



Hindre for digitalisering av forretnings- prosesser

Kommunal- og moderniseringsdepartementet

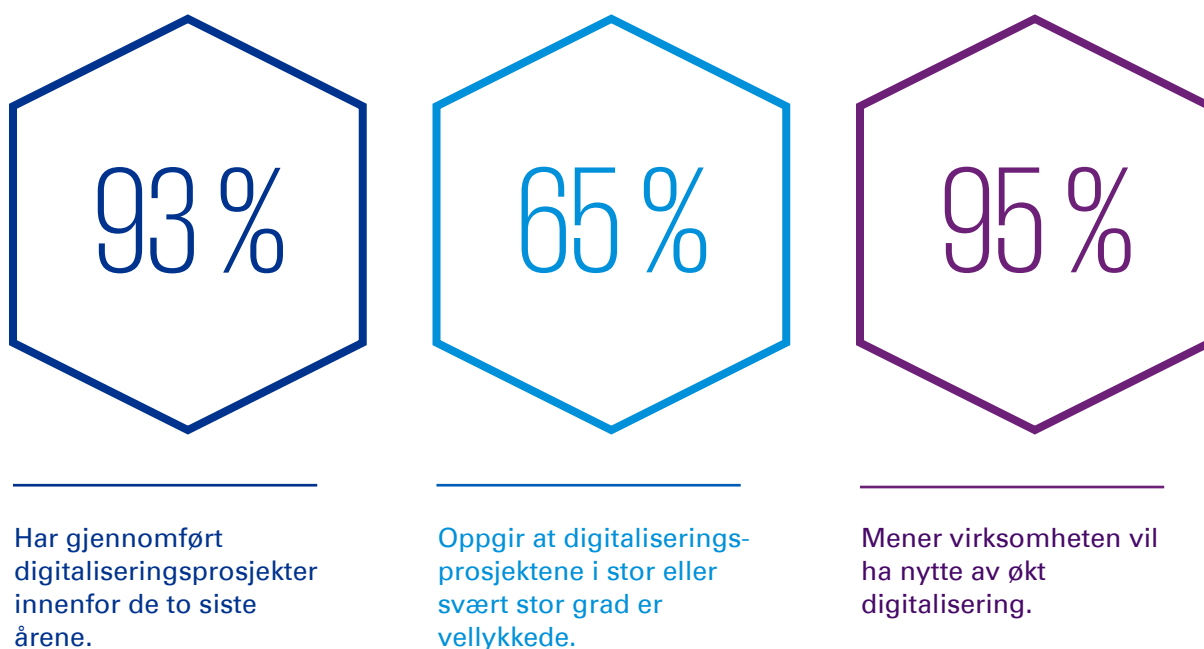
September 2020

www.kpmg.no

Sammendrag

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) lyse i 2013 ut et oppdrag "Analyse i markedet og gjennomgang av regelverk for å kartlegge hindringer for digitale forretningsprosesser". KPMG leverte våren 2014 en god og omfattende analyse basert på undersøkelsen. I forbindelse med et arbeid for å beskrive tilstanden for næringsrettet digitalisering i Norge i 2020, ønsket KMD å gjøre en ny undersøkelse som oppfølging av undersøkelsen fra 2014. KMD ønsker å få gjennomført en tilsvarende undersøkelse for å kunne se utviklingen innen digitalisering i ulike sektorer i næringslivet siden kartleggingen i 2014 og få et innblikk i status på digitalisering.

I denne rapporten har vi vurdert tilstanden hva gjelder digitalisering i 2020 og analysert hvorvidt det er noen utviklinger i hindringene identifisert i 2014. Under følger våre hovedfunn.



- o Mer enn 65 % av respondentene oppga å inneha lederstillinger. I KPMGs topplederundersøkelse snakker vi med toppledere i store, norske virksomheter som forteller oss at digitalisering og bedre utnyttelse av teknologiske verktøy står høyt på deres agenda. Topplederne er stadig mer opptatt av hvordan digitalisering griper inn i alle deler av virksomheten. Her ser vi en betydelig endring de siste årene.
- o Norsk næringsliv opplever kompetansehindre som det viktigste hinderet for digitalisering både i egen bransje og i egen virksomhet. Vi ser også at respondentene gjennomgående har vurdert kompetansehindre som mer fremtredende i egen bransje enn i egen virksomhet.
 - o Nær halvparten av respondentene oppgir at kompetansehindre i stor og meget stor grad hindrer digitalisering av deres forretningsprosesser.
- o Hele 93 % av respondentene opplyser at det er gjennomført digitaliseringsprosjekter i virksomheten innenfor de to siste årene, og 65 % oppgir at prosjektene i stor eller svært stor grad er vellykkede. Dette er en vesentlig økning fra 2014 da 83 % av respondentene oppga at

de hadde gjennomført digitaliseringsprosjekter, mens kun 47 % av respondentene oppga at de var vellykkede.

- o Manglende standardisering og økonomiske hindre rangeres som de nest viktigste hindrene for både bransje og egen virksomhet.
- o Sett opp mot 2014 ser kompetansehindre og økonomiske hindre ut til å være vurdert som viktigere hindre for digitalisering nå enn på forrige undersøkelsestidspunkt.

Vårt inntrykk er at funnene er om lag som forventet. Det har blitt jobbet systematisk med å utvikle både bransjestandarder samt gjennomført standardiseringsinitiativer i det offentlige. At kompetansehindre nå vurderes som mer vesentlig enn på forrige undersøkelsestidspunkt kan være et uttrykk for at kravene til digitalisering har tiltatt som følge av økt kompleksitet. Samtidig kan det også være et uttrykk for at en forstår kravene som stilles til å lykkes med digitalisering bedre i ledergruppene i dag enn i 2014. Den økonomiske situasjonen er noe svakere i 2020 og det er viktig å ha i mente at Covid-19 preget samfunnet på undersøkelsestidspunktet.

Innhold

Innledning	1
Tilnærming og metode	2
Om spørreundersøkelsen	2
Om respondentene	3
Status på digitalisering	6
Hva er digitalisering?	6
Status for bruk av teknologi i egen bransje og virksomhet	7
Nytte av digitalisering	8
Bruk av ny teknologi	8
Hvilke grunner har virksomhetene til å digitalisere?	9
Hindre for digitalisering	11
Overordnet om hindre og digitalisering	11
Manglende standardisering av data som hinder for digitalisering	15
Prosessuelle-, kompetanse- og kulturelle hindre	17
Økonomiske hindre	22
Teknologiske hindre	24
Juridiske hindre	29
Hvordan kan det offentlige og bransjeorganisasjoner bedre tilrettelegge for økt digitalisering?	30
Vedlegg	32
Oppbygging og gjennomføring av spørreundersøkelse	32
Nærmere betraktninger om valgt metodisk tilnærming	37

1. Innledning

I forbindelse med et arbeid for å beskrive tilstanden for næringsrettet digitalisering i Norge i 2020, ønsket Kommunal- og moderniseringsdepartementet å kartlegge hindringer for digitalisering i norsk næringsliv. Kartleggingen bygger på KPMGs «*Analyse i markedet og gjennomgang av regelverk for å kartlegge hindringer for digitale forretningsprosesser*» fra 2014.

Denne analysen skal se på utviklingen siden forrige undersøkelse, samt hvilke hindringer som oppleves som sentrale i lys av dagens trender innen digitalisering. Det er gjennomført en spørreundersøkelse som er distribuert til hele det norske næringsliv på tvers av geografisk lokasjon, størrelse på virksomheten og bransje.

Digitalisering står i sentrum av vår hverdag og er en av nøkkelfaktorene å lykkes med for mange virksomheter i Norge. Digitalisering er et viktig fokusområde for Regjeringen som har iverksatt en rekke tiltak for å tilrettelegge for økt digitalisering av forretningsprosesser. I juni 2019 publiserte Kommunal- og moderniseringsdepartementet en felles digitaliseringsstrategi for offentlig sektor. Målet er å legge til rette for en enklere hverdag for innbyggere, næringsliv og frivillig sektor gjennom bedre tjenester og mer effektiv ressursbruk i offentlige virksomheter.

2. Tilnærming og metode

I dette kapitlet redegjør vi for spørreundersøkelsen, herunder dens utforming og hvordan vi har distribuert den, før vi viser fordelingen av respondentene våre geografisk og ut fra virksomhetens størrelse og bransje.

Vi har fått bistand fra bransjeorganisasjonene Virke, NHO, Abelia, Finans Norge og IKT Norge til å distribuere undersøkelsen og på den måten nådd ut til flest mulig aktører i norsk næringsliv og sikret variasjon i våre respondenter med hensyn til lokasjon, bransje og størrelse på virksomheten. I tillegg har vi brukt KPMGs nettverk for å gjøre undersøkelsen kjent blant relevante respondenter. Dette beskrives nærmere i vedlegg til rapporten. Spørreundersøkelsen baserer seg dermed på selvseleksjon som tilnærming for utvalg. Dette har implikasjoner som vi også har redegjort nærmere for i rapportens vedlegg.

2.1 Om spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen bestod av 38 hovedspørsmål med 8 oppfølgingsspørsmål. I oppfølgingsspørsmålene ba vi respondentene om å utdype svaret dersom et generisk alternativ, eksempelvis «Annet», ble rangert som vesentlig i et hovedspørsmål.

Spørsmålene bygget på spørreundersøkelsen som ble gjennomført i 2014 med oppdateringer av enkelte spørsmål slik at den er relevant for dagens trender innen digitalisering. Etter ønske fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet ble undersøkelsen noe redusert i omfang.

Spørreundersøkelsen tok utgangspunkt i hypoteser om hindre for digitalisering, slik som undersøkelsen fra 2014. Vi analyserte hindre for digitalisering av forretningsprosesser basert på eksisterende kunnskap, KPMGs erfaring og en breddeundersøkelse blant norske bedrifter. Kartleggingen tok utgangspunkt i hva virksomhetene opplever som hindre for digitalisering. Dette betyr at enkelte hindre i denne kartleggingen kan fremstå som mer eller mindre viktige enn det som i virkeligheten er tilfellet.

Respondentene i undersøkelsen har rangert viktigheten av 8 utvalgte områder (juridisk, standardisering, prosess, kompetanse, kultur, teknologi, økonomi og øvrig) som er til hinder for digitalisering i deres bransje, og deretter for deres virksomhet. Rangeringen ble gjort på en skala fra 1 til 8, hvor 8 er størst grad av opplevd hindring.

Videre har respondentene vurdert viktigheten av et utvalg underliggende problemstillinger innenfor disse områdene. Spørsmålene knyttet til underproblemstillingene ble gitt svaralternativer på et noe aggregert nivå. Her ba vi respondentene om å rangere relevansen for sin virksomhet på en skala fra 1 til 5 hvor 5 er mest relevant. I vedleggets kapittel 5.1.3 har vi lagt inn en fullstendig oversikt over spørsmålene som var en del av spørreundersøkelsen.

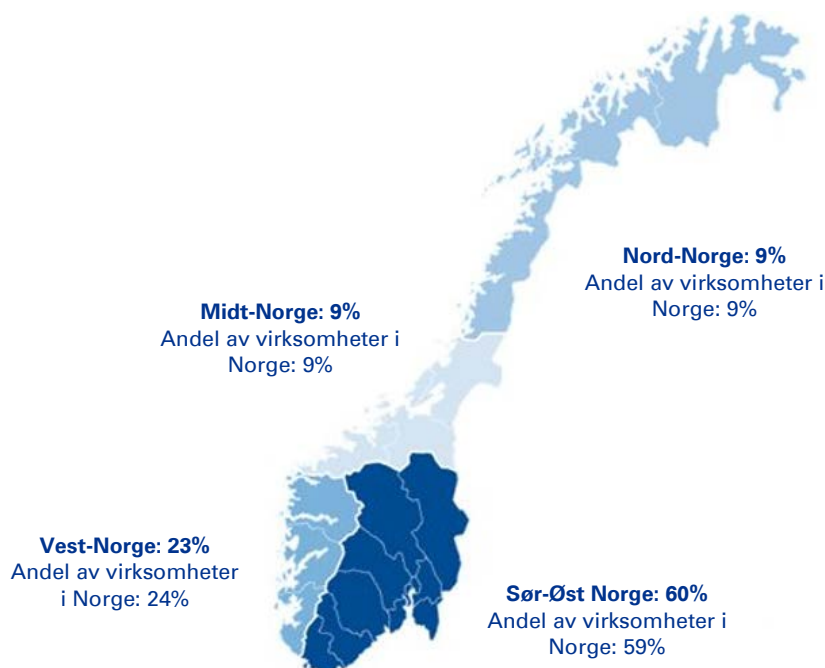
Respondentene ble også bedt om å kommentere underliggende problemstillinger gjennom fritekst for å gi bedre innsikt i spesifikke områder som de opplevde som utfordrende. Disse svarene benyttet vi til å gi kvalitativ innsikt til de ellers kvantitative resultatene fra de øvrige spørsmålene i undersøkelsen.

2.2 Om respondentene

For å vurdere vår respondentgruppes representativitet har vi undersøkt deres geografiske lokasjon, størrelse og bransjetilhørighet, samt respondentens stilling.

2.2.1 Geografisk fordeling av respondentene

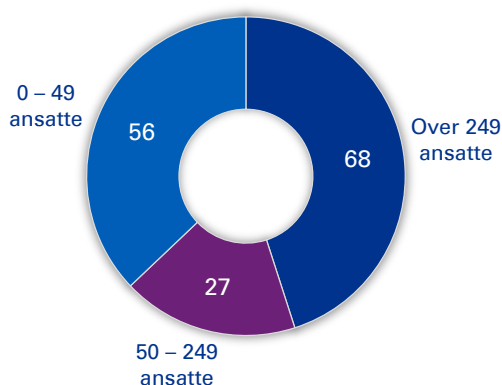
Vi ser at respondentgruppen består av flere respondenter fra alle landsdeler og fylker i Norge. Vi vurderer at gruppen gir relativt god dekning for ulike deler av landet, dette også sammenlignet med geografisk fordeling av virksomheter i Norge i henhold til SSBs tall for dette.



Figur 1: Geografisk fordeling av respondenter fordelt på landsdeler¹

2.2.2 Fordeling av respondentene på virksomhetens størrelse

Respondentene ble gruppert i tre størrelseskategorier basert på antall ansatte i virksomheten. Majoriteten av respondentene ligger i kategorien små og store virksomheter, henholdsvis 0 – 49 ansatte og over 250 ansatte.

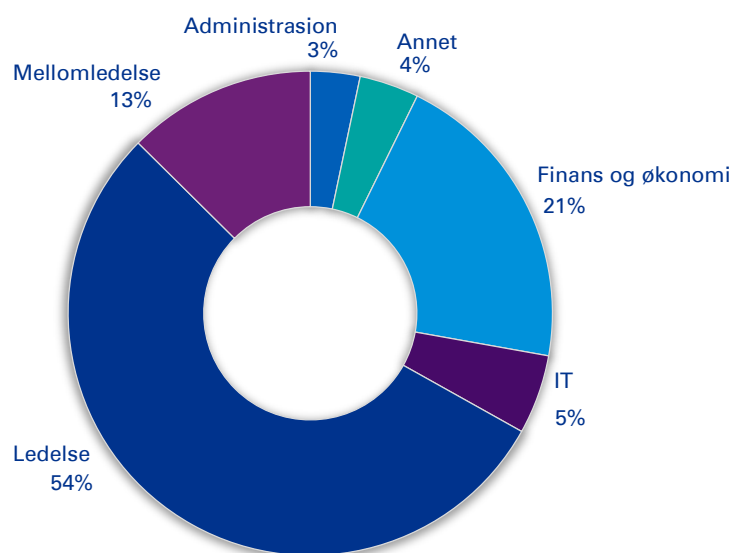


Figur 2: Fordeling av antall respondenter etter antall ansatte i virksomheten

¹ SSB Tabell 07091: Virksomheter, etter region, statistikkvariabel og år, 2020

2.2.3 Fordeling av respondentene på stillingstype

Spørreundersøkelsen hadde som formål å henvende seg til virksomhetens ledelse. Dette fordi vi forventet at ledelsen har god overblikk over virksomhetens digitaliseringsinitiativ og utfordringer virksomheten opplever i forbindelse med digitalisering. Over 65 % av respondentene i spørreundersøkelsen oppga at de innehar lederroller. Vi har ved enkelte tilfeller fått opplyst at undersøkelsen er sendt videre til relevante ressurser i virksomheten og vurderer dermed at respondentene som helhet har gode forutsetninger for å svare på undersøkelsen.



