens med vad som framkommit i denna rapport. (Det är dock värt att påpeka att det utvärderade programmets syfte är snävare och endast inriktat på att utveckla en komponent av fungerande IKT-lösningar.) Företagens IT-mognad (och ambition på området) varierar också betydligt från respondenterna inom "Trygg e-handel" där IT och webbhandel är själva affärsidén, till respondenter inom e-fakturaprojekt där intresset för IT-lösningar är marginellt och inte nödvändigtvis en förutsättning för ökad konkurrenskraft.

Det konstaterades i ovan nämnda rapport att 60 procent av små firmor uppger att de använder sig av e-handel. Sverige rankas också högt i Europa när det gäller företags tillgång till internet. Dock varierar användandet av IKT beroende på företagsstorlek, branschtillhörighet och region. En av rapportförfattarna konstaterar att mottagningskapaciteten avgör företagets förmåga att utnyttja IKT. Det krävs också fortsatta studier inom området – kunskapsläget är fortfarande fragmenterat.

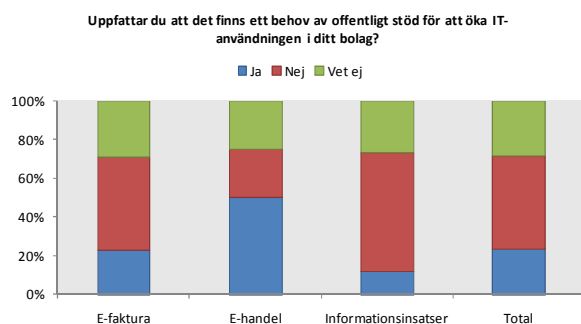
³ Vinit Parida, Johan Johansson, Håkan Ylilenpää, och Pontus Braunerhjelm: *Barriers to information and communication technology adoption in small firms*. KTH 2010

6.6 Behov av offentligt stöd

I intervjuerna för utvärderingen har även frågor kring behov av och förutsättningarna för offentligt stöd för att främja IT-användningen i SMF belysts. Nedanstående resonemang baseras på vad som framkommit i enkäten och intervjuer med deltagande företagare, projektägare, projektledare, experter, styrgrupp samt programansvariga.

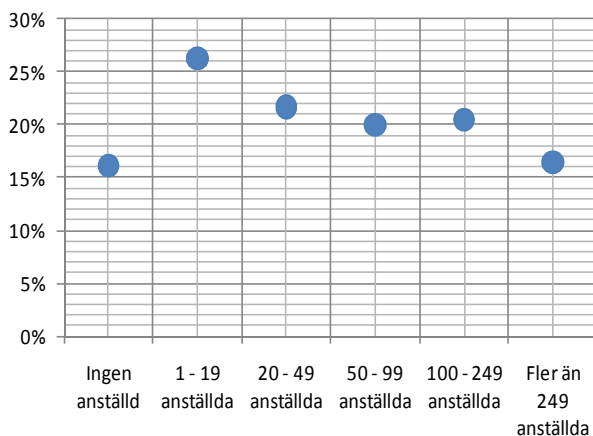
I enkäten till företagen ombads respondenterna besvara hur de såg på behovet av offentligt stöd för att öka IT-användningen i företaget. Av figuren nedan framgår att det uppskattade behovet inte är särskilt framträdande. I "Trygg e-handel" bedömer knappt 70 procent att det inte finns något behov av offentligt stöd. De företag som deltagit i "Trygg e-handel" är till största delen IT-baserade. Behovet av offentligt stöd kan därför te sig mindre relevant, då företagen själva måste driva dessa frågor. I e-fakturaprojekten bedömer cirka 50 procent att det inte finns något behov av offentligt stöd, medan i e-handelsprojekten ungefär motsvarande andel önskar offentligt stöd.

Figur 26. Uppskattat behov av offentligt stöd för att öka IT-användningen i företagen, per programområde (n=554)



En möjlig förklaring till att respondenterna i e-handelsprojekten ser ett behov är att det i dessa har framgått en tydlig affärsnytta för deltagarna. Projektägarskapet har innehaft av företag i samverkan eller företagsfrämjande organisationer. Det faktum att respondenterna deltagit i ett projekt som finansierats av Tillväxtverket torde vara tydligare. I e-fakturaprojekten är skälet till deltagande i större utsträckning motiverat av krav från kund, affärsnyttan mindre påtaglig och det faktum att respondenten deltagit i ett projekt finansierat av Tillväxtverket inte lika framträdande.

Figur 27. Andel respondenter i behov av offentligt stöd för att öka IT-användningen i företagen, per företagsgrupp (n=554)



Om vi istället studerar den andel som svarat "ja" per företagsgrupp följer det delvis samma mönster som tidigare. De minsta företagen och de största bolagen är de som upplever minst behov. Samtidigt är det gruppen med 1-19 anställda som i störst utsträckning upplever ett behov av offentligt stöd. Enligt kapitel 5.9 är det inte den grupp som upplever mest effekt av satsningen utan snarare gruppen 20-49 och 50-99 anställda. Kombinerat blir bilden att satsningen på den nuvarande målgruppen är relevant, det vill säga i gruppen finns såväl de som upplever ett behov av stöd och de som upplever mest effekt av satsningen. Det kan dock bli aktuellt att större utsträckning påvisa nyttan av satsningen för de små företagen med (1-19) anställda.

Generellt ser intervjupersonerna från samtliga grupper positivt på programmets inriktning, eftersom programmet uppfattas som företagsnära och implementeringsinriktat, något som kan ledda till en tydlig vinst för deltagande företag. Intervjupersonerna hänvisar bland annat till tidigare utvärderingar och studier som visar på begränsat genomslag av mer allmänt riktade insatser som syftar till att höja kunskap och kompetens inom IT hos företagen.

Från projektägare från kommuner/landsting efterfrågas framför allt fortsatta insatser riktade till leverantörer. Att ansluta leverantörer till system är resurs- och tidskrävande. Projektledare inom kommun och landsting upplever att leverantörer kan vara ointresserade och affärsnyttan osäker.

Det framhålls också i intervjuerna att ett företags IT-användning till syvende och sist är ett det enskilda företags ansvar. Samtidigt har det också konstaterats att ett visst stöd från det offentliga är motiverat för att stärka i synnerhet SMF:s konkurrenskraft på en alltmer globaliserad marknad. Vidare tyder tidigare presenterade resultat på att det finns ett starkt intresse för att fortsätta utvecklingen av e-lösningar i målgruppen.

Synpunkter från de programansvariga och övriga intervjuer ligger i linje med diskussionen ovan. De programansvariga poängterar att en tänkbar kommande insats kan ha större fokus på e-handel och "best practice" inom området för att stärka företagens konkurrenskraft. E-handels lösningar bidrar också till att stärka samverkan mellan företag - något som ger en mindre, men mer koncentrerad målgrupp. Vidare kan det stärka företag som går från en lokal till nationell marknad och framför allt från en nationell till internationell.

6.7 Aktörer och samordning

Detta avsnitt fokuserar på involverade aktörer och samverkansdimension när det gäller IT-utveckling i SMF – något som är viktigt att beakta inför framtida satsningar. Avsnittet bygger på externt material, intervjuer med relevanta aktörer samt intervjuer med målgruppen samt resultat från övriga kapitel.

Av intervjuerna har en intressant bild framkommit vad gäller utvecklingen inom kommuner och landsting. Här poängteras att vi har nått den "tredje vågen". Den första vågen kom på 90-talet, men avstannade då tekniken ännu inte var tillräckligt mogen. En andra våg kom på mitten av 2000-talet i samband med harmoniseringen av reglerna kring e-fakturer inom EU, samt införandet av e-fakturer i statlig förvaltning. Den tredje och pågående vågen har kommit i och med statens ökade engagemang i införandet av e-lösningar. Därmed har frågan fått förnyad aktualitet för såväl offentliga som privata aktörer.

I januari 2008 antog regeringen en handlingsplan för e-förvaltning. Syftet med handlingsplanen är att förbättra samordningen av det strategiska e-förvaltningsarbetet. Att den statliga förvaltningen ska kunna hantera inköpsprocesserna elektroniskt är ett av de prioriterade områden som definieras i regeringens handlingsplan. Regeringen har gett ESV i uppdrag att leda och samordna införandet av elektroniska beställningar i statsförvaltningen. Målet är att myndigheterna ska kunna hantera sina beställningar elektroniskt vid utgången av 2013. Kammarkollegiet ska enligt regeringens uppdrag driva utvecklingen av en elektronisk inköpsprocess och delta i standardiseringsarbetet på området. SKL, ESV och Kammarkollegiet bedriver sedan flera år tillbaka ett samarbete för att främja förutsättningarna för elektronisk handel. Syftet är att skapa kostnadseffektivare hantering av inköps- och fakturaprocesserna. Arbetet på förvaltningsnivå bedöms fungera relativt väl. I genomförda intervjuer framhålls att det finns en god samverkan och samordning mellan statliga myndigheter (ESV, Tillväxtverket, Kammarkollegiet) och staten, kommuner samt landsting på området.

Dock kan det finnas utrymme för förbättringar, både vad gäller samverkan och samordning på myndighetsnivå och i insatser riktade till små och medelstora företag. Sverige tillhör de sex länder i EU som använder IT mest men användandet i företag, e-business, är relativt dåligt utvecklat i Sverige. I intervjuer betonas bland annat att utvecklingen av e-upphandlingsystem som är anpassade och effektiva från ett offentligt perspektiv, riskerar att utformas utan hänsyn till SMF:s behov. Insatser på offentlig nivå påverkar i hög grad SMF, varför en ökad kunskap om SMF:s villkor och behov är önskvärt inom förvaltningen. I regeringens budgetproposition aviseras också en utredning för hur IT-användningen i småföretag kan stärkas. Utredningen är förväntad att påbörjas under 2011.

Större engagemang från företagens egna organisationer (Svenskt Näringsliv, Företagarna och Almega) menar många intervjupersoner vore önskvärt, men svåruppnått eftersom dessa organisationer har begränsade resurser och fler högprioriterade frågor. En anledning kan också vara att eftersom Sverige kommit relativt långt, upplevs frågan inte som högprioriterad. En mer

aktiv roll för Almi för att bistå företagen vad gäller utvecklingen av IT-lösningar efterfrågas också. Likaså bedöms de kommunala näringslivsbolagen vara viktiga ingångar till företagen.

6.8 Sammanfattande synpunkter kring IT-utveckling i SMF

Kapitlet visar att det finns såväl goda incitament som besvärliga hinder för SMF för att använda IT i syfte att stärka konkurrenskraften. De huvudskaliga incitamenten är reaktiva, det vill säga följer av förändrade kundkrav, men även förbättrade processer och ökad affärsnytta poängteras som drivkraft. Det största hindret som poängteras är tidsbrist, men även kostnader och bristande IT-kompetens uppmärksammas.

När det gäller respondenterna är efterfrågan på offentligt stöd för att främja IT-användningen låg (Frågan i enkäten är dock generellt ställd, vilket ger möjlighet till flera tolkningsmöjligheter och kan ha påverkat resultatet). I intervjuer med aktörer (projektägare, projektledare, programansvariga, styrgrupp) framhålls dock att vissa insatser för att stödja IT-utvecklingen hos små och medelstora företag för att stärka deras konkurrenskraft kan vara motiverade, något som också stöds av befintlig forskning. Vikten av att dessa insatser anpassas efter företagets behov och att nyttan för företagen klart framgår, betonas återkommande. De företag som deltagit i e-handelsprojekt anger ett större behov av offentligt stöd, troligtvis eftersom affärsnyttan varit mer påtaglig för denna grupp

När det gäller aktörer och samverkan tyder analysen på att arbetet på förvaltningsnivå bedöms fungera relativt väl, men att också där finns utrymme för förbättringar. Framför allt betonas risken att offentliga system utformas utan hänsyn till SMF behov.