Figur 3: Fordeling av andel respondenter per stillingsområde

Vi observerer at andelen respondenter som oppga å jobbe innenfor finans og økonomi var 21 %. Dette er en økning på 8 prosentpoeng fra respondentgruppen som besvarte spørreundersøkelsen i 2014.

I KPMGs topplederundersøkelse snakker vi med toppledere i store, norske virksomheter som forteller oss at digitalisering og bedre utnyttelse av teknologiske verktøy står høyt på deres agenda ². Topplederne er stadig mer opptatt av hvordan digitalisering griper inn i alle deler av virksomheten. Her ser vi en betydelig endring de siste årene.

2.2.4 Fordeling av respondentene på bransje

Ut fra respondentenes egen klassifisering etter SSBs bransjekategorier, har vi klassifisert alle virksomhetene inn i 11 overordnede bransjegrupper. Antallet respondenter i undersøkelsen er ikke tilstrekkelig for å kunne regne ut meningsfylte signifikansmål mellom de ulike bransjegruppene, men vi vurderer det til å være tilstrekkelig til å kunne peke på tendenser og overordnede forskjeller mellom dem.

² KPMG, 2019, *Topplederundersøkelsen 2019: Nytt risikobilde – endrede spilleregler. Samtaler med norske toppledere*



Figur 4: Antall respondenter per bransjegruppe basert på respondentenes egen klassifisering etter SSBs bransjekategorier

Undersøkelsen fanget opp flest respondenter fra bransjene *industri, energi og utvinning* (28 respondenter), *utdannelse, helse, sosial og offentlig* (24 respondenter) og *forretningsmessig tjenesteyting* (23 respondenter). Virksomheter innenfor bransjekategorien *utdannelse, helse, sosial og offentlig* er medlemsorganisasjoner, næringsforeninger og apotek. Samtidig fanget vi opp mellom 9 og 16 respondenter fra en rekke bransjer, mens vi observerer at antallet respondenter innenfor bransjene *jordbruk, skogbruk og havbruk* og *transport og logistikk* er noe lavt. Overordnet sett er vår oppfatning at undersøkelsen har lyktes relativt godt med å fange opp en variert populasjon med respondenter fra en rekke vesentlige bransjer.

3. Status på digitalisering

3.1 Hva er digitalisering?

Ettersom det råder mange oppfatninger av hva digitalisering innebærer ble respondentene innledningsvis bedt om å definere begrepet digitalisering for å gi et inntrykk av hva begrepet betyr for næringslivet. Svarene viser med tydelighet at *digitalisering* har ulik betydning for forskjellige virksomheter i Norge. Norge ligger langt fremme når det kommer til bruk av teknologi og norske virksomheter bruker teknologi til å løse stadig flere av virksomhetens oppgaver og utfordringer.

Hovedvekten av respondentene oppgir at digitalisering betyr effektivisering av prosesser, men årsaken til hvorfor man effektiviserer prosesser varierer mellom virksomhetene. En virksomhet effektiviserer for å redusere kostnader, en annen effektiviserer for å kunne levere et bedre og bredere verdiforslag til kunde, mens en tredje effektiviserer for å holde seg konkurransedyktig. Digitalisering handler om mye mer enn å sette strøm på papir og må forstås som organisasjonsgjennomgripende. Svarene vi har fått fra våre respondenter underbygger dette inntrykket gjennom å være svært varierte.



Figur 5: Definisjonen på digitalisering er spredt blant respondentene

Digitalisering står høyt på topledernes agenda i norske virksomheter og nær halvparten av virksomhetene spurt i KPMGs lederundersøkelse fra 2019 forteller at de skal ta i bruk digitalisering for å foreta kostnadsreduksjoner de neste 12 månedene³. Norske topledere ser hvilke enorme muligheter digitalisering og økt forståelse av data gir, samtidig som de er nødt til å opprettholde tillit

³ Christensen, S. og Wiig, S, 2019, *KPMG Lederundersøkelsen 2019*

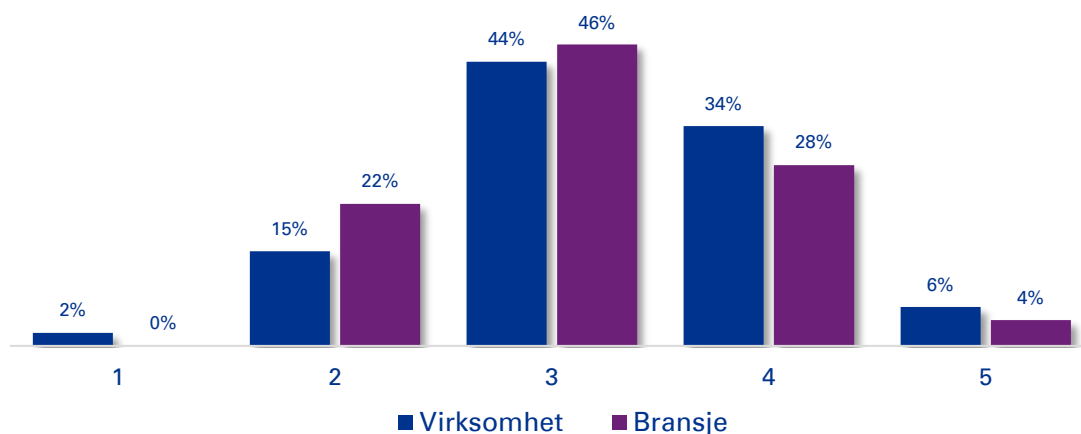
og viser at de er til å stole på. Virksomhetene opplever at de må levere verdi gjennom nye digitale løsninger, samtidig som de etterlever regulatoriske krav og er oppmerksomme på risikoen knyttet til cybersikkerhet og omdømmetap som konsekvens av manglende prosesser og sikring⁴.

3.2 Status for bruk av ny teknologi i egen bransje og virksomhet

Spørreundersøkelsen ba respondentene rangere hvor langt de mener deres bransje har kommet hva gjelder bruk av ny teknologi. De ble deretter bedt om å rangere hvor langt deres egen virksomhet har kommet.

Tabellene nedenfor viser at virksomhetene mener at de selv har kommet lenger enn bransjen hva gjelder å ta i bruk ny teknologi. Vi observerer at en stor andel av respondentene ser på sin virksomhet som bransjeledende innen digitalisering.

Det er små virksomheter (0 – 49 ansatte) som oppgir å i gjennomsnitt ha kommet lengst i digitaliseringsarbeidet, med en gjennomsnittlig rangering på 3,41 hvor 1 er rangert som *majoriteten av systemene er eldre eller utføres manuelt* og 5 er rangert som *nyeste tilgjengelige løsninger er implementert innenfor alle områder*. Vi observerer videre at det ikke er stor forskjell mellom de definerte størrelseskategoriene, hvor mellomstore og store virksomheter har gjennomsnittlig rangering på henholdsvis 3,3 og 3,1.



Figur 6: Respondentenes rangering av hvor langt de opplever at virksomheten og bransjen har kommet i å ta i bruk ny teknologi, målt i andel av respondenter. Svar er gitt på en skala fra 1 til 5 hvor 5 indikerer at de nyeste tilgjengelige løsninger er implementert innenfor alle områder.

Hele 93 % av respondentene oppga at det er gjennomført digitaliseringsprosjekter i virksomheten de to siste årene. 65 % oppfattet at prosjektene i stor eller svært stor grad er vellykkede. Ikke uventet var andelen respondenter som oppga å ha gjennomført digitaliseringsprosjekter høyere enn ved undersøkelsestidspunktet i 2014. Den gang var andelen 83 %. Det er ikke bare antallet digitaliseringsprosjekter i norsk næringsliv som har økt. Det har også vært en økning i andelen respondenter som oppga at prosjektene var vellykkede og medførte ønsket effekt for virksomheten. Kun 47 % av respondentene oppga at prosjektene var vellykkede i 2014.

Respondentene ble bedt om å gi eksempler på hvilke prosjekter de har gjennomført den senere tiden. Majoriteten av respondentene oppga at de har implementert digitale plattformer og skyløsninger, digitale samhandlingsverktøy og ulike EPM teknologi (ERP system, styringssystem, innkjøpssystem). Dette er noe ulikt fra undersøkelsen i 2014 da hovedvekten oppga at prosjekter gjennomført var

⁴ KPMG, 2019, *Topplederundersøkelsen 2019: Nytt risikobilde – endrede spilleregler. Samtaler med norske toppledere*

innføring av EHF og e-faktura, digital dokumenthåndtering og mobilløsninger. Prosjekter som går igjen er digitalisering av prosesser som salg, HR og logistikk.

3.3 Nytte av digitalisering

Hele 95 % av respondentene ga uttrykk for at deres virksomhet kan ha nytte av økt digitalisering. Bruk av ny teknologi anses en viktig driver for effektivitet, økt verdiskapning og konkurransedyktighet. Det ligger et stort gevinstpotensial i det å ta i bruk digitale løsninger. Dette gjelder både på virksomhets- og samfunnsnivå. Respondentene trakk i særlig grad frem at økt bruk av digitale løsninger vil gi virksomheten mer effektive arbeidsprosesser. Gevinster fra effektivisering er ulike, blant annet kan effektivisering redusere kostander gjennom redusert behov for arbeidskraft. Samtidig kan effektivisering frigjøre tid hos ansatte til å gjennomføre mer verdiskapende oppgaver.

Krav fra brukere og kunder er i stadig endring. Særlig gjelder dette økte krav til bruk av digitale løsninger for å gjøre brukeropplevelsen bedre. Mange respondenter oppga at digitale verktøy ble tatt i bruk for å forbedre verdiforslaget til kundene gjennom raskere levering, evne til å forutse kundens behov som gir bedre muligheter for å tilpasse produktet deretter, samt bedre kommunikasjonen med kundene. Gjennom KPMGs topplederundersøkelse erfarer vi at toppledere benytter teknologi for å forbedre kundeopplevelsen gjennom å forenkle prosesser, slik at kundene lettere finner frem og bruker mindre tid og ressurser enn tidligere. Personalisering og mer effektive prosesser oppleves som en differensiator overfor konkurrentene⁵.

Økt datakvalitet og bedre beslutningsgrunnlag ble også trukket frem som sentrale gevinster for økt grad av digitalisering. Digitale verktøy bedrer virksomhetens beslutningsgrunnlag i form at evne til å presentere sanntidsdata og prosessere ustrukturerte data, gjør ledelsen i stand til å gjøre beslutninger basert på relevant informasjon og til rett tid.

Av de 8 respondentene som ikke tror at virksomheten vil ha nytte av en større grad av digitalisering, har 6 virksomheter under 10 ansatte. Flere av de mindre virksomhetene (0 – 49 ansatte) oppgir å ikke ha tatt i bruk digitale verktøy som digitale samhandlingsverktøy og skyløsninger og plattformer, verktøy vi ser er i høy grad benyttet av øvrige respondenter.

”

Kampen står ikke lenger om eierskap til teknologi. Vinnerne fremover vil være de som anvender teknologien riktigst og tingligst.⁶

Ida Kreutzer
FINANS NORGE

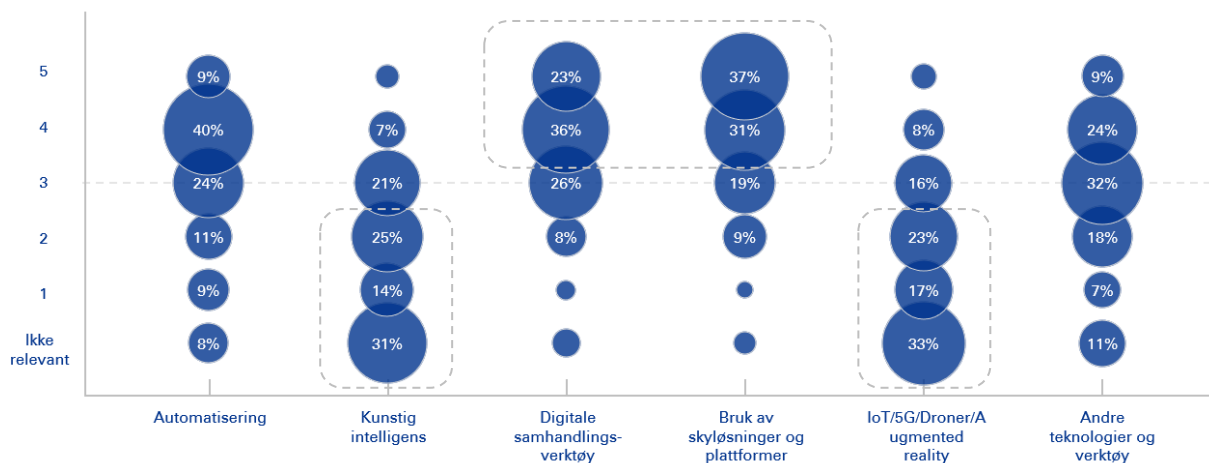
3.4 Bruk av ny teknologi

Som tidligere nevnt har mange virksomheter gjennomført digitaliseringsprosjekter i løpet av de to siste årene. Vi spurte respondentene i hvilken grad de har tatt i bruk ulike teknologier, og vi observerer at respondentene i stor grad har tatt i bruk digitale samhandlingsverktøy, skyløsninger og plattformer. Resultatene er ikke overraskende, særlig ikke med tanke på konsekvensene av Covid-19 pandemien og myndighetenes oppfordring om å jobbe hjemmefra. Dette har satt press på virksomheter til å implementere digitale samhandlingsverktøy for å kunne opprettholde produktivitet og muliggjøre arbeid fra ulike lokasjoner.

⁵ KPMG, 2019, *Topplederundersøkelsen 2019: Nytt risikobilde – endrede spilleregler. Samtaler med norske toppledere*

⁶ KPMG, 2019, *Topplederundersøkelsen 2019: Nytt risikobilde – endrede spilleregler. Samtaler med norske toppledere*

Store virksomheter (over 250 ansatte) har i størst grad tatt i bruk digitale samhandlingsverktøy og små virksomheter (under 50 ansatte) har i størst grad tatt i bruk skyløsninger og plattformer.



Figur 7: Fordeling av respondentenes svar på i hvilken grad de har tatt i bruk de ulike teknologiene listet over, hvor 1 er i svært lav grad og 5 er i svært stor grad.