Figur 28. Sammanfattning – förutsättningar för utveckling

- En eventuell kommande insats kan ha större fokus på e-handel. E-handelslösningar bidrar också till att stärka samverkan mellan företag, något som ger en mindre men mer koncentrerad målgrupp
- Tidigare utvärderingar och studier visar på begränsat genomslag av mer allmänt riktade insatser som syftar till att höja kunskap och kompetens hos företagen. Det är således viktigt med fortsatt fokus på företagsnära insatser
- Framtida satsningar bör fortsätta påvisa goda exempel för leverantörer till offentlig sektor
- Arbetet på förvaltningsnivå bedöms fungera relativt väl men det finns utrymme för förbättringar - således efterfrågas en utveckling av samarbetet på förvaltningsnivå
- Det finns en risk att offentliga stöd utformas utan hänsyn till SMF, varför ett större engagemang från företagsnära aktörer efterfrågas

7. SAMMANFATTANDE SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Detta sammanfattande kapitel är uppdelat i två delar, sammanfattande slutsatser av utvärderingen samt rekommendationer framåt. I rekommendationsavsnittet beskrivs även det underliggande resonemanget per rekommendation.

7.1 Sammanfattande slutsatser

Programmets syfte är att öka affärsmöjligheterna för och stärka konkurrenskraften hos SMF genom användning av IT. Inom alla tre programområdena; e-faktura, e-handel och informationsinsatser, har projekten varit effektiva i att uppnå ökad affärsnytta i form av stärkt konkurrenskraft och ökade affärsmöjligheter hos deltagarföretagen, även om målen kring omfattningen av implementeringen inte är helt uppnådda. Förutsättningarna är dock goda för att resultatmålen ska nås. Således bedöms programmet på sikt kunna uppnå det övergripande syftet.

E-fakturaprojekten har i högre utsträckning än e-handelsprojekten präglats av en anpassning efter kundernas krav och varit mer avgränsade till sin karaktär. Det bör dock betonas att implementeringsnivån inte blivit som förväntat. *E-handelsprojekten* förefaller ha haft en mer avgörande inverkan på företagens utveckling än e-fakturaprojekten. De har grundats i en stark insikt hos företagen om att det varit nödvändigt att utveckla e-lösningar. Detta märks även på den utsträckning i vilken e-lösningar har fått vidare spridning i företagen efter deltagandet i projekten. Även här bör det betonas att implementering inte har uppnått målnivån. Trots detta har effekter uppstått i såväl e-fakturaprojekt som e-handelsprojekt, med upplevd stärkt konkurrenskraft och ökad affärsnytta. Det är dock rimligt att anta att det föreligger en gradskillnad i detta, givet att e-handelsprojekten varit mer omfattande till sin karaktär. När det gäller "Trygg e-handel" som är det projekt som utvärderats inom ramen för *informationsinsatsningen*, påvisar utvärderingen att resultatmålen inte uppnåtts men att deltagarna ser positivt på de resultat som genererats. Anledningen till att resultatmålen inte uppnåtts är att detta specifika projekt inte haft aktiviteter som riktar sig direkt mot de angivna resultatmålen.

I analysen påvisas att det finns såväl goda incitament som faktiska hinder för SMF för att använda IT i syfte att stärka konkurrenskraften. Incitamenten kan vara såväl reaktiva (exempelvis förändrade kundkrav), som proaktiva (exempelvis effektivare processer och ökad affärsnytta). Det största hindret som poängteras är tidsbrist, men även kostnad och bristande IT-kompetens uppmärksammas. Efterfrågan från respondenterna på offentligt stöd för att främja IT-användningen är låg (frågan i enkäten är dock generellt ställd, vilket ger möjlighet till flera tolkningsmöjligheter och kan ha påverkat resultatet). I intervjuer med aktörer (projektägare, projektledare, programansvariga, styrgrupp) framhålls dock behovet av att vissa insatser inom detta område kan vara motiverade för att stärka konkurrenskraften hos små och medelstora företag. Vikten av att insatserna anpassas efter företagens behov och att nyttan för företagen framgår tydligt framhålls återkommande. De företag som deltagit i e-handelsprojekt ser ett större behov av offentligt stöd, troligtvis då affärsnyttan varit mer påtaglig för denna grupp. Det bör även betonas att satsningarnas effekt är tydligast inom målgruppen 20-49 anställda samt 50-99 anställda, men att det är målgruppen 1-19 som upplever störst behov av en framtida offentlig satsning.

När det gäller aktörer och samverkan tyder analysen på att arbetet på förvaltningsnivå bedöms fungera relativt väl, men att det finns utrymme för förbättringar. Framför allt betonas risken att offentliga system utformas utan att SMF:s behov vägs in i tillräcklig utsträckning.

I det stora hela bedöms att programmet har genomförts effektivt, givet förutsättningarna. Det har genomgående funnits bra återkoppling från projektägare och projektledare när det gäller tillgänglighet och tydlighet. Ett förändrat regeringsuppdrag och begränsade resurser för att arbeta mer fokuserat med exempelvis marknadsföring av programmet och med de horisontella perspektiven, har i viss mån påverkat genomförandet och utfallet. Vidare har flödet av

ansökningar inte uppnått den nivå som varit önskvärt. Detta beror delvis på att ansökningstiderna inte varit fasta och på bristande marknadsföring.

7.2 Rekommendationer

I detta avsnitt diskuteras de synpunkter och rekommendationer som framkommit i intervjuer och under analysarbetet. Dessa utgör god grund för planeringen av eventuella kommande insatser. Rekommendationerna är grupperade utifrån utformning, samverkan och genomförande.

7.2.1 Rekommendationer rörande utformning

Intervjupersonerna ser positivt på programmets inriktning. Tidigare utvärderingar och studier visar på begränsat genomslag av mer allmänt riktade insatser som syftar till att höja kunskap och kompetens hos företagen. Fortsatt fokus på företagsnära och praktiskt inriktade insatser rekommenderas. Från projektägare i kommuner/landsting efterfrågas framför allt fortsatta insatser riktade till leverantörer. Att ansluta leverantörer till system är resurs- och tidskrävande. Projektledare i kommun och landsting upplever att leverantörer kan vara ointresserade och affärsnyttan inte tydlig.

De programansvariga menar att en tänkbar kommande insats kan ha större fokus på e-handel och "best practice" inom området för att stärka företagets konkurrenskraft. E-handelslösningar bidrar också till att stärka samverkan mellan företag, något som ger en mindre men mer koncentrerad målgrupp. Således är rekommendationen:

Sätt fortsatt fokus på företagsnära insatser och fokusera på e-handelslösningar

Att nyttan ska göras synlig för företagen är en återkommande synpunkt i utvärderingar av insatser riktade till företag. Programmet har också arbetat aktivt med att konkretisera och förmedla det värde som insatsen förväntas ha för målgruppen. För målgruppen är det av vikt att följa med utvecklingen när stat, kommuner och landsting börjar med e-fakturor. Ett exempel är de filmade företagsintervjuerna, där företagare får berätta om hur de upplevt sitt deltagande. Filmerna har använts på informationsmöten och finns tillgängliga på programmets hemsida.

Breda kunskaps- och kompetenshöjande insatser kan nå ut till ett stort antal deltagare. Emellertid visar utvärderingar att den faktiska nyttan för deltagarna är svåruppskattad. Tydliga och konkreta insatser leder också till en mindre målgrupp, men nyttan med deltagandet tenderar då också att bli tydligare och mer påtaglig.

Arbeta aktivt med att synliggöra nyttan av e-lösningar

Likaså framhålls i intervjuerna med såväl företagare som aktörer att företagets behov varierar, varför det är viktigt att SMF ges möjlighet att göra avdrag för investeringar, alternativt ges lån och bidragsmöjligheter för att ta in extern expertis för att skapa en anpassad lösning utifrån företagets behov. Sådana stöd ger en möjlighet att skräddarsy insatser efter företagets behov.

Möjliggör en kombination av insatser

I utvärderingen är det tydligt att den uppskattade effekten är störst bland de medelstora företagen, medan företag med 1-19 anställda upplever störst behov av den här typen av insats. De riktigt små och större bolagen bör således inte inkluderas i en framtida satsning.

Fortsätt att fokusera på SMF, men med beaktandet att olika grupper har olika behov

7.2.2 Rekommendationer kring samverkan

Större engagemang från företagens egna organisationer (Svenskt Näringsliv, Företagarna och Almega) menar många intervjupersoner vore önskvärt. Det kan bli svåruppnått eftersom dessa organisationer har begränsade resurser och fler högprioriterade frågor. Det kan också vara så att eftersom Sverige kommit relativt långt på IT-området, upplevs frågan inte som angelägen.

En mer aktiv roll för Almi för att bistå företagen vad gäller utvecklingen av IT-lösningar efterfrågas också. Likaså bedöms de kommunala näringslivsbolagen vara viktiga ingångar till företagen.

Involvera företagsnära aktörer (i den mån det är möjligt)

Arbetet på förvaltningsnivå bedöms fungera relativt väl. Det finns en god samverkan och samordning mellan statliga myndigheter (ESV, Tillväxtverket, Kommerskollegium) och kommuner samt landsting på området. Det kan emellertid finnas utrymme för förbättringar. I intervjuer framförs bland annat att utvecklingen av e-upphandlingssystem som är anpassade och effektiva från ett offentligt perspektiv, riskerar att utformas utan hänsyn till SMF:s behov. Insatser på offentlig nivå påverkar i hög grad SMF, varför en ökad kunskap om SMF:s villkor och behov är önskvärt inom förvaltningen.

Utveckla samarbetet på förvaltningsnivå

7.2.3 Rekommendationer kring genomförande

De programansvariga hade gärna sett ett större inflöde av projektansökningar och menar att det faktum att programmet valt att inte arbeta med fasta ansökningstider varit en bidragande orsak till det låga intresset. Genom att arbeta med fasta ansökningstider blir informations- och marknadsföringsinsatserna från Tillväxtverkets sida och ansökningsprocessen för de potentiella projektägarna mer lättplanerad. Således är rekommendationen inför framtida satsningar:

Använd en mer strukturerad marknadsförings- och ansökningsprocess

Programmet tog inledningsvis fram en utvärderings- och uppföljningsplan, och har även arbetat med goda exempel för att sprida kunskap om programmet. En mall som projektledarna ska fylla i har distribuerats, men inrapporteringen har inte skett konsekvent. Detta innebär att uppgifter kring deltagande företag och resultat varierar. En viss "utvärderingströtthet" har även märkts hos deltagande företag som blivit kontaktade av projektgenomförare, projektägare samt av utvärderare i uppföljnings- eller utvärderingssyfte. Således är rekommendationen inför kommande satsningar:

Förbättra uppföljnings- och utvärderingsinsatserna såväl som samordningen kring denna

Programmet har genomfört vissa åtgärder för att arbeta med de horisontella perspektiven kring kön, mångfald och hållbar utveckling, men detta har gett liten utdelning. Utvärderingen har haft också svårt att följa upp programmets genomslagskraft på dessa områden.

Att ytterligare konkretisera och sätta upp tydliga målsättningar på såväl program- som projektnivå kan möjliggöra ett större fokus på de horisontella perspektiven och underlätta styrningen mot dessa.

Utveckla tydliga och konkreta målsättningar kring de horisontella kriterierna – och arbeta aktivt mot dessa perspektiv

BILAGA 1. ÖVERGRIPANDE METOD FÖR GENOMFÖRANDE

I denna bilaga presenteras en sammanfattning av den metod som ligger till grund för uppdraget. Utvärderingen har genomförts i tre faser som presenteras nedan:

Figur 29. Faser för genomförande



Fas 1. Förberedelsefas

I syfte att öka kunskapen om programmet i allmänhet och dess arbets sätt i synnerhet, genomförde Ramböll inledningsvis ett mindre antal explorativa intervjuer med centrala aktörer i programorganisationen. Med utgångspunkt i dessa intervjuer samt den framtagna förändringsteorin, utarbetades den analysram som ligger till grund för utvärderingen. Arbetet med analysramen ämnade i huvudsak att skapa en förståelse för det område som ska utvärderas, vilket i sin tur gjorde det möjligt att ställa relevanta intervjufrågor, samt göra en rimlig bedömning av det data som samlats in. Som ett resultat av detta arbete angav Ramböll; 1) relevanta utvärderingskriterier, 2) centrala utvärderingsfrågor, 3) indikatorer att använda för att besvara frågorna, samt 4) datainsamlingsmetoder att använda för varje indikator. En förenklad version av analysramen återfinns i bilaga 1.