Internet of Things (IoT) og kunstig intelligens er teknologiene som i minst grad ble oppgitt å være tatt i bruk blant respondentene. Disse teknologiene er relativt avanserte og har utviklet seg enormt raskt gjennom de senere årene. For å virkelig nyttiggjøre seg av teknologiene kreves det ofte vesentlige investeringer og evne til datahåndtering og avansert analyse. Resultatene er derfor ikke særlig overraskende. Vi vil forvente at 5G + Edge Computing vil kunne påvirke utviklingen rundt IoT vesentlig de neste årene. Vi observerer for alle teknologiene at store og mellomstore virksomheter i større grad har tatt i bruk de ulike teknologiene. Ikke uventet da man med rimelighet kan anta at større virksomheter har store gevinster å hente gjennom bruk av teknologiene og har bedre forutsetninger for å implementere, så som økonomisk styrke og større kompetansemiljøer.

3.5 Hvilke grunner har virksomhetene til å digitalisere?

Virksomhetene oppgir at de hovedsakelig digitaliserer for å redusere kostnader og optimalisere sine prosesser. Svaret er ikke overraskende gitt respondentenes svar på hvilken nytte virksomheten kan ha av økt digitalisering, samt virksomhetenes eksempler på digitaliseringsprosjekter gjennomført de siste to årene.

Hele 63 % av respondentene sa at de digitaliserer for å gi kundene en bedre og enklere kundeopplevelse. Virksomhetene setter nå kundene i sentrum og er villige til å gjennomføre store investeringer og digitale transformasjoner for å sikre konkurransedyktighet. Svaret henger tett sammen med respondentene som oppga at de digitaliserer for å oppnå inntektsvekst. 45 av de 61 respondentene som oppga denne grunnen for digitalisering oppga også at de digitaliserer for bedre og enklere kundeopplevelse.

Over 1 av 3 respondenter oppga at virksomheten digitaliserer for å øke bærekraft i verdikjeden. KPMG opplever at bærekraftig utvikling får økende oppmerksomhet av norske virksomheter. For å oppnå FNs bærekraftsmål⁷ for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 er det nødvendig at alle jobber sammen, på tvers av næringsliv og offentlig sektor. Regjeringen utarbeider for tiden en ny nasjonal handlingsplan for hvordan Norge skal gjøre sin del for å innfri på

⁷ <https://www.fn.no/>

målene som er satt. Handlingsplanen utarbeides i samspill mellom regjeringen, sivilsamfunnet, næringslivet, akademia og offentlige virksomheter⁸.

KPMG opplever at stadig flere virksomheter utarbeider ESG (environmental, social and governance) rapportering for å synliggjøre virksomhetenes strategi og arbeid innenfor miljø, samfunnsforhold og bærekraft. I samtaler med toppledere forteller de at utnyttelse av teknologi går hånd i hånd med å ta bærekraft på alvor⁹. Flere ledere er opptatt av denne koblingen og utnytter blant annet KI (kunstig intelligens) for å redusere unødvendig transport på produksjonsanlegg. Et annet eksempel er at KI benyttes for å redusere matsvinn gjennom at riktig mengde varer når frem til en butikk eller direkte til sluttkunde. Denne bruken av KI for å sende riktige varer første gang bidrar dermed både til bedre kundeopplevelse, samtidig som det øker bærekraft i verdikjeden.

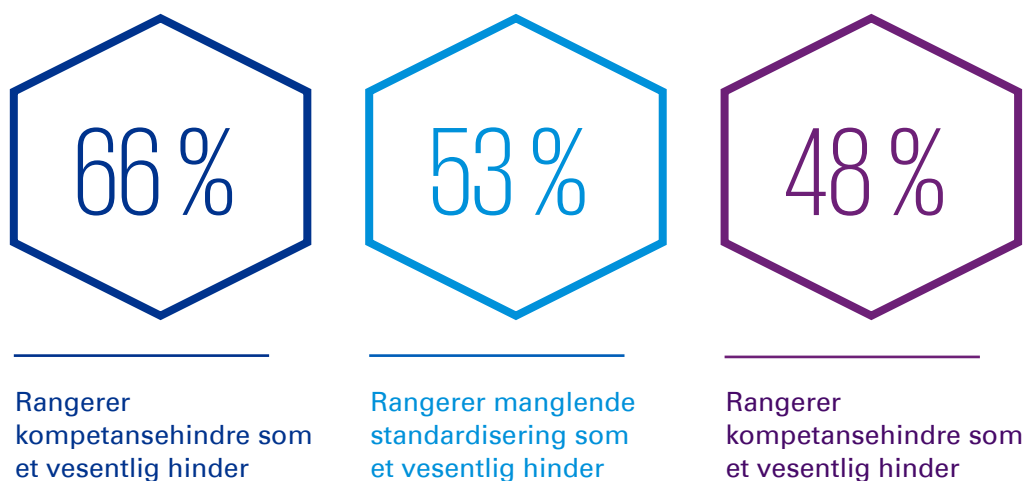


Figur 8: Andel av respondentene som har svart «Ja» på grunner til at virksomheten digitaliserer, N = 151

⁸ <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-nasjonal-handlingsplan-for-barekraftsmalene/id2700508/>

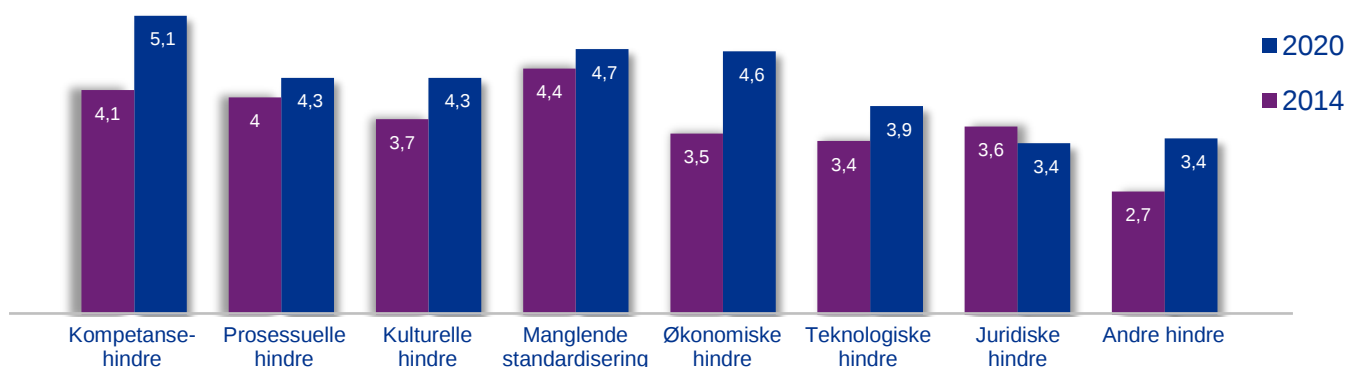
⁹ KPMG, 2019, *Topplederundersøkelsen 2019: Nytt risikobilde – endrede spilleregler. Samtaler med norske toppledere*

4. Hindre for digitalisering



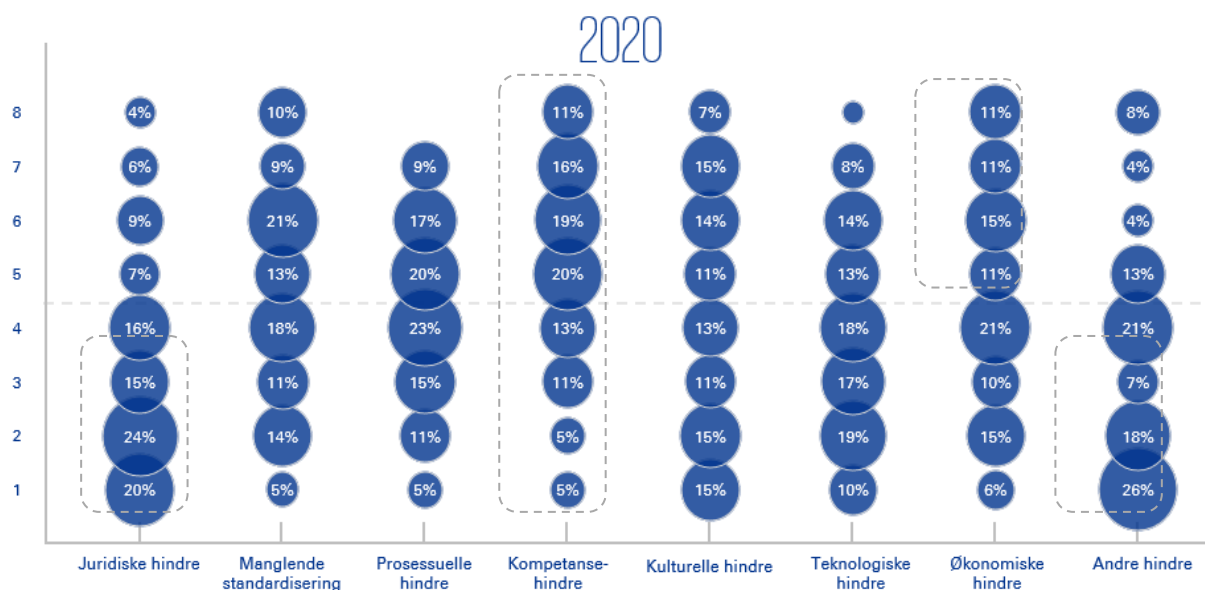
4.1 Overordnet om hindre og digitalisering

Respondentene ble bedt om å rangere de ulike hindrene på en skala fra 1 til 8 for å indikere i hvilken grad de er relevante for virksomheten. Vi ser at respondentene opplevde at flere av de overordnede kategoriene i større grad ble opplevd som en hindring for digitalisering i 2020 enn i 2014. Ikke alle hindringer er sammenlignbare mellom de to iterasjonene, men vi observerer at alle hindre gjennomsnittlig ble rangert høyere enn i 2014, unntatt juridiske hindre.



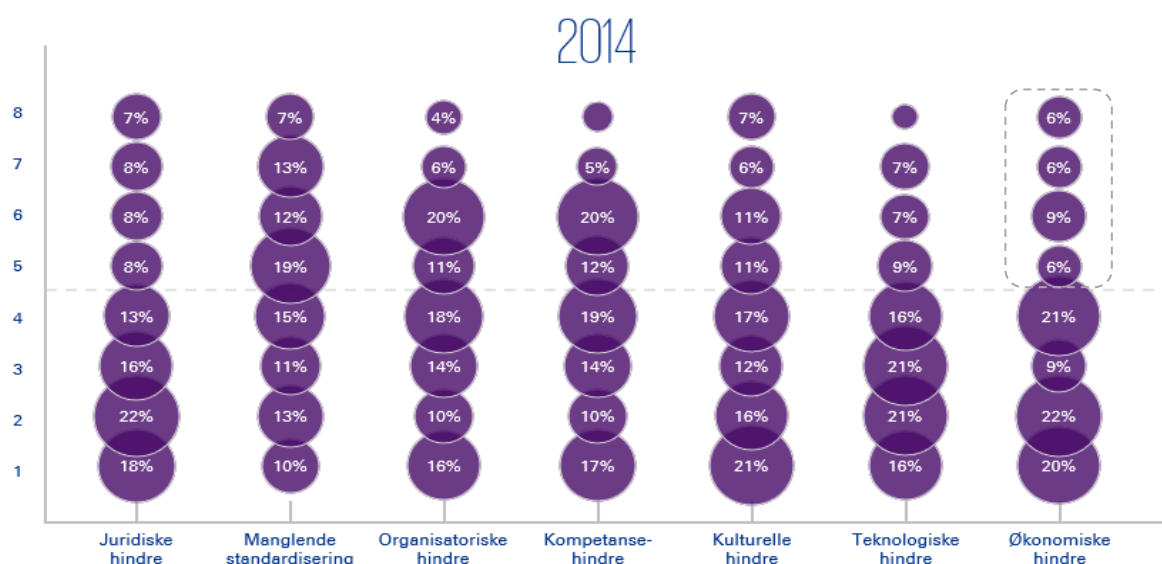
Figur 9: Gjennomsnittlig rangering av overordnede hindre for digitalisering av forretningsprosesser, 2014 sammenlignet med 2020. Rangeringen er gjort på en skala fra 1 til 8 hvor 8 er svært relevant.

Samlet oppgir respondentene at kompetanse er det viktigste hindret for digitalisering, etterfulgt av manglende standardisering og økonomiske hindre. Kompetansehindre er gjennomsnittlig rangert til 5,1 og er vurdert å utgjøre et sentralt hinder for virksomhetene.



Figur 10: Fordeling av respondentenes svar i 2020 på spørsmål om hva som er de viktigste hindringene for digitalisering i deres virksomhet, på en skala fra 1 til 8 hvor 8 er viktigst.

Figuren over viser fordeling av respondentenes rangering av opplevelsen av hindre mot digitalisering i egen virksomhet. Vi ser at en stor andel av respondentene rangerer *økonomiske hindre* som et vesentlig hinder (rangert til 5 eller høyere). Det er en vesentlig høyere andel av respondentene sammenlignet med 2014, da kun 26 % rangerte økonomiske hindre til 5 eller høyere. Respondentene oppgir videre at økonomiske hindre oppleves større i egen virksomhet enn det oppleves å være for egen bransje. Foruten dette er det relativt lik fordeling i hvordan respondentene opplevde hindrene for seg selv og for bransjen. Vi observerer også at store andeler av respondentene rangerer *juridiske hindre* og *andre hindre* som et mindre vesentlig hinder (rangert til 3 eller lavere).



Figur 11: Fordeling av respondentenes svar i 2014 på spørsmål om hva som er de viktigste hindringene for digitalisering i deres virksomhet, på en skala fra 1 til 8 hvor 8 er viktigst.

4.1.1 Ulikheter mellom type virksomheter

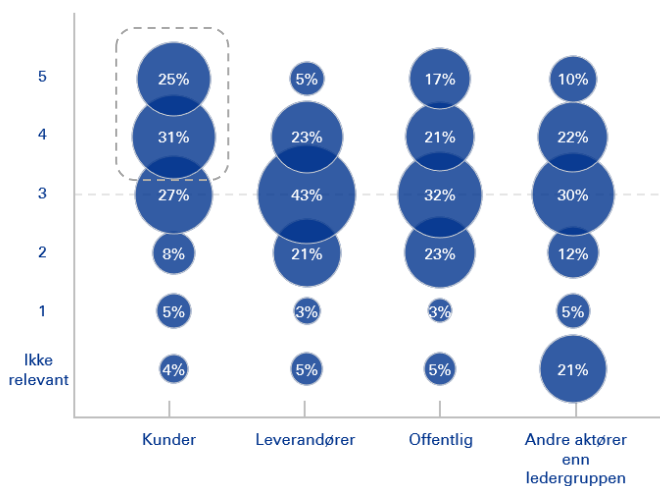
Det er marginale forskjeller i hvordan hindrene oppleves dersom bedriften er del av et internasjonalt konsern eller har internasjonale kunder. Opplevelsen av *teknologiske hindre* i egen virksomhet ble vurdert som mer krevende blant respondentene som oppgir å være en del av et internasjonalt konsern (gjennomsnittlig rangering på 4,1) enn de som oppgir at de ikke er det (gjennomsnittlig rangering på 3,7). KPMG erfarer at internasjonale konsern ofte har en rekke føringer som går på tvers av hele konsernet, hvilket kan oppleves for virksomheten som en begrensning hva gjelder ønskede digitaliseringstiltak. Dette kan oppleves begrensende gjennom at virksomheten tvinges til å benytte et spesifikt digitalt verktøy, eller at de ikke får integrere sine lokale digitale løsninger med konsernets.