Tabell 14: Studiens utvärderingskriterium och huvudfrågeställningar

Utvärderingskriterium	Beskrivning
Måluppfyllelse	I vilken utsträckning har programmet nått sina mål?
Hållbarhet	I vilken grad har användningen av IT-lösningar levt vidare och spridit sig inom deltagande företag såväl som till icke-deltagande företag?
Relevans	Hur väl har insatsen svarat mot ett behov hos målgruppen?
Kostnadseffektivitet	Har projektet genomförts på ett effektivt och ändamålsenligt sätt?

Fas 2. Datainsamling och analys

I syfte att säkerställa att framtagna frågeställningar blir allsidigt belysta, har utvärderingen baserats på ett flertal datainsamlingsmetoder. Data från följande källor ligger till grund för utvärderingens analyser.

Tabell 15: Källtyp och datainsamlingsmetod

Källtyp	Beskrivning
Djupintervjuer per telefon	21 stycken med projektägare och projektledare, 10 stycken med deltagande företag, samt 4 stycken med experter på området.
Dokumentstudier	Exempel på dokumentation är programbeskrivningar, projektbeskrivningar, uppföljningsmallar samt slutrapporter.
Enkätundersökning	Enkät till deltagande företag inom samtliga tre delområden; 13 e-fakturaprojekt, 4 e-handelsprojekt och 1 informationsinsatsprojekt.
Filminspelade intervjuer	Av Tillväxtverket filminspelade intervjuer med ett urval av 57 projektdeltagare inom delområdena e-faktura och e-handel.

Inledningsvis genomfördes en dokumentstudie av relevant programdokumentation i syfte att öka förståelsen för programmet. Det material som huvudsakligen studerades i detta steg var program- och projektbeskrivningar samt uppföljningsdokument. Ytterligare material som

studerades var de filminspelade intervjuer som Tillväxtverket genomfört tillsammans med ett urval av 57 projektägare, projektledare samt representanter från de deltagande företagen, där samtliga medverkat i projekt inom de två delområdena e-faktura och e-handel.

Det insamlade materialet sammanställdes och analyserades utifrån såväl den framtagna förändringsteorin som den utformade uppföljnings- och utvärderingsplanen. I syfte att tydliggöra vilka frågeställningar som redan täcktes in av befintligt material samt vilka frågeställningar som behövde kompletteras, sammanställde Ramböll också den information som fanns kring uppföljning av målandikatorer samt kring horisontella kriterier.

Utifrån resultatet av detta arbete genomfördes djupintervjuer med såväl projektägare och projektledare som företagsrepresentanter och experter, inom ramen för utvärderingen. Intervjuerna genomfördes per telefon och var semistrukturerade i deras utformning. Detta innebär att en intervjuguide användes för att säkerställa att centrala frågeställningar täcktes in under intervjun, samtidigt som utrymme lämnades för intervjupersonen att själv resonera kring frågeställningarna.

Med hjälp av de tio djupintervjuerna med representanter från ett urval av de företag som deltagit i projekt som genomförts inom ramen för programmet, sammanställde Ramböll de kvalitativa resultaten hos de medverkande projekten. Som ytterligare komplement till de av Tillväxtverket filminspelade intervjuerna, genomfördes 21 djupintervjuer med projektägare och projektledare för ett urval av projekt inom de tre delområdena; e-faktura, e-handel och informationsinsatser. I syfte att fånga in ytterligare synpunkter på och erfarenheter av programmet skickades en enkät till ett urval av de företag som medverkat i programmet. Genom en såväl kvalitativ som kvantitativ analys av programmets resultat och effekter, validerades de samlade resultaten.

Utöver intervjuer med företagen samlades e-postadresser in för att kunna distribuera en enkät via webben. Samtliga e-fakturaprojekt och e-handelsprojekt kontaktades för e-postadresser. E-postadresser erhöles för 13 e-fakturaprojekt, 4 e-handelsprojekt och ett informationsinsatsprojekt. Anledningen till att fokusera på ett informationsinsatsprojekt var att det har en mer operativ inriktning än övriga, då syftet med projektet var att skapa ett gemensamt varumärke för trygg e-handel. Enkäten distribuerades till totalt 1857 respondenter (varav 1499 i e-fakturaprojekten, 95 i e-handelsprojekten och 263 i informationsinsatser) och svarsfrekvensen var 35 procent för e-fakturaprojekten, 47 procent för e-handelsprojekten och 39 procent för informationsinsatser, efter att enkäten distribuerats och att en påminnelse skickats ut. Svarsfrekvensen bedöms som rimlig givet målgruppen.

De metodologiska vägvalen har gjorts i nära samarbete med Tillväxtverket.

Fas 3. Slutrapportering

I den slutliga fasen analyserade Ramböll data från utvärderingens samtliga delmoment. Med utgångspunkt i den kvalitativa såväl som den kvantitativa analysen av programmet, identifierades kritiska framgångsfaktorer samt rekommendationer för framtiden.

BILAGA 3. BESKRIVNING AV PROJEKTEN

Tabell 16: Beskrivning av projekten

Projekt	Syfte
E-handel	
IUC Norrbotten AB <i>Elektronisk affärskommunikation i klusterföretag - IT-Pilot</i>	Att nätverk inom trä-, bygg-, elektronik- och verkstadsbranschen utvecklar kunskap och IT-stöd i syfte att främja tillväxt genom mer effektiv affärskommunikation.
Folk tandvården Landstinget Västmanland <i>Elektronisk affärshantering för tandtekniska laboratorier</i>	Att få tandtekniska laboratorier att hantera beställning, fakturering samt interna processer i ett elektroniskt arbetsflöde genom Landstinget Västmanlands inköpssystem.
IT Rådgivarna/Hudiksvalls Näringslivsbolag <i>IT Rådgivarna - E-faktura</i>	Att få bokförings- och revisionsbyråer efter undervisning att klara av den egna kompetensöverföringen till små företag som levererar till myndigheter.
Polfärskt bröd AB <i>Polfärskt bröd från bageri till butik</i>	Att uppnå en mer effektiv och säker orderhantering, samt att uppdatera företagets handdator i syfte att få ett bättre IT-stöd.
Åkroken Science Park AB <i>Affärsnytta med IT Fibre Network</i>	Att genom anpassad paketering av standardiserade tjänster för elektronisk samverkan mellan företag och industri, effektivisera kommunikationen samt minska administrationen.
FIAB - Färgfackhandelns Inköps AB <i>Colorama E-steget</i>	Att implementera ett gemensamt affärssystem i hela kedjan, samt förbättra samarbetet från producent och leverantör genom handlarna till slutkund.
Städax AB <i>E-Residence</i>	Att koppla samman alla aktörer i en fastighetsaffär med elektronisk affärskommunikation i syfte att skapa ett sammanhållet enhetligt perspektiv.
IUC Norrbotten AB <i>Metod för e-handel</i>	Att implementera TBN-metoden på nationell nivå, samt att öka användningen av IT-stöd och elektronisk handel i SMF(SMF).
Ntech AB <i>Tillgänglighet via e-handel</i>	Att implementera ny teknik som gör e-handel mer tillgänglig visuellt, främst till fördel för individer med funktionsnedsättning.
Sveriges Frisörföretag <i>Frisörföretagens IT-lösning</i>	Att öka affärsmöjligheterna i frisörföretagen genom att erbjuda de mest IT-motiverade medlemsföretagen ett IT-system som stärker konkurrenskraften.
Stadax <i>Handlingskraft med IT</i>	Att utveckla ett digitalt verktyg för att kunna samarbeta med en grupp av andra certifierade golvslipsföretag och därigenom kunna åta sig större arbeten som ingen enskilt hade klarat av.
E-faktura	
Skellefteå Kommun <i>E-handel Skellefteå kommun</i>	Att informera SMF som är leverantörer till kommunen om elektronisk affärskommunikation i allmänhet och elektronisk fakturering mellan organisationer i synnerhet.

Sigtuna kommun <i>SIGHIT</i>	Att informera SMF som är leverantörer till kommunen om elektronisk affärskommunikation i allmänhet och elektronisk fakturering mellan organisationer i synnerhet, samt att få 100 företag att använda e-faktura.
Invoice Solutions AB <i>Kommuner och landsting i samverkan kring EH och EFH</i>	Att bearbeta SMF-leverantörer i syfte att underlätta deras användning av elektroniska affärsmeddelanden, samt att utforma en kommunikationsstrategi som förenklar sättet att exempelvis skicka e-faktura på.
Karlsborgs Utvecklingsbolag <i>Enklare affärer med e-fakturor</i>	Att få kommunernas och de kommunala bolagens leverantörer att skicka e-faktura, samt att ge dem möjlighet att delta i offentliga upphandlingar.
Eskilstuna kommun <i>ESKILHIT</i>	Att informera SMF som är leverantörer till kommunen om elektronisk affärskommunikation i allmänhet och elektroniska fakturering mellan organisationer i synnerhet, samt att få 100 företag att använda e-faktura.
Borås Stad <i>EH - Borås Stad</i>	Att införa elektronisk affärskommunikation med ett antal prioriterade leverantörsföretag som har frekvent handel med Borås Stad, samt att i mindre utsträckning hantera Svefakturor.
Lärcentrum Karlskoga kommun <i>Enklare affärer med e-fakturor</i>	Att verka för att kommunernas och de kommunala bolagens leverantörer ska skicka e-fakturor, samt delta i offentliga upphandlingar.
Sunne kommun <i>HIT-projektet för Sunne kommun</i>	Att utbilda och informera SMF som är verksamma näringsidkare om elektronisk affärskommunikation i allmänhet, samt elektronisk fakturering och elektronisk handel mellan organisationer i synnerhet.
Varbergs kommun <i>EH - Varbergs kommun</i>	Att införa elektronisk affärskommunikation med ett antal prioriterade leverantörsföretag som har frekvent handel med Varberg kommun, samt att hantera Svefakturor.
Västra Götalandsregionen <i>Produktkatalog</i>	Att upprätta en elektronisk affärskommunikation gällande part-, produkt- och prisinformation mellan VGR och ett antal ramleverantörer.
Västra Götalandsregionen <i>E-faktura</i>	Att realisera införandet av Svefaktura till SMF i Västra Sverige.
Lidingö Stad <i>EH - Lidingö Stad</i>	Att införa elektronisk affärskommunikation med ett antal prioriterade leverantörsföretag som har frekvent handel med Lidingö stad, samt att hantera Svefakturor.
Motala kommun <i>Inköp Motala</i>	Att effektivisera Motala kommuns inköpsverksamhet genom att få samtliga leverantörer att börja använda e-fakturor.
Stockholms Läns Landsting <i>SSL 2009</i>	Att införa elektronisk affärskommunikation med ett antal prioriterade leverantörsföretag som har frekvent handel med Stockholms läns landsting, samt att hantera Svefakturor.
Landstinget i Östergötland <i>LiÖ</i>	Att införa elektronisk affärskommunikation med ett antal prioriterade leverantörsföretag som har frekvent handel med Landstinget i Östergötland, samt att hantera Svefakturor.

Region Gävleborg <i>E-process för den bästa offentliga affären</i>	Att påbörja processen med samtliga leverantörer att införa e-faktura oberoende av mottagare, samt att hitta den optimala gemensamma rutinen för att sända e-faktura.
Region Skåne <i>Region Skåne</i>	Att införa elektronisk affärskommunikation med ett antal prioriterade leverantörsföretag som har frekvent handel med Region Skåne, samt att hantera Svefakturor.
Handelskammaren Värmland <i>Portalen Handelsplats Wermland</i>	Att öka kunskapen om e-handel, samt stimulera och aktivt arbeta med e-handelsutveckling i regionen.
Informationsinsatser	
Svensk Distanshandel <i>Trygg e-handel</i>	Att skapa tydligare, enklare och enhetligare riktlinjer om för vad som gäller vid e-handel.
Almega AB <i>Säkra affärer</i>	Att erbjuda små företag att handla säkert, dels genom utbildning vad avser säkerhet i IT-miljö, internet och informationshantering, och dels genom utbildning i affärsmöjligheter och tjänster som möjliggör fler och säkra affärer.
Karlstads Universitet <i>JUST IT in SME</i>	Att stärka och utveckla SMF med hjälp av IT och elektroniska affärer, vilket ska öka drivkrafterna hos samt underlätta för SMF att införa ny IT/elektroniska affärer.
OPIC <i>Anbudsvågen</i>	Att genom seminarier öka SMF:s kunskap om möjligheterna med elektronisk upphandling och anbudsgivning, samt att medvetandegöra politiker/tjänstemän inom offentlig förvaltning om behovet av regelförenklingar och metodutveckling.