Virksomheter som har internasjonale kunder og/eller leverandører opplevde *juridiske hindre* som mer krevende i egen virksomhet (3,5) enn for respondentene som oppgir å ha ikke ha internasjonale kunder (3,0). I egen bransje opplever respondentene som har internasjonale kunder at *kulturelle hindre* er noe viktigere (4,7) enn de som ikke har internasjonale kunder (4,2). Resultatene er om lag som forventet ettersom virksomheter med internasjonal rekkevidde er eksponert for ulike lands juridiske forhold. Det kan med rimelighet antas å være mer utfordrende å sikre etterlevelse av et større juridisk miljø. Videre er det ikke ukjent at det ofte er store kulturelle forskjeller på tvers av landegrenser og KPMG erfarer at internasjonale virksomheter ofte opplever flere subkulturer som kan oppleves som hindrende for digitalisering.

4.1.2 Grensesnittet mot offentlig sektor og andre aktører

For å undersøke hvilke muligheter og utfordringer virksomhetene opplever i grensesnittet mot andre aktører, ba vi respondentene om å rangere i hvilken grad de opplever at ulike aktører etterspør økt bruk av digitale løsninger. Majoriteten av virksomhetene oppgir at de i stor eller svært stor grad opplever at kunder etterspør økt bruk av digitale løsninger. Dette er ikke overraskende ettersom mange respondenter oppga forbedring av virksomhetens verdiforslag til kundene som hovedårsak for å digitalisere. Resultatene fra dette spørsmålet kan indikere at virksomhetene i noen grad digitaliserer for å imøtegå kundenes etterspørsel etter økt bruk av digitale løsninger.

På spørsmål om hvilke andre aktører enn ledergruppen som etterspør økt bruk av digitalisering, oppga majoriteten av respondentene at denne etterspørselen kom fra yngre ansatte og mellomledere i virksomheten.

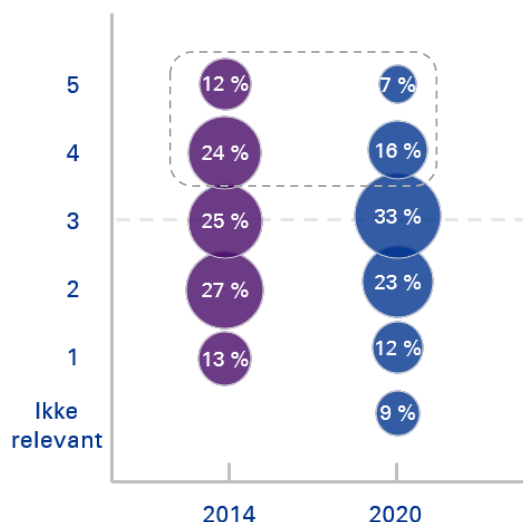


Figur 12: Fordeling av respondentenes rangering av i hvilken grad de opplever økt etterspørsel fra de ulike aktørene. 1 er i svært liten grad og 5 er i svært høy grad.

4.1.3 Aktører som hinder for digitalisering

Vi ba også respondentene å rangere hvordan de opplever at de samme aktørene hindrer digitalisering i virksomheten. Respondentene oppga at det offentlige og andre aktører enn ledergruppen representerte de aktørene som i størst grad oppleves å hindre digitalisering. Samtidig er det verdt å merke seg at andelen som opplevde at det offentlige i sterk eller svært sterk grad er på knappe 23 %. Dette er en vesentlig nedgang fra 2014 da andelen var 36 %. Tilsvarende tall for andre aktører enn ledergruppen lå på 20 %. Det er generelt mange «midt-på-treet» svar på dette spørsmålet.

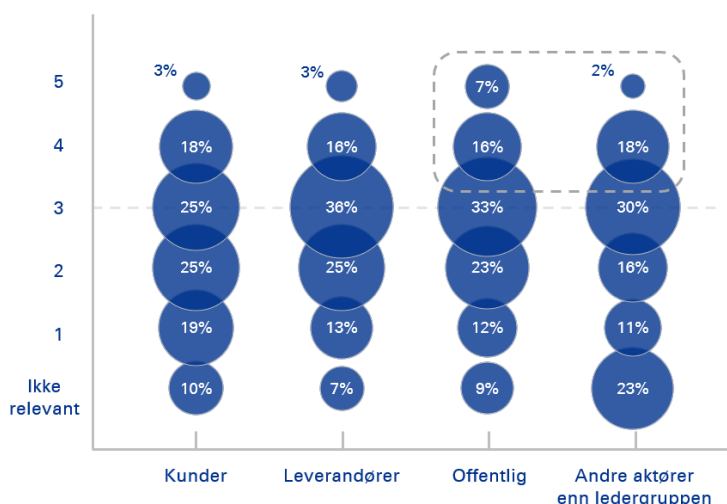
Brutt ned på virksomhetenes størrelse ser vi at det offentlige ble opplevd som hinder for digitalisering marginalt sterkere blant respondenter fra de store virksomhetene enn de øvrige. Dette kan skyldes at store virksomheter i større grad har rapporteringsplikter til det offentlige og er derfor mer avhengig av at det offentlige muliggjør digitalisering av prosesser. Dette kan igjen medføre at det offentlige oppleves som en hindring for digitalisering. Samtidig bør det nevnes at det offentlige får mange gode tilbakemeldinger i fritekstspørsmålene og da særlig hva gjelder felleskomponentene (ID-porten, Altinn, matrikkelen, m.fl.), NAV og Skatteetaten.



Figur 13: Fordeling av respondentenes rangering av i hvilken grad de opplever at det offentlige hindrer digitalisering 2014

Resultatene er sammenfallende med de fra 2014, hvor også det offentlige ble rangert til den aktøren som i størst grad hindrer digitalisering. De fleste virksomheter har erfaring med digital samhandling med offentlig sektor, da denne i mange tilfeller er pålagt. Kravet om digital samhandling kan medføre at det oppleves som et stort hinder ettersom samhandlingen ikke foregår på virksomhetens egne premisser. Utviklingen fra 2014 tyder allikevel på at det offentlige i mindre grad oppleves å hindre digitalisering i næringslivet. Tydeligere krav til standardformat for fakturering (EHF) og modernisering av flere offentlige fellesløsninger er eksempler på utviklingstrekk som kan tenkes å ha ført til at det offentlig vurderes som hinder i mindre grad enn i 2014.

Det skal fremheves at vi ikke ser store forskjeller i gjennomsnittlig rangering av de øvrige aktørene, men at hindre fra kunder og leverandører oppleves som noe mindre betydelige. Vi så tidligere at virksomhetene oppgir at yngre ansatte etterspør økt bruk av digitale løsninger. Virksomhetene oppgir videre at ansatte, og til dels eldre ansatte, også kan oppleves som et hinder for virksomhetens økte bruk



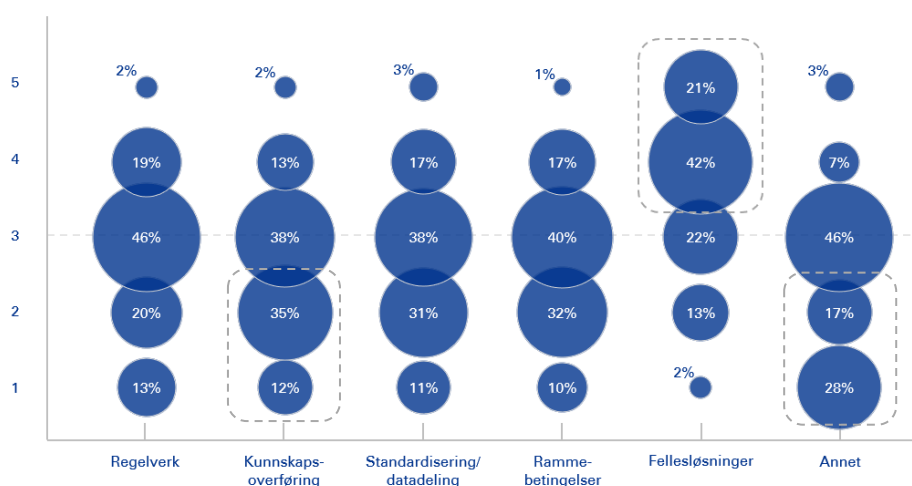
Figur 14: Fordeling av respondentenes rangering av i hvilken grad de opplever at de ulike aktørene hindrer digitalisering. 1 er i svært liten grad og 5 er i svært høy grad.

av digitale løsninger. Respondentene oppga at de ansatte ofte ikke forstår hvorfor man skal digitalisere og dermed viser motstand mot endring, samt at de mangler forankring i ledergruppen for å få gjennomslag for initiativene.

4.1.4 Tilrettelegging for digitalisering fra det offentlige

For å videre analysere det digitale samarbeidet mellom det offentlige og næringslivet, ba vi respondentene om å rangere i hvilken grad det offentlige tilrettelegger for digitalisering gjennom ulike kanaler. I undersøkelsen i 2014 ble *mangel på samordning av informasjon som rapporteres inn og tilgjengelighet og deling av offentlig informasjon* trukket frem som problematiske områder.

Majoriteten av respondentene oppgir at det offentlige oppleves å best tilrettelegge for digitalisering av forretningsprosesser gjennom sine fellesløsninger som Altinn, ID-porten, Digital postkasse, etc. Altinn trekkes særlig frem av mange aktører å være en kanal det offentlige tilrettelegger gjennom.



Figur 15: Gjennomsnittlig grad av tilrettelegging for digitalisering fra det offentlige gjennom ulike kanaler. Svar er gitt på en skala fra 1 til 5 hvor 5 er mest relevant.

Vi ser at virksomheter innenfor *finansiell tjenesteyting og forsikring* og *eiendomsdrift, utleievirksomhet og bedriftsservice* opplevde at fellesløsningene fra det offentlige i størst grad legger til rette for økt digitalisering. Dette er i tråd med hva vi forventet da arbeidet med undersøkelsen ble igangsatt. Et eksempel som treffer flere av bransjene nevnt ovenfor er «samtykkebasert lånesøknad» som er et av de mer kjente eksemplene på offentlig/privat samarbeid som har forenklet prosesser i både det offentlige og i privat næringsliv¹⁰.

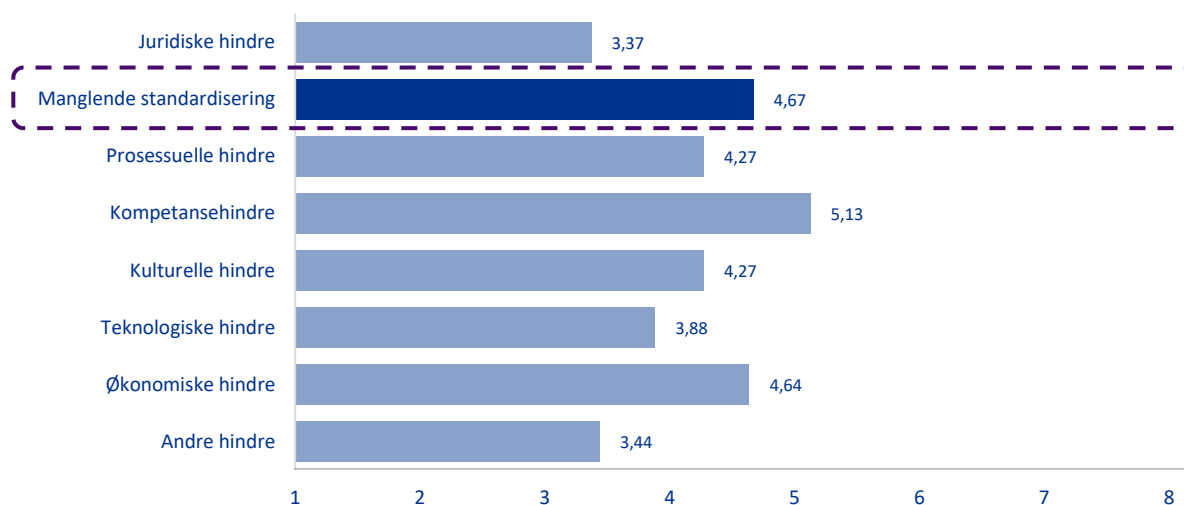
Det er innen området *kunnskapsoverføring* og kategorien *annet* virksomhetene opplever minst grad av tilrettelegging fra det offentlige. Kunnskapsoverføringen oppleves svakest hos store bedrifter (over 250 ansatte).

4.2 Manglende standardisering av data som hinder for digitalisering

I 2014 var standardisering det viktigste hinderet i spørreundersøkelsen, tett fulgt av kompetansehindre. I årets undersøkelse har standardisering og kompetansehindre byttet plass. Dette innebærer imidlertid *ikke* at manglende standardisering er ansett som et mindre viktig hinder i 2020 enn i 2014. I 2014 rangerte respondentene i gjennomsnitt manglende standardisering på 4,4 mens de

¹⁰ Se f.eks. omtale i [rapport fra datadelingsutvalget](#).

denne gangen i gjennomsnitt rangerer hindret til 4,7. Dette representerer en mindre økning på gjennomsnittlig rangering uten at vi har forutsetninger for å vite hva økningen skyldes eller forsikre oss om at utvalgsproblematikk eller andre faktorer kan ligge til grunn for økningen.

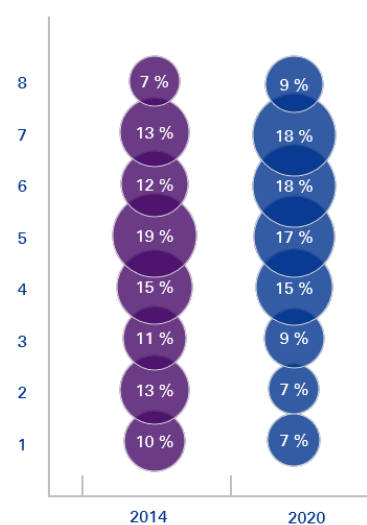


Figur 16: Gjennomsnittlig verdi på respondentenes svar på spørsmål om hva som er de viktigste hindringene for digitalisering i deres virksomhet, på en skala fra 1 til 8 hvor 8 er viktigst.

Vi observerer at mange av respondentene i bransjekategorien *finansiell tjenesteyting og forsikring* opplevde manglende standardisering som et vesentlig hinder for digitalisering. Dette er ikke overraskende og understreker en annen viktig dimensjon ved standardiseringen: Behovet for standarder er internasjonalt. Vi ser av kommentarer som har kommet inn at mye av utfordringen knytter seg til regelverk på området og forhold av mer internasjonal karakter. For *finansiell tjenesteyting og forsikring* viser enkelte respondenter eksempelvis til PSD2 og manglende europeisk register motsvarende norsk folkeregister og selskapsregister som viktige hindre.

4.2.1 Betydningen av internasjonal aktivitet

I hvor stor grad virksomhetene opplever at manglende standarder er til hinder for digitalisering er knyttet opp mot graden av internasjonal aktivitet. Selv om forskjellene ikke er veldig store, oppfatter vi at dette også støttes av en oppgitt gjennomsnittlig rangering på 5,08 for de respondentene som oppgir å jobbe i en virksomhet som inngår som del av et internasjonalt konsern. Gjennomsnittlig rangering for de som ikke gjør det er 4,85. Det samme gjelder om vi skiller på hvorvidt virksomheten har internasjonale kunder og/eller leverandører med gjennomsnittlig rangering på 5,05 når ja og 4,73 når svaret et nei.

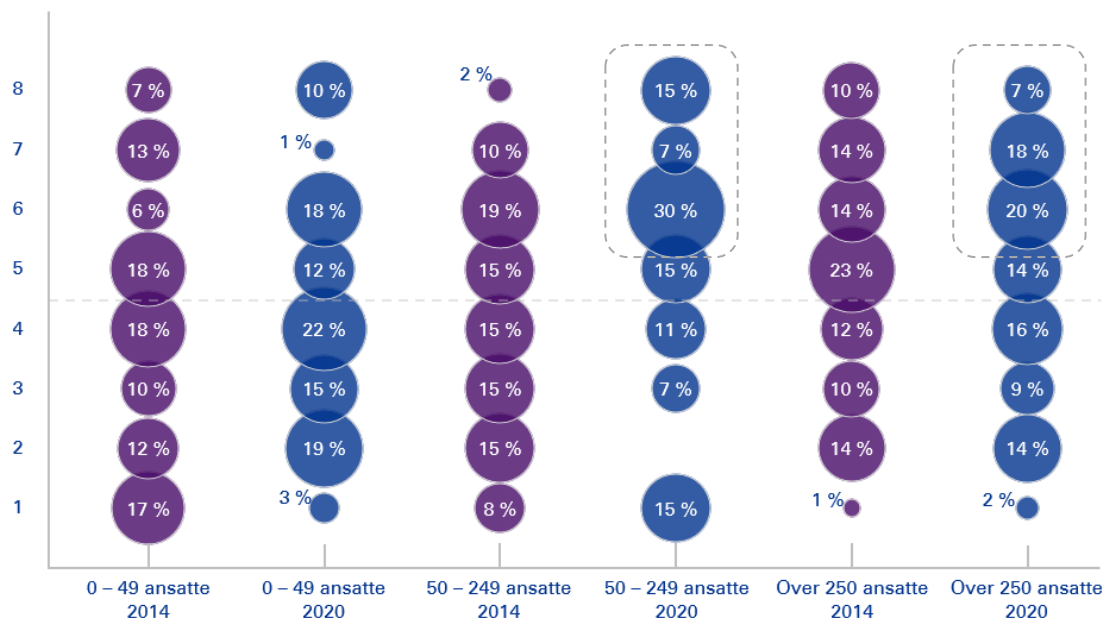


Figur 17: Fordeling av respondentenes rangering av manglende standardisering som hinder for digitalisering i 2014 sammenlignet med 2020.

Et lignende bilde avtegner seg i en del kommentarer innen transport- og i eiendomsbransjen der også manglende implementering og etterlevelse av standarder fremstår som en utfordring. Denne utfordringen kobles igjen til manglende kompetanse i enkelte tilfeller. Flere respondenter, i flere bransjer, pekte på at det i en del tilfeller ikke finnes standarder som muliggjør kommunikasjon mellom ulike fagsystemer mv.

4.2.2 Betydningen av virksomhetens størrelse

Av figuren under ser vi at virksomhetens størrelse ser ut til å ha betydning for i hvilken grad respondentene opplever manglende standardisering som hinder for digitalisering; i alle fall om en sammenligner de minste virksomhetene med de mellomstore og største virksomhetene.



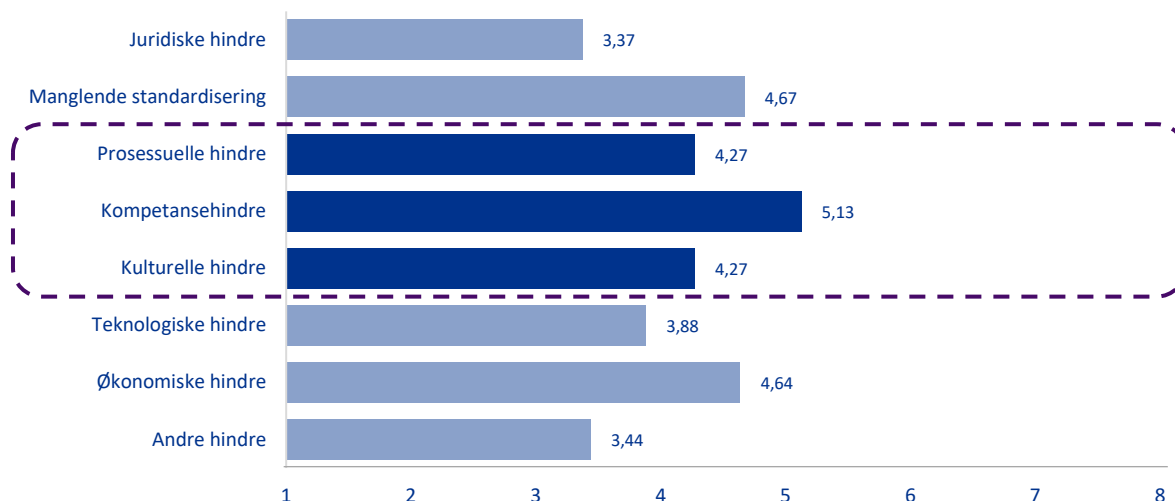
Figur 18: Fordeling av rangering av manglende standardisering som hindring for digitalisering i 2014 sammenlignet med 2020, sortert per virksomhetsstørrelse. Svar er gitt på en skala fra 1 til 8 hvor 8 er viktigst.

De største og mellomstore virksomhetene rangerte i gjennomsnitt hindret til henholdsvis 4,9 og 5 mens de minste virksomhetene oppgir en snittrangering på 4,3, rangert på skala fra 1 til 8. Dette kan skyldes at de store virksomhetene i større grad er avhengig av standardisering for å kunne sammenstille data på tvers av virksomheten, hvis kompleksitet ofte øker med størrelse. Videre kan det henge sammen med at mange virksomheter innen industri, finans mv. har besvart undersøkelsen. Dette er bransjer hvor virksomhetene ofte har en viss størrelse og oppfatter mangel på standardisering som et vesentlig hinder (ref. figur 17 over).

Når dette er sagt er det relevant å problematisere hva det offentlige rolle skal være for standardisering. Fellestjenestene er et eksempel på et område som direkte muliggjør privat næringsvirksomhets mulighet for å digitalisere. Når det gjelder de øvrige områdene vil en kunne si at forenklet regelverk og rammebetingelser for digitalisering er et mulighetsrom for offentlig sektor mens f.eks. rollen det offentlige skal og bør ha for kunnskapsoverføring er mer diskutabel. KPMGs topplerundersøkelse bekrefter dette inntrykket. Av undersøkelsen fremgår det at topplerledere at de bruker mye tid og ressurser på å holde seg oppdatert på den digitale utviklingen. Dette skjer gjennom ulike nettverk og besøk til andre land. I tillegg er bransjenettverk av stor betydning. Dette er nettverk der det offentlige ikke har – og ikke nødvendigvis skal ha – en fremtredende rolle.

4.3 Prosessuelle-, kompetanse- og kulturelle hindre

Spørreundersøkelsen har samlet organisatoriske spørsmål i kategorien *Prosessuelle-, kompetanse- og kulturelle hindre*. Kompetanse ble overordnet rangert som det viktigste hinderet for digitalisering blant respondentene. Kulturelle og prosessuelle hindre ble noe lavere rangert, men oppleves fortsatt som et over middels viktig hinder for digitalisering av forretningsprosesser.



Figur 19: Kompetansehindre er rangert som det viktigste organisatoriske hindre

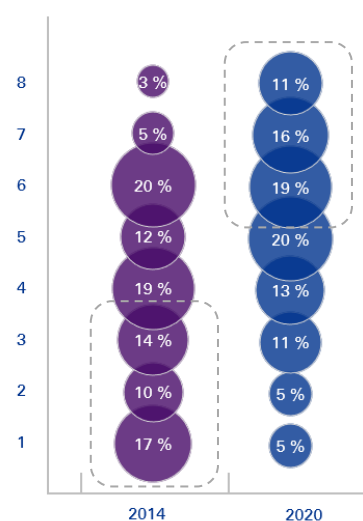
Ulike kjennetegn ved virksomheters organisering slik som prosesser, struktur og kultur vil kunne påvirke graden av digitalisering gjennom organisasjonens evne til å ta i bruk ny teknologi og utnytte de fordelene dette medfører. Kulturen i virksomheten er en sentral intern faktor som vil påvirke virksomhetens evne til å nyttiggjøre teknologiske verktøy gjennom de ansattes innstilling til digitalisering og endringsvilje. KPMG erfarer at mange ansatte mangler tro på nytten av digitale løsninger og de forstår ikke hvorfor virksomheten skal implementere verktøyene.

4.3.1 Kompetansehindre

Økt grad av digitalisering setter store krav til kompetanse, og norske virksomheter er inne i store kompetanseløft hvor de trenger tilgang på mer teknisk kompetanse¹⁴. Vi observerer en vesentlig økning i rangeringen av kompetanse som et hinder for digitalisering sammenlignet med resultatene fra 2014. Den gang ble kompetanse rangert til 4,1 på en tilsvarende skala fra 1 (minst) til 8 (størst) og kun 30 % av respondentene oppga verdien 6 eller høyere. I denne undersøkelsen rangerte hele 46 % av respondentene kompetansehindre til 6 eller høyere, hvilket indikerer at dette hindret har blitt vesentlig viktigere i løpet av perioden.

Den digitale utviklingen går raskt og relevant kompetanse er en høyt etterspurt mangelvare. NAVs bedriftsundersøkelse¹¹ fra 2019 viser at det mangler 6 500 personer med rett kompetanse innen ingeniør og IKT-fag, en økning på hele 1 350 personer bare fra 2018¹². Kompetanse om virksomheten og relevante digitale verktøy er avgjørende for virksomhetenes evne til å utnytte fordelene digitalisering kan gi.

Innenfor kompetanse rangerte virksomhetene at det mest sentrale hindret er at de ansatte mangler nødvendig kompetanse for å ta i bruk digitale løsninger. 61 av 151 respondenter rangerte denne faktoren som relevant eller svært relevant (rangert 4 eller 5). En tredjedel av respondentene mente



Figur 20: Fordeling av respondentenes rangering av kompetanse som hinder for digitalisering i 2014 sammenlignet med 2020.

¹¹ Kalstø, Å., 2019, NAVs bedriftsundersøkelse 2019

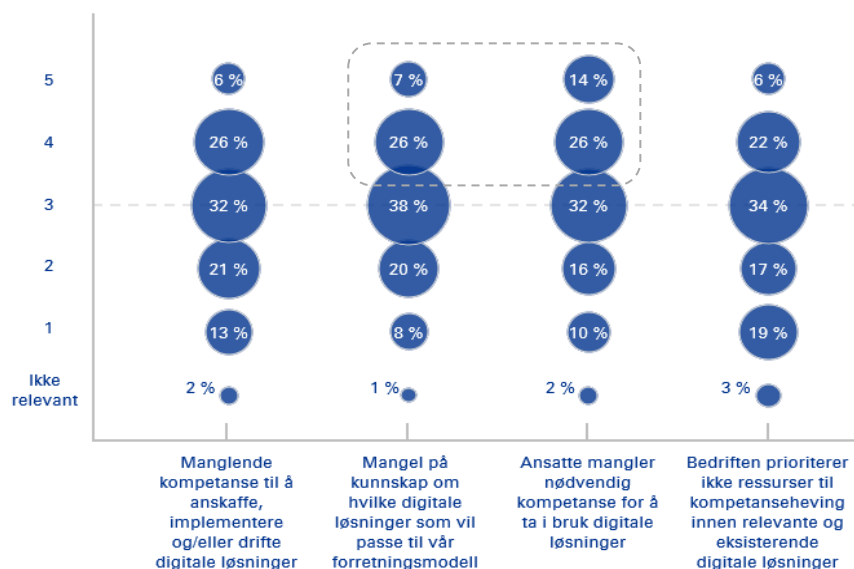
¹² Mangel på arbeidskraft i 2018 var 5 150 personer, Kalsto, Å & Sørbo, J., 2018, NAVs bedriftsundersøkelse 2018

dessuten at mangel på kunnskap om hvilke digitale løsninger som vil passe for virksomheten var relevant eller svært relevant.

Norge ligger langt fremme i bruk av teknologi og digitalisering er en del av nesten alt vi gjør. Til tross for dette tyder resultatene på at norsk næringsliv har behov for å styrke kompetansen innen de mulighetene digitale løsninger presenterer og hvordan man skal ta i bruk løsningene som er tilgjengelig.

Behovet for å heve kompetanse innen digitale løsninger støttes av Kompetanse Norges undersøkelse fra 2018 hvor de avdekket at hele 65 % av Norges befolkning opplever et behov for å styrke sine digitale ferdigheter¹³. Undersøkelsen peker på at det ofte er arbeidsplassen som setter krav til økt digital kompetanse, ikke overraskende når 94 % oppgir at de benytter digitale verktøy på jobb. Seks av ti sysselsatte sier i undersøkelsen at de opplever et behov for å øke kompetanse i forbindelse med jobben sin, et behov som øker med alderen. Undersøkelsen støtter videre våre funn om at mangel på kunnskap om hvilke digitale løsninger som vil være nyttige også presenterer et hinder for digitalisering i virksomheten. 67 % av respondentene i Kompetanse Norges undersøkelse oppgir at de kan for lite om digitale verktøy.

Store virksomheter oppgir å i størst grad oppleve kompetanse som et hinder for digitalisering. Her oppgir 50 % at ansattes manglende kompetanse er relevant eller svært relevant. I mellomstore og små virksomheter rangerer henholdsvis 44 % og 31 % kompetansehindre som relevant eller svært relevant. Sammenhengen mellom opplevd hinder som følge av mangel på kompetanse og størrelse på virksomheten kan som tidligere nevnt reflektere at større virksomheter ofte har mer komplekse systemer og prosesser. Store virksomheter kan derfor oppleve mangelen på kompetanse hos ansatte i større grad som et hinder enn de mindre virksomhetene.



Figur 21: Fordeling av respondentenes rangering av ulike kompetansehindre, svar er gitt på en skala fra 1 til 5 hvor 5 er mest relevant.

En stor andel av respondentene rangerer bedriftens manglende prioritering av kompetanseheving som et under middels hinder for digitalisering (rangert Ikke relevant, 1 eller 2). I våre samtaler med norske toppledere opplever vi at kompetanseheving står høyt på ledernes agenda, og at utvikling av kompetanse tas på største alvor i de store virksomhetene. Vi opplever dermed ikke resultatene som særlig overraskende. KPMG erfarer at mange større virksomheter iverksetter tiltak som utvikling av

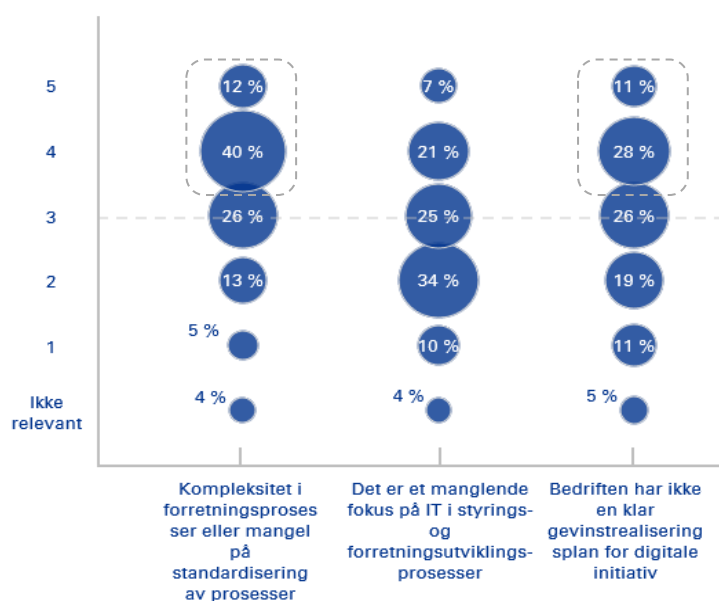
¹³ Kompetanse Norge, 2018, *Behov og hindringer for utvikling av digitale ferdigheter*, https://www.kompetansenorge.no/statistikk-og-analyse/grunnleggende-digital-ferdigheter/behov-og-hindringer-for-utvikling-av-digital-ferdigheter/#_

egne akademiprogrammer, tverrfaglige samarbeid med universitets- og forskningsmiljøer og målinger av utvikling innen kompetanseløftet med egne KPI-er for å bygge en ledende kompetansekultur¹⁴. Det er helt tydelig at økt kompetanse innen bruk av digitale verktøy og evne til å identifisere løsninger som kan være verdifulle for virksomheten er i fokus hos norsk næringsliv.