BILAGA 4. KÄLLOR

Nedan presenteras samtliga intervjukällor som har använts inom ramen för utvärderingen.

Tabell 17: Intervjukällor

Intervjuperson	Företag/Kommun	Projekt	Roll
E-handel			
Anders Wäppling	IUC Norrbotten AB	Metod för e-handel	Projektägare
Bengt Svanberg	Möbelskaparna	Elektronisk affärskommunikation i klusterföretag - IT-Pilot	Projektdeltagare
Caroline Schmidt	IT Rådgivarna/Hudiksvalls Näringslivsbolag	IT Rådgivarna - E-faktura	Projektledare
Christer André	IUC Norrbotten AB	Elektronisk affärskommunikation i klusterföretag - IT-Pilot	Projektledare
Christian Löwendahl	Folktandvården Landstinget Västmanland	Elektronisk affärshantering för tandtekniska laboratorier	Projektledare
Gunilla Lagergren	Åkroken Science Park AB	Affärsnytta med IT Fibre Network	Projektledare
Thomas Pålsson	FIAB - Färgfackhandelns Inköps AB	Colorama E-steget	Projektägare
Karl-Johan Outinen	Matproducenterna/Outinens potatis	Metod för e-handel	Projektdeltagare
E-faktura			
Anna-Karin Wahlström	Eskilstuna kommun	ESKILHIT	Projektledare
Anneli Krube	Lidingö Stad	EH - Lidingö Stad	Projektledare
Annette Eliasson	C.A. Öbergs Glasmästeri AB	EH - Varbergs kommun	Projektdeltagare
Carola Hansen	Märsta Förenade Åkerier	SIGHIT	Projektdeltagare
Christer Börjesson	Stockholms Läns Landsting	SSL 2009	Projektledare
Erica Engström	Ann Boström AB Kinnarps Värmland	Portalen Handelsplats Wermland	Projektdeltagare
Eva Danielsson	Landstinget i Östergötland	LiÖ	Projektledare
Ida Wernerred	Västra Götalandsregionen	E-faktura	Projektägare
		Produktkatalog	
Jan-Olof Andersson	AV & Fotoprodukter	SIGHIT	Projektdeltagare
Johan Sergander	Motala kommun	Inköp Motala	Projektledare
Lena Ahlin	Värmlandsschakt	Portalen Handelsplats Wermland	Projektdeltagare

Linda Anderzén	KGM AB	EH - Varbergs kommun	Projektdeltagare
Lotten Svensson	Karlsborgs Utvecklingsbolag	Enklare affärer med e-fakturor	Projektledare
Madelene Winbo	Varbergs kommun	EH - Varberg kommun	Projektagare
Magnus Ernström	Region Gävleborg	E-process för den bästa offentliga affären	Projektagare
Mats Bergman	Handelskammaren Värmland	Portalen Handelsplats Wermland	Projektledare
Per Carlsson	Sigtuna kommun	SIGHIT	Projektledare
Ulf Borg	Sunne kommun	HIT-projektet för Sunne kommun	Projektledare
	Invoice Solutions AB	Kommuner och landsting i samverkan kring EH och	Projektagare
Infostöd			
Johan Frykendahl	Svensk Distanshandel	Trygg e-handel	Projektledare
Katrin Lundgren	Kodmyran AB (Swecat)	Trygg e-handel	Projektdeltagare
Simon Saneback	Top Streetwear	Trygg e-handel	Projektdeltagare

Tabell 18: Filminspelade intervjukällor

Intervjuperson	Företag/Kommun	Projekt	Roll
E-handel			
Björn Nilsson Ranta	Protesteknik	Elektronisk affärshantering för tandtekniska laboratorier	Projektdeltagare
Christian Löwendahl	Folktandvården Landstinget Västmanland	Elektronisk affärshantering för tandtekniska laboratorier	Projektledare
Kenneth Löthanders	L & L Dentalteknik	Elektronisk affärshantering för tandtekniska laboratorier	Projektdeltagare
Lena Carlsson	Västerås Dentallaboratorium	Elektronisk affärshantering för tandtekniska laboratorier	Projektdeltagare
Sten Berglind	Silverline Dental	Elektronisk affärshantering för tandtekniska laboratorier	Projektdeltagare
Christer André	IUC Norrbotten AB	Elektronisk affärskommunikation i	Projektledare
Folke Spegel	BD Fisk	Elektronisk affärskommunikation i	Projektdeltagare
Karl-Johan Outinen	Outinens Potatis	Elektronisk affärskommunikation i	Projektdeltagare
Tryggve Bergman	Matproducenterna i Norrbotten	Elektronisk affärskommunikation i	Projektdeltagare
Lars-Erik Hultin	Skellefteå El & Diesel	E-handel Skellefteå kommun	Projektdeltagare