4.3.2 Prosessuelle hindre

Respondentene oppga at *kompleksiteten i forretningsprosesser eller mangel på standardisering av prosesser* er det viktigste prosessuelle hindret. Over 50 % av respondentene rangerte dette som et relevant eller svært relevant hinder for digitalisering i sin bedrift, hvorav 56 % av disse er fra store virksomheter. Større virksomheter har mer komplekse forretningsprosesser som følge av større organisasjoner og flere aktører som er involvert i prosessene. Dette kan gjøre at digitalisering oppleves utfordrende fordi virksomheten ikke får alle prosesser til å passe med verktøyene de ønsker å implementere. Viktigheten av hinderet ble rangert som mindre jo mindre virksomheten er i størrelse.

Manglende fokus på IT i styringsprosesser ble i 2014 rangert til 2,8 på samme skala som er benyttet i denne spørreundersøkelsen. Resultatene viser liten utvikling innenfor området, men vi ser denne gangen at store virksomheter rangerer fokus på IT i styrings- og forretningsutviklingsprosesser mer relevant enn mindre virksomheter. Respondenter innenfor de mest digitaliserte bransjene (*medier, kommunikasjon og IT og eiendomsdrift, utleievirksomhet og bedriftsservice*) rangerte manglende fokus på IT i styringsprosessene som mindre relevant enn for virksomhetene som rangerte seg relativt lavt når det gjelder egen grad av digitalisering.



Figur 22: Fordeling av respondentenes rangering av prosessuelle hindre på skala 1 til 5, hvor 5 er mest relevant

Implementering av digitale verktøy er en transformasjonsprosess. En suksessfull implementering av digitale initiativ kan vise til realiserte gevinster, målt i kvalitativ eller kvantitativ effekt. Nesten 40 % av respondentene oppgir at mangel på en klar gevinstrealiseringsplan ved gjennomføring av digitale initiativ er et relevant eller svært relevant hinder for digitalisering. KPMG erfarer at uten en tydelig gevinstrealiseringsplan vil det være utfordrende å forankre initiativene og formålet hos organisasjonen.

¹⁴ KPMG, 2019, *Topplederundersøkelsen 2019: Nytt risikobilde – endrede spilleregler. Samtaler med norske toppledere*

Videre vil det være vanskelig å definere og enes om hvordan og hvilke gevinster som skal hentes ut som følge av initiativene.

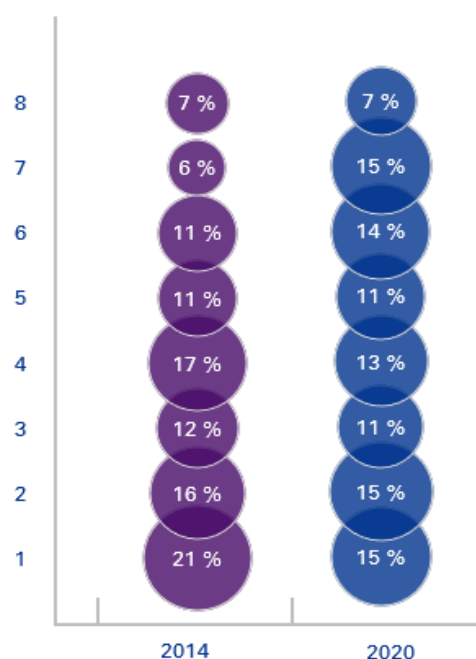
Virksomhetenes omgivelser er i stadig endring. Endringstakten setter krav til mer eller mindre omfattende transformasjonsprosesser for å møte endrede krav og nye spilleregler. Evnen til å endre seg raskt setter krav til mer dynamisk ledelse, riktig kommunikasjon og tilhørende samspill mellom ulike deler av organisasjonen for å få de ansatte med på reisen. En tydelig gevinstrealiseringsplan er et sentralt verktøy for å skape endringsvillighet og en felles virkelighetsoppfatning av hvilke muligheter virksomheten har tilgjengeliggjort gjennom de digitale initiativene. Kommunikasjon er viktig for å skape engasjement og entusiasme og tilhørende forståelse for de veivalg som må gjøres¹⁵.

4.3.3 Kulturelle hindre

Virksomhetskultur er kompleks og ofte en av virksomhetens kritiske suksessfaktorer for å realisere sine strategiske målsetninger. Veien til strategirealisering handler i økende grad om å nyttiggjøre digitale løsninger for å skape bedre verdiforslag for kunder, holde seg konkurransedyktig og opprettholde marginer gjennom kostnadsreduksjoner. Kulturelle hindre ble av respondentene rangert som en middels viktig hindring for digitalisering av forretningsprosesser (gjennomsnittlig rangering på 4,27 på en skala fra 1 (minst) til 8 (størst)). Vi observerer at hinderet rangeres viktigere i store virksomheter sammenlignet med små og mellomstore virksomheter. Bransjene *detalj- og varehandel* og *bygg og anlegg* oppgir å ikke ha kommet særlig langt innen digitalisering. Disse er også blant bransjene som opplever størst utfordringer med kultur som hinder for digitalisering.

For å videre analysere hvilke kulturelle trekk som virksomhetene opplever som utfordrende, spurte vi respondentene om det er ansatte i virksomheten som gjør motstand mot digitalisering eller om det er bedriften som ikke prioriterer dette. De oppga ansattes endringsvilje som det viktigste av de to kulturelle hindrene. Allikevel ble det rangert til å være under middels relevant. Overordnet sett er det KPMGs vurdering at ansatte ser ut til å stille seg bak digitaliseringsinitiativ i virksomheten heller enn å være en brems for implementering av digitale verktøy.

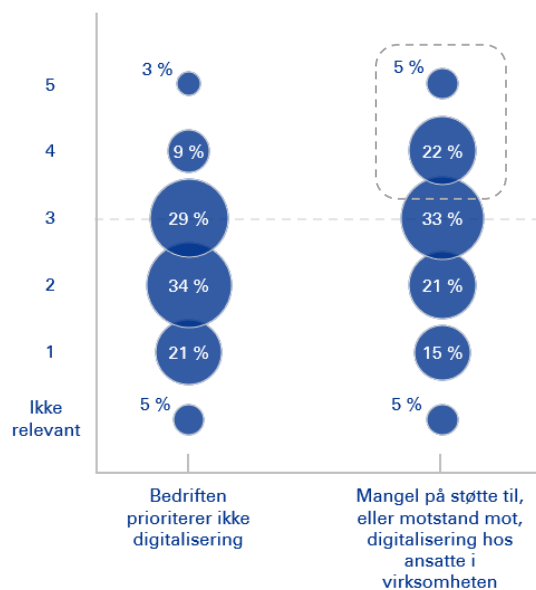
Funnet har sannsynligvis sammenheng med at respondentene i mindre grad opplever at bedriftene ikke prioriterer digitalisering. Når virksomheten og dens ledelse prioriterer digitalisering, er det sannsynlig at dette er en del av virksomhetskulturen og digitaliseringstiltak er forankret hos de ansatte slik at de forstår hvorfor de skal være med på den digitale reisen og ser verdien av tiltakene. Som nevnt innledningsvis er det hovedsakelig ledere og mellomledere som har besvart spørreundersøkelsen, noe som kan indikere at resultatene på spørsmålet om hvorvidt virksomheten prioriterer digitalisering er noe skjevfordelt. KPMGs erfaringer er at digitalisering er høyt på



Figur 23: Fordeling av respondentenes rangering av kultur som hinder for digitalisering i 2014 sammenlignet med 2020.

¹⁵ KPMG, 2019, *Topplederundersøkelsen 2019: Nytt risikobilde – endrede spilleregler. Samtaler med norske toppledere*

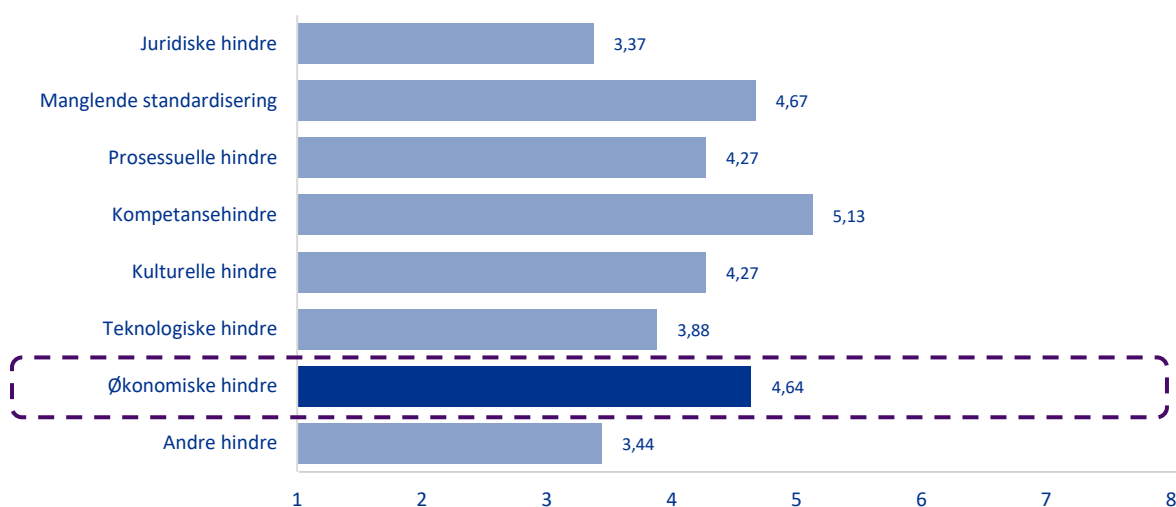
virksomheters agenda og vi anser på denne bakgrunnen ikke denne risikoen for å være vesentlig, i alle fall ikke på et overordnet nivå.



Figur 24: Fordeling av respondentenes rangering av ulike kulturelle på skala fra 1 til 5, hvor 5 er mest relevant.

4.4 Økonomiske hindre

Sett opp mot undersøkelsen gjennomført i 2014 er økonomiske hindre kategorien som har hatt den største økningen i gjennomsnittlig rangering. I 2014 rangerte respondentene i gjennomsnitt hindret til 3,5 mens de i årets undersøkelse i gjennomsnitt rangerte hinderet til 4,6 av 8. Det er imidlertid viktig å ha i mente at undersøkelsen i år ble gjennomført på for- og ettersommeren mens Covid-19 førte (og fører) til mye usikkerhet, ikke minst økonomisk. Flere bedrifter har satt planlagte prosjekter på vent, herunder mange digitaliseringsprosjekter. Samtidig er det mange bedrifter som har omstilt seg raskt og tatt i bruk skyløsninger, Office365 mv., og dermed tatt digitaliseringen mange skritt videre som følge av utstrakt bruk av hjemmekontor mv.

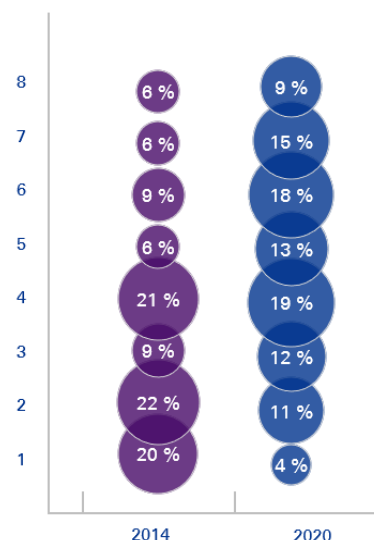


Figur 25: Respondentenes gjennomsnittlige rangering av ulike hindre for digitalisering på en skala fra 1 til 8 hvor 8 er viktigst.

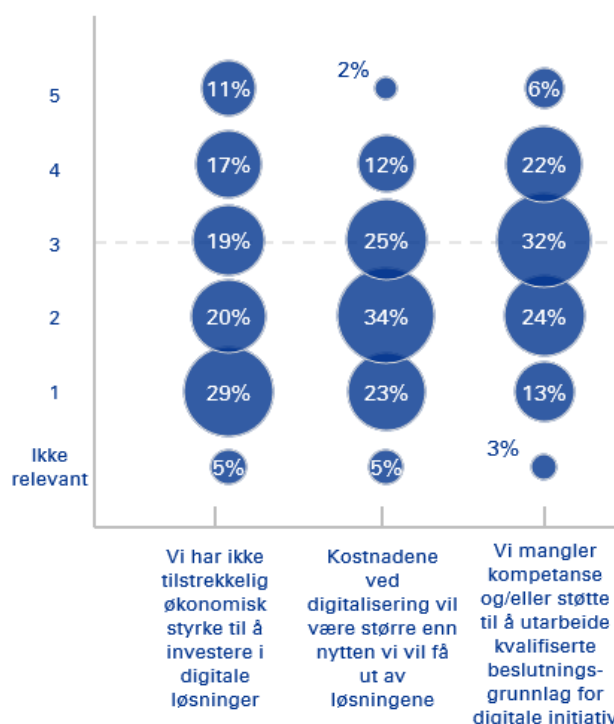
Vi stilte videre spørsmål knyttet til underdimensjoner ved økonomiske hindre. Kategorien med høyest gjennomsnittlig rangering på 2,83 av 5 var at virksomheten *mangler kompetanse/og eller støtte til å utarbeide kvalifiserte beslutningsgrunnlag for digitale initiativ*. Det er noe lavere gjennomsnittlig rangert at en *mangler tilstrekkelig økonomisk styrke til å investere i digitale løsninger* (2,59). *Kostnaden ved digitalisering er større en nytten* er i gjennomsnitt rangert som det minst relevante økonomiske hindret (2,33).

Det er ikke overraskende at manglende kompetanse/støtte til å utarbeide beslutningsgrunnlag ble opplevd som det viktigste økonomiske hinderet av de vi stilte oppfølgingsspørsmål om. Det er tydelig av kommentarfeltet at spørsmålet fanget opp mye av det samme som «kompetansehindre» som diskutert ovenfor. Det er imidlertid noen respondenter som vist til at de opplevde det som krevende å være avhengig av å kjøpe tjenester i markedet løpende.

Som følge av de relativt lave snittverdiene på svarene i de utdypende spørsmålene, sett opp mot vektleggingen av økonomiske hindre overordnet sett, er det imidlertid rimelig grunn til å anta at det er hindre som kan karakteriseres som økonomiske som denne undersøkelsen ikke har fanget opp. Dette er mulige hindre som kan ha betydning for opplevelsen av viktigheten knyttet til økonomiske hindre som for eksempel virksomhetenes forventninger til fremtidig inntjening, Covid-19, konjunktursituasjonen mv.



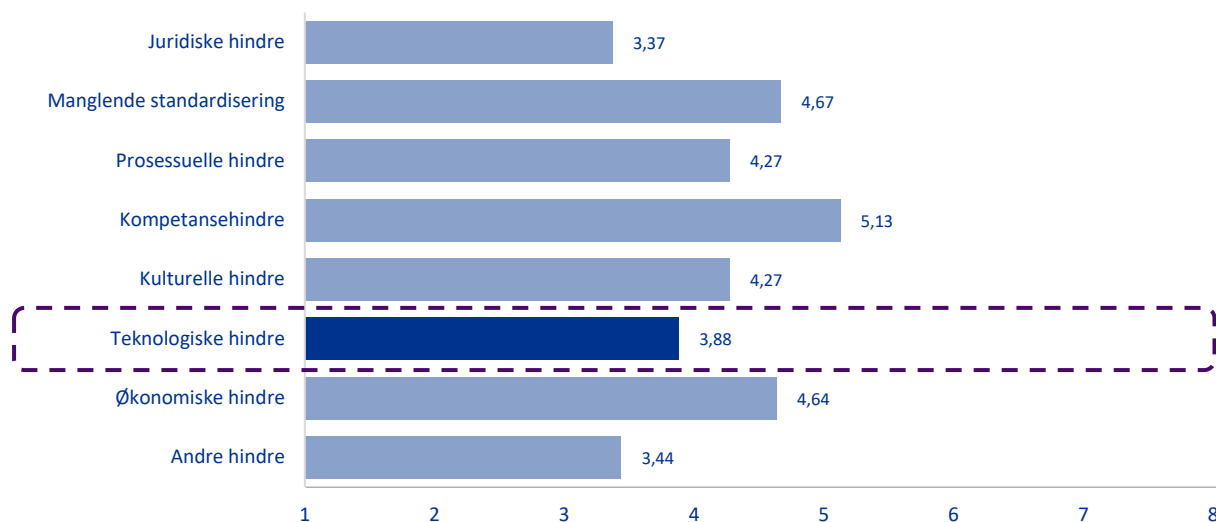
Figur 26: Fordeling av respondentenes rangering av økonomi som hinder for digitalisering i 2014 sammenlignet med 2020.



Figur 27: Fordeling av respondentenes rangering av økonomiske hindre på en skala fra 1 til 5 hvor 5 er mest relevant

4.5 Teknologiske hindre

Evnen til å ta i bruk tilgjengelige teknologiske verktøy og dra nytte av disse avhenger i stor grad av alle øvrige temaer som er adressert i analysen. Dette kapitlet fokuserer derfor mot enkelte delområder knyttet til selve teknologien.

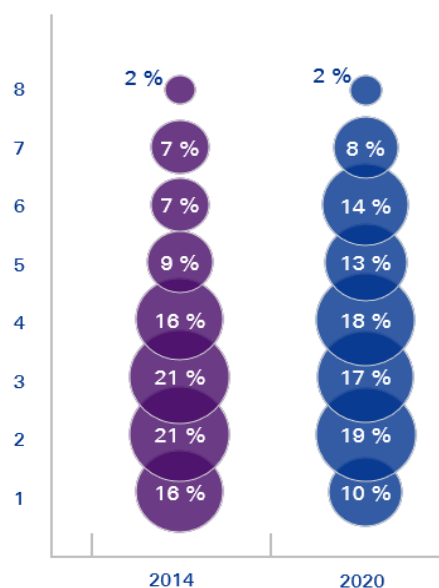


Figur 28: Gjennomsnittlig verdi på respondentenes svar på spørsmål om hva som er de viktigste hindringene for digitalisering i deres virksomhet, på en skala fra 1 til 8 hvor 8 er viktigst.

Teknologiske hindre opplevdes i relativt liten grad å være et hinder for digitalisering blant respondentene. Selv om teknologiske hindre overordnet ble lavt rangert, ser vi at flere av de spesifiserte teknologiske hindringene fra denne kategorien oppleves som viktige for over halvparten av respondentene.

Det er en rekke forhold knyttet til teknologibruk mot andre aktører som ble oppgitt å være relevant eller svært relevant innenfor kategorien teknologiske hindre. Tunge, lukkede systemer og manglende samhandling mellom systemer ble rangert som de viktigste teknologiske hindrene for digitalisering. 2 av 3 respondenter rangerer manglende mulighet for samhandling mellom systemer som viktig eller svært viktig og 60 % av respondentene oppga at systemleverandører skaper lukkede systemer som gjør det vanskelig for virksomheten å bygge på nye tjenester. Dette er en liten økning fra undersøkelsen i 2014, hvor 55 % opplevde dette som et viktig teknologisk hinder. Andelen av respondentene som opplevde manglende mulighet for samhandling mellom systemer som relevant eller svært relevant ser vi at øker med størrelsen på virksomheten.

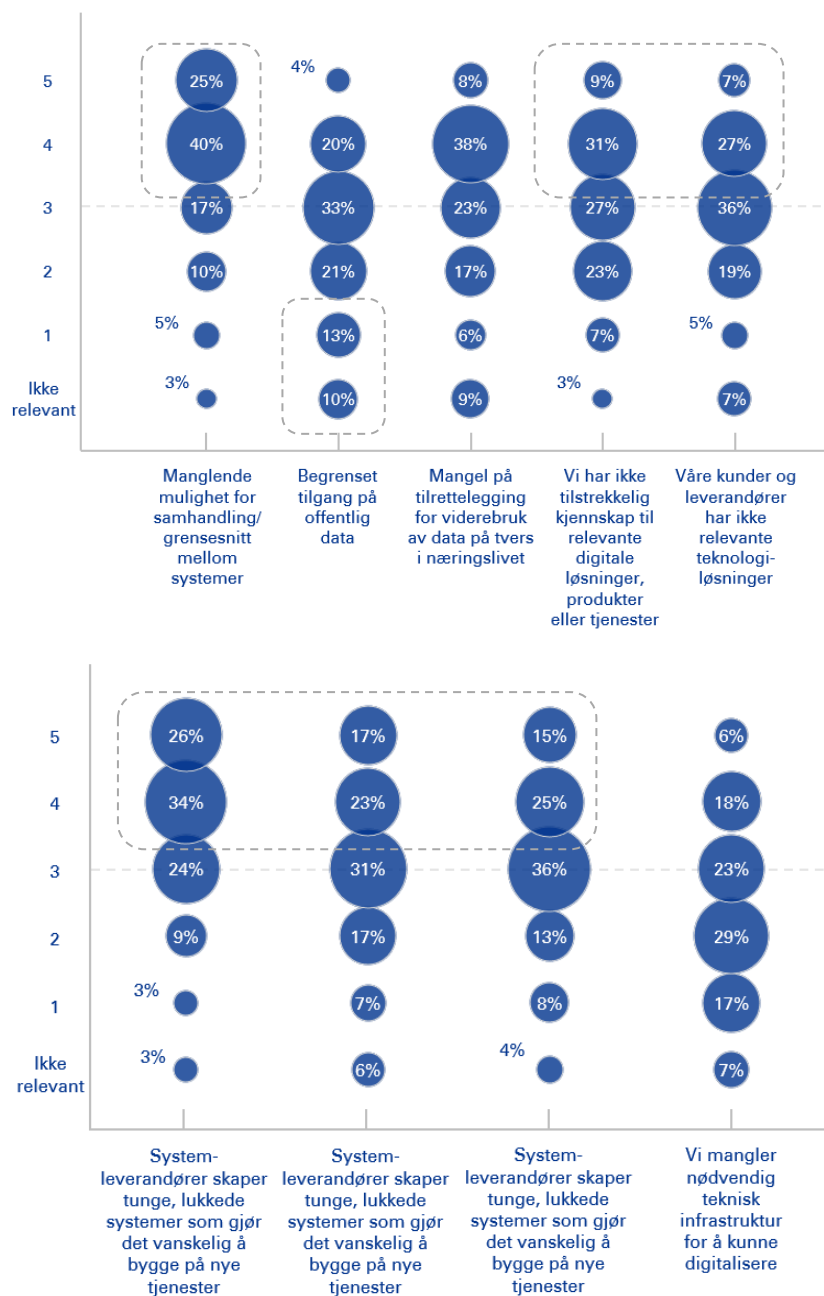
Mange virksomheter opplever av systemleverandørene skaper tunge, lukkede systemer – også denne hindringen ble opplevd som mer



Figur 29: Fordeling av respondentenes rangering av teknologi som hinder for digitalisering i 2014 sammenlignet med 2020.

relevant etter hvert som størrelsen på virksomheten øker. 68 % av store virksomheter rangerer dette som relevant eller svært relevant.

Det er viktig at teknologiske hindre ses i sammenheng med hindringer på andre områder, slik som prosesskompleksitet, kompetanse og standardisering. Lav bestillerkompetanse, mangel på omforente standarder og ønske om å få systemer skreddersydd til virksomhetsspesifikke behov i stedet for å tilpasse virksomhetens prosesser til systemet kan føre til at bedrifter ender opp med skreddersydde systemer som er kostbare å utvikle eller erstatte når behovet endrer seg. Vi forventer at når antallet involverte aktører og grensesnitt mot øvrige prosesser øker vil dette komplisere virksomhetens prosesser og dermed påvirke evnen til å digitalisere negativt.



Figur 30: Fordeling av respondentenes rangering av teknologiske hindre på skala fra 1 (svært lite relevant) til 5 (svært relevant).

Med utgangspunkt i spørsmålet der respondentene ble bedt om å eksemplifisere hvordan de kan dra nytte av økt digitalisering, pekte virksomhetene på at de ville ha nytte av bedre integrasjon og økt samhandling mellom systemer. Resultatene fra dette spørsmålet tyder på at bedre integrasjon og økt samhandling er ønskelig, men at virksomhetene samtidig opplever det som utfordrende å få til.

Begrenset tilgang på offentlige data og manglende teknisk infrastruktur for å digitalisere rangeres å være minst relevant som teknologisk hinder blant respondentene. Respondentene opplevde ikke at begrenset tilgang på offentlig data representerte et vesentlig hinder for digitalisering av forretningsprosesser. Hele 1 av 3 rangerte dette som et ikke vesentlig hinder (rangert som 1 eller 2 på skala fra 1 til 5). Dette er en positiv utvikling siden undersøkelsen fra 2014 som avdekket at 1 av 3 opplevde mangel på offentlige data som et sentralt hinder for digitalisering.

Det er ikke overraskende at norsk næringsliv i begrenset grad opplever tilgang på offentlig data som en hindring for digitalisering. Norge har lenge vært i Europa- og verdenstoppen når det kommer til tilgjengeliggjøring av offentlige data, samtidig som vi fortsatt er et stykke unna en datadrevet offentlig sektor¹⁶ og sømløs digital samhandling mellom næringslivet og det offentlige. I Norge er store mengder data tilgjengelig, men den er innsynsbasert. Dette innebærer at virksomhetene er avhengig av å vite at dataene eksisterer, samtidig som de må ha tilstrekkelig kunnskap om regelverket for å forespørre innsyn og kunne nyttiggjøre seg av dataen. Resultatene kan tyde på at virksomhetene har fått økt kunnskap om hvordan de skal gå frem for å få tilgang til offentlige data og regelverket rundt datadeling samt at tilgangen i en del tilfeller er forenklet.

Internasjonalt satses det tungt på deling av data. Mange land har tatt store steg mot mer tilgjengeliggjøring av data, samtidig som Norge ikke har evnet å utnytte hele mulighetsrommet og opprettholde forspranget vi har hatt. Europakommisjonen projiserer at det globale datavolumet vil øke med 530 % mot 2025 og at verdien i dataøkonomien i EU i 2025 vil øke til EUR 1 054 milliarder, fra EUR 477 milliarder i 2020¹⁷. Det er ingen tvil om at det er store verdier innen data, men det er også opp til virksomhetene å nyttiggjøre disse dataene gjennom å implementere hensiktsmessige teknologiske verktøy og inneha riktig kompetanse. Ekspertgruppen for datadeling i næringslivet påpeker¹⁸ at det er viktig at virksomheter blir bedre på å utnytte sine egne data for å skape verdier. Dette er også en forutsetning for å kunne nyttiggjøre seg av andres data.

Erfaring tilsier at mange virksomheter har stor teknologisk «gjeld» og dermed stor kompleksitet i sin egen systemportefølje. I slike tilfeller vil det være store avhengigheter mellom virksomhetens systemer og det vil kreve betydelige ressurser for å tilpasse systemporteføljen til ny teknologi.

4.5.1 Teknologiske hindre og virksomhetens størrelse

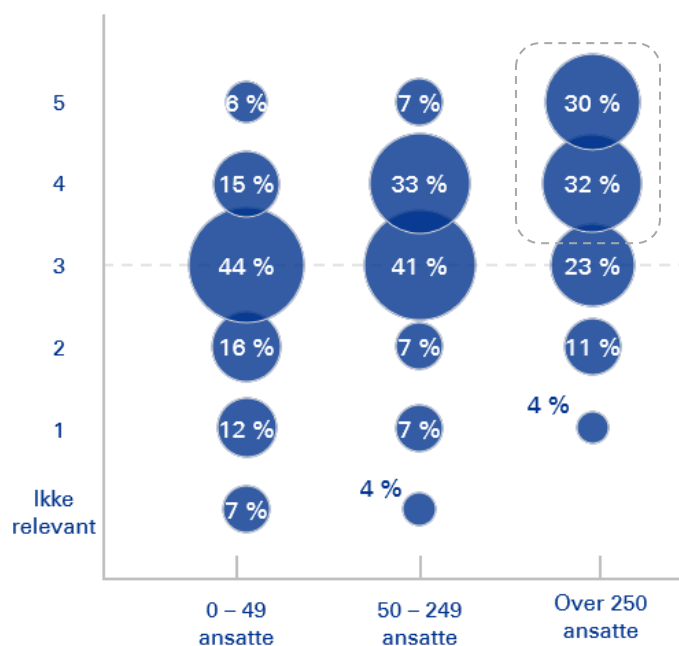
Virksomheter med over 250 ansatte rangerte kompleksitet i nåværende systemer som det største teknologiske hindret for digitalisering. 52 % av disse rangerte hinderet som viktig eller svært viktig. Vi observerer at det er relativt store forskjeller mellom de ulike størrelseskategoriene, da majoriteten av de mindre virksomhetene opplevde kompleksitet i nåværende systemer som middels viktig. Resultatene reflekterer at større virksomheter har større systemporteføljer og mer komplekse forretningsprosesser. Dette krever komplekse integrasjoner og kommunikasjon mellom flere ulike systemer. En omfattende systemportefølje, hvor integrasjon og kommunikasjon er utfordrende, kan ofte være følge av mangel på standardisering mellom ulike deler av virksomheten og på tvers av

¹⁶ Difi-rapport 2018:7, *Deling av data konseptvalgsutredning*

¹⁷ <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/building-data-economy-brochure>

¹⁸ Gjølrv, A. B. m.fl., 2020, *Rapport fra ekspertgruppen for datadeling i næringslivet*

verdikjeden. Dette kan igjen medføre at effekten av systemkompleksitet oppleves som et vesentlig hinder for digitalisering.



Figur 31: Fordeling av respondentenes rangering av i hvilken grad komplekse systemer som er vanskelige å oppdatere hindrer digitalisering av forretningsprosesser, målt som andel av virksomheter innenfor hver størrelseskategori. Svar er avgitt på skala 1 til 5 hvor 5 er mest relevant.

4.5.2 Informasjonssikkerhet

KPMG opplever stadig økt etterspørsel etter tjenester innenfor informasjonssikkerhet. Informasjonssikkerhet eller "cyber security" ble i KPMGs topplederundersøkelse rangert som den fjerde største trusselen mot vekst i norske virksomheter, og norske toppledere trekker frem IT-sikkerhet og sårbarhet som et stort og alvorlig tema i sine ledergrupper og styrerom¹⁹.