Lena Plym Forshell	Skellefteå kommun	E-handel Skellefteå kommun	Projektägare
Martin Lundmark	Hyresbutik	E-handel Skellefteå kommun	Projektdeltagare
Per Stenmark	Valters Lås & Nyckelservice	E-handel Skellefteå kommun	Projektdeltagare
Andreas Johansson	Polfärskt bröd AB	Polfärskt bröd från bageri till butik	Projektdeltagare (säljare)
Elisabeth Wahlström	Polfärskt bröd AB	Polfärskt bröd från bageri till butik	Projektdeltagare (IT-chef)
Ragnar Estréus	Polfärskt bröd AB	Polfärskt bröd från bageri till butik	Projektledare
Anna-Carin Eriksson	Lagge Control	Affärsnytta med IT Fibre Network	Projektdeltagare
Christina Blomquist	Backlund och Burman	Affärsnytta med IT Fibre Network	Projektdeltagare
Christine Valentin	N.O. Rönne	Affärsnytta med IT Fibre Network	Projektdeltagare
Gunilla Lagergren	Åkroken Science Park AB	Affärsnytta med IT Fibre Network	Projektägare
Kjell-Arne Engberg	Engbergs Transportsystem	Affärsnytta med IT Fibre Network	Projektdeltagare
Tommy Gustafsson	GDM Konsult	Affärsnytta med IT Fibre Network	Projektdeltagare
Rolf Bäck	Ntech AB	Tillgänglighet via e-handel	Projektägare
E-faktura			
Anette Eliasson	C.A. Öbergs Glasmästeri	EH - Varbergs kommun	Projektdeltagare
Eva-Marie Tillerås	Lilla Träslövs Finbageri	EH - Varbergs kommun	Projektdeltagare
Henrik Sjölin	Colorama (Varbergs Färghus)	EH - Varbergs kommun	Projektdeltagare
Liliane Marckert Olsson	Beta Pedagog	EH - Varbergs kommun	Projektdeltagare
Madelene Winbo	Varbergs kommun	EH - Varbergs kommun	Projektägare
Martin Asklöf	LBC Varberg	EH - Varbergs kommun	Projektdeltagare
Sabine Andersson	Hotell Gästis	EH - Varbergs kommun	Projektdeltagare
Frida Mattsson	Knivsta Buss AB	SIGHIT	Projektdeltagare
Helena Peters Fröberg	De Facto Yrkeskläder	SIGHIT	Projektdeltagare
Per Carlsson	Sigtuna kommun	SIGHIT	Projektledare
Per Åke Danielsson	P Å Danielssons Bil AB	SIGHIT	Projektdeltagare

Anneli Krube	Lidingö Stad	EH - Lidingö Stad	Projektledare
Meta Westholm	Grimsta Fukt & Grönt	EH - Lidingö Stad	Projektdeltagare
Mikael Ohlson	BatteriGrossisten AB	EH - Lidingö Stad	Projektdeltagare
Sten Andersson	Högsätra Stad och Fastighets AB	EH - Lidingö Stad	Projektdeltagare
Tommy Edberg	Edberg Papper och Hygien AB	EH - Lidingö Stad	Projektdeltagare
Anders Tufvesson	Office (Atea)	ESKILHIT	Projektdeltagare
Anette Pettersson	Svalbovikens Buss AB	ESKILHIT	Projektdeltagare
Anna-Karin Wahlström	Eskilstuna kommun	ESKILHIT	Projektägare
Kristina Sköldin	Waller's Bygg & Industri AB	ESKILHIT	Projektdeltagare
Thomas Axelsson	Thule Möbler	ESKILHIT	Projektdeltagare
Åsa Rundgren	Eskilstuna Bowlingcenter	ESKILHIT	Projektdeltagare
Evelin Larsson	Sunne Grossisten	HIT-projektet för Sunne kommun	Projektdeltagare
Inger Rockedahl	Åkes El & Bygg	HIT-projektet för Sunne kommun	Projektdeltagare
Maria Bergquist	Bergquist Chark	HIT-projektet för Sunne kommun	Projektdeltagare
Niclas Nordqvist	Lindströms Bröd	HIT-projektet för Sunne kommun	Projektdeltagare
Ulf Borg	Sunne kommun	HIT-projektet för Sunne kommun	Projektägare
Gun Danielsson	Mediapoolen i Västra Götaland AB	E-faktura	Projektdeltagare
Ida Werner	Västra Götalandsregionen	E-faktura	Projektägare
Jörgen Marklund	Limedic AB	E-faktura	Projektdeltagare
Katarina Andersson	Inpart Trading AB	E-faktura	Projektdeltagare
Pernilla Olander	Medica AB	E-faktura	Projektdeltagare
Johan Sergander	Motala kommun	Inköp Motala	Projektledare
Magnus Carlsson	Borensberg Rör	Inköp Motala	Projektdeltagare
Mats Hofstam	Brodd-Son	Inköp Motala	Projektdeltagare

Monia Berggren	Linköpings Stämpelfabrik	Inköp Motala	Projektdeltagare
Torsten Lilja	Mattcenter Torsten Lilja	Inköp Motala	Projektdeltagare
Agnetha Mohr	Borås Stad	EH-Borås Stad	Projektägare
Elisabeth Böhm	Borås Brandservice	EH-Borås Stad	Projektdeltagare
Fredrik Lind	Skene Järn	EH-Borås Stad	Projektdeltagare
Lars Eliasson	Holgers Stugmaterial	EH-Borås Stad	Projektdeltagare
Mattias Magnusson	Allmans AB	EH-Borås Stad	Projektdeltagare
Anna Forsell	Söderhamns kommun	E-process för den bästa offentliga affären	Projektdeltagare
Johan Almesjö	Region Gävleborg	E-process för den bästa offentliga affären	Projektägare
Laila Hjelte	Industriprofil	E-process för den bästa offentliga affären	Projektdeltagare
Mats Törnquist	Region Gävleborg	E-process för den bästa offentliga affären	Projektdeltagare (medfinansiär)
Nicklas Bremefors	Ljusdals kommun	E-process för den bästa offentliga affären	Projektdeltagare

Tabell 19: Intervjuer styrgrupp/expert

Intervjuperson	Organisation	Titel	Roll
Lennart Augustinius	ALMI	Affärsområdeschef Innovation	Styrgrupp
Kerstin Wiss Holmdahl	Sveriges Kommuner och Landsting	Förbundsjurist	Styrgrupp
Nicklas Liss-Larsson	Näringsdepartementet	Enheten för IT, forskning- och utveckling	Kontaktperson för programmet på Näringsdepartementet
Håkan Ylinenpää	Luleå Tekniska Universitet	Professor	Medförfattare till rapporten " <i>Barriers to information and communication technology adoption in small firms</i> "

Dokumentkällor

Programplan, Handlingskraft med IT, Nutek, 2007.

Uppföljnings- och utvärderingsplan, Handlingskraft med IT, Nutek, 2008.

Program för Handlingskraft med IT, Tillväxtverket, 2009.

Handlingskraft med IT, Beviljade projekt 2006-2009, Tillväxtverket, 2009.

Vinit Parida, Johan Johansson, Håkan Ylilinpää, Pontus Braunerhjelm, Barriers to information and communication technology adoption in small firms, KTH 2010.

FBA: Effektutvärdering av IT.SME.se, Tillväxtverket 2005