Den økte sårbarheten stiller langt større krav til aktørene virksomhetene har informasjons- og datautveksling med. KPMG erfarer at det er mange virksomheter som opplever det utfordrende å finne balansen mellom sikkerhet og det å være innovativ og risikovillig. Vi spurte derfor respondentene om i hvilken grad de er bekymret for at manglende informasjonssikkerhet i digitale verktøy er til hinder for digitalisering av deres forretningsprosesser. For å være i stand til å analysere forskjellen mellom intern og ekstern informasjonssikkerhet delte vi spørsmålene opp i to; vi spurte respondentene om deres bekymring for at systemene ikke i tilstrekkelig grad dekker kravene til personvern, deretter i hvilken grad de er bekymret for at sikkerheten med hensyn til forretningsmessig risiko ikke er tilstrekkelig.

Resultatene viser små forskjeller mellom de to spørsmålene, hvor gjennomsnittlig rangering av informasjonssikkerhet med hensyn til personvern og forretningsmessig risiko er henholdsvis 3,01 og 2,94. Respondentene opplevde at bekymringen for mangelfull informasjonssikkerhet er middels som hinder for digitalisering av deres forretningsprosesser. 35 % av respondentene rangerte

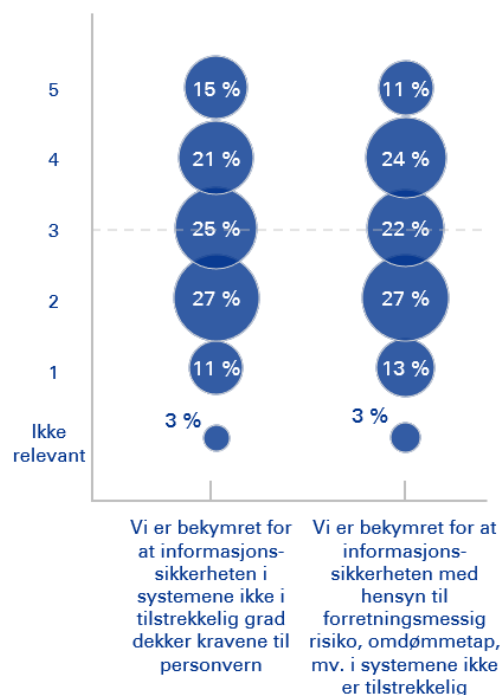
¹⁹ KPMG, 2019, *Topplederundersøkelsen 2019: Nytt risikobilde – endrede spilleregler. Samtaler med norske toppledere*

informasjonssikkerhet med hensyn til personvern som viktig eller svært viktig. En tilsvarende andel oppga det samme for informasjonssikkerhet med hensyn til forretningsmessig risiko.

Vi observerer at store virksomheter opplever størst utfordringer med informasjonssikkerhet og at de, i motsetning til små og mellomstore virksomheter, er mer bekymret for manglende ivaretagelse av informasjonssikkerheten med hensyn til forretningsmessig risiko. Større virksomheter har ofte flere eksterne grensesnitt. En del av virksomhetene er børsnoterte og er dermed gjenstand for mer omfattende reguleringer om informasjonssikkerhet og har økt risiko for å bli utsatt for svindel- og hackingforsøk. KPMGs topplederundersøkelse avdekket også at graden av sårbarhet med hensyn til informasjonssikkerhet varierer mellom ledere og er avhengig av virksomhetens art. Vi fant at det er spesielt viktig for selskapene som opererer innen samfunnskritisk infrastruktur å sikre tilgjengelighet, integritet og konfidensialitet²¹.

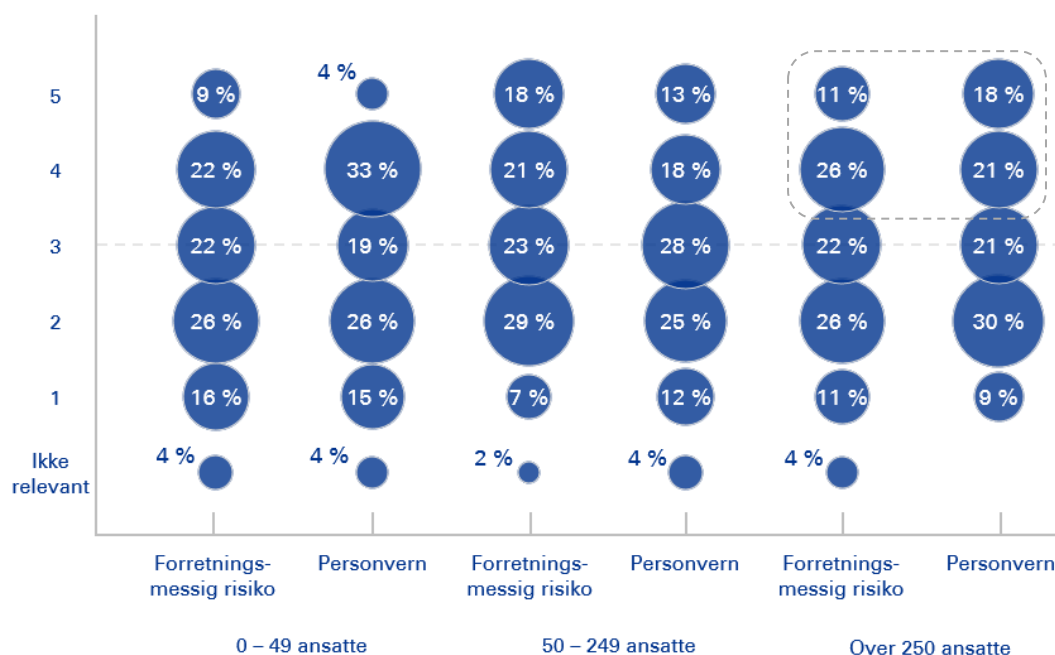
Majoriteten av respondentene oppga at informasjonssikkerheten ivaretas av kompetanse internt i virksomheten og omtrent 20 % oppga at de ivaretar informasjonssikkerhet gjennom kjøp av konsulenttjenester. Hele 88 % av store virksomheter oppga at de har kompetansen internt i virksomheten, mens andelen av ekstern bistand øker med avtakende virksomhetsstørrelse.

På bakgrunn av topplederens oppmerksomhet rundt informasjonssikkerheten, og den økte sårbarheten som følge av økt datadeling, er det ikke overraskende at respondentene oppga at informasjonssikkerheten ivaretas internt i virksomheten. KPMG erfarer at mange virksomheter iverksetter en rekke tiltak for å trene ledere og ansatte og øke deres bevissthet rundt informasjonssikkerhet²⁰. Vi ser blant annet virksomheter som har krav om kurs og testing, gjennomfører jevnlig sårbarhetsanalyser og hackingforsøk for å teste systemer og sikkerhetskultur, og tiltak knyttet til kultur og atferdsendring, slik som hyppige e-læringskurs for å holde ansatte bevisste på viktigheten av informasjonssikkerhet.



Figur 32: Fordeling av respondentenes rangering av manglende informasjonssikkerhet som hinder for digitalisering.

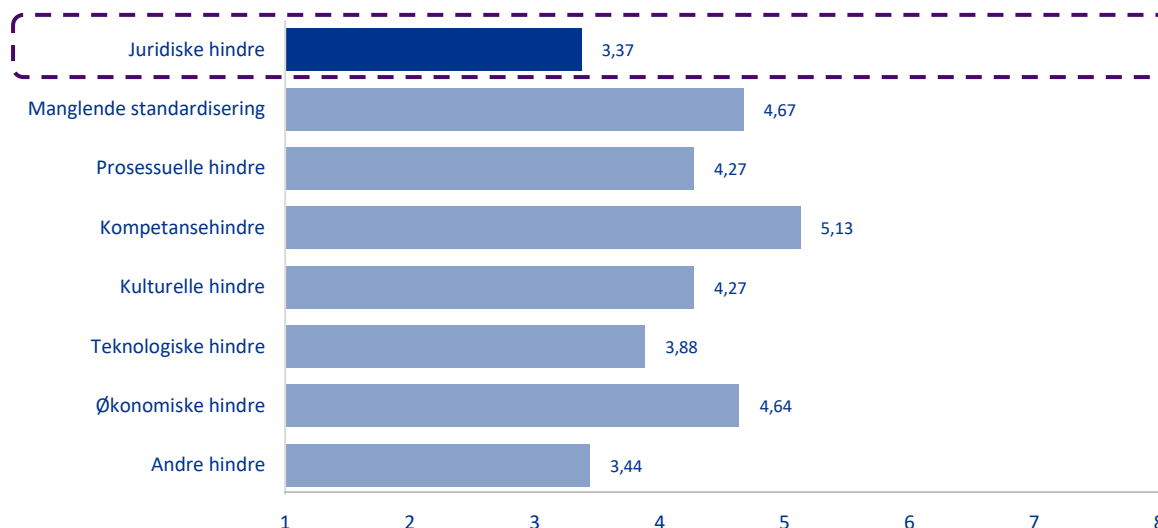
²⁰ KPMG, 2019, Topplederundersøkelsen 2019: Nytt risikobilde – endrede spilleregler. Samtaler med norske toppledere



Figur 33: Fordeling av respondentenes rangering av hvorvidt digitale verktøy ikke ivaretar informasjonssikkerheten med hensyn til forretningsmessig risiko og personvern på en tilfredsstillende måte, fordelt på virksomhetens størrelse. Svarene er gitt på en skala fra 1 til 5 hvor 5 er mest relevant.

4.6 Juridiske hindre

Juridiske hindre er det hinderet som har den laveste gjennomsnittlige rangeringen blant de opplevde hindrene (3,4). Det har ikke vært noen bevegelse i gjennomsnittlig rangering av kategorien fra spørreundersøkelsen i 2014, der det også var gjennomsnittlig rangering på 3,4.



Figur 34: Respondentenes gjennomsnittlige rangering av ulike hindre for digitalisering på en skala fra 1 til 8 hvor 8 er viktigst.

Som oppfølgingsspørsmål spurte vi respondentene som hadde svart mellom 5 og 8 på juridiske hindre om de kunne oppgi hvilke lovverk som er relevante hindringer for din bransje og/eller bedrift. Vi ser av svarene at personvernlovgivningen (GDPR) ble trukket frem av desidert flest respondenter. I KPMG er vi kjent med at mange virksomheter er usikre på hvordan de kan behandle personopplysningene til

sine kunder, samt at GDPR er et relativt nytt lovverk virksomhetene må forholde seg til, så resultatene er dermed ikke overraskende.

Det er ellers en rekke henvisninger til lovverk innen alt fra finansbransjen til borettslagsloven, samt henvisninger til internasjonalt regelverk i svarene. Det er dog ingen gjennomgående mønstre å spore foruten GDPR. Avslutningsvis er det verdt å ha i mente at juridiske hindre er den kategorien hindre der det knapt har vært utvikling å spore fra 2014.

4.7 Hvordan kan det offentlige og bransjeorganisasjoner bedre tilrettelegge for økt digitalisering?

For å få innblikk i hvordan næringslivet oppfatter at det offentlige bidrar til digitalisering, har vi bedt respondentene oppgi hvilke tiltak det offentlige allerede har iverksatt og kan iverksette i fremtiden for å redusere virksomhetens opplevde hindringer for digitalisering. Vi ba også virksomhetene oppgi hvilke tiltak bransjeorganisasjonene kan bidra med for å tilrettelegge for økt digitalisering.

Kompetanseheving, standardisering og krav til denne standardiseringen, samt økonomiske insentiver fremstår som de viktigste tiltakene offentlig sektor og bransjeorganisasjoner kan iverksette for å stimulere digitalisering i næringslivet.

Innenfor kompetanseheving oppga respondentene at de ønsker et bredere tilbud av kurs og utdanning. Økt kompetanse vil naturligvis medføre at ansatte har bedre evne til bruke og nyttiggjøre de digitale verktøy som er implementert i virksomheten, men kompetanseheving innebærer også å at virksomhetene blir bedre på se hvilke løsninger som er relevante for dem og bedre evne å finne ut hvilke løsninger de skal satse på. Flere respondenter oppga at det offentliges kompetanseinitiativ allerede bidrar til å redusere hindrene for digitalisering, men at dette ikke er tilstrekkelig.

Standardisering omfatter flere områder; blant annet ble standardisering av data, standardisering av rapportering til offentlige myndigheter og standardisering på tvers av verdikjeden og bransjer trukket frem som svært relevant for å fremme digitalisering. Det ble også trukket frem at det offentlige i større grad bør involvere systemleverandørene i standardiseringsarbeidet og at man utvikler krav til standardisering som forenkler integrasjon og kommunikasjon mellom ulike systemer. Økt tilgang til data, herunder offentliggjøring av denne ved bruk av et ensartet format, er også en faktor som trekkes frem som vil fremme digitalisering.

Mange av respondentene trakk frem at krav fra det offentlige om standardisering av data vil fremme digitalisering i deres virksomhet og bransje. Gjennom å stille krav til digitalisering og standardisering, kan det tenkes at bransjer som henger etter dras inn i fremtiden og blir tvunget til å bli en del av den digitale reisen. Det ble også trukket frem et behov for oppdatering av lover og regler knyttet til digitalisering, slik at disse reflekterer den digitale verden.

Det offentlige har allerede iverksatt en rekke initiativer som respondentene opplever har redusert deres hindre for digitalisering. Blant annet ble Altinn trukket frem som en vesentlig forenklet og forbedret plattform for kommunikasjon og samhandling med offentlig sektor. Videre fremhevet flere Helsenett.no frem som en plattform som vesentlig har bedret hverdagen for leger, men det ble stilt spørsmål rundt hvorfor ikke løsningen åpnes for andre relevante yrker som fysioterapeuter og kiropraktorer.

Respondentene oppga at det er mange av digitaliseringstiltakene fra det offentlige som har vært bra, men at de ikke oppleves som synkrone og at det fortsatt er en del løsninger som er laget med formål

å belønne en enkelt sektor. Det opplevdes dessuten at det offentlige ikke har tilstrekkelig oppmerksomhet knyttet til om løsningene de utarbeider kan passe for flere bransjer.

Avslutningsvis bør det omtales hvor viktig det er at det offentlige og bransjeorganisasjonene går foran som gode eksempler og gjennom dette gir insentiver til digitalisering. Ved å ha forbilder å se opp til vil flere virksomheter se nytten og verdien av digitaliseringstiltak.

5. Vedlegg

5.1 Oppbygging og gjennomføring av spørreundersøkelse

5.1.1 Utforming av spørreundersøkelsen

Undersøkelsen ble uformet som en kombinasjon av lukkede spørsmål med svaralternativer og åpne spørsmål med fritekstsvar. Alle lukkede spørsmål krevde et svar, mens respondenten stod fritt til å svare på de åpne spørsmålene. Spørreundersøkelsen består i hovedsakelig lukkede spørsmål. Dette ble valgt for å innhente sammenlignbare, kvantitative resultater til analysen. De åpne spørsmålene benyttes for å gi mer innsikt gjennom kommentarer og innspill som ikke ble plukket opp av lukkede spørsmål.

5.1.1.1 Lukkede spørsmål

Lukkede spørsmål ble hovedsakelig stilt som rangeringsspørsmål i ensvarsmatriser hvor respondentene skulle rangere ulike temaer på en skala etter relevans, viktighet eller grad de opplevde at påstander eller karakteristika stemte for deres bedrift.

Majoriteten av spørsmålene benyttet en skala på 1 – 5, hvor 1 er minst viktig/lite relevant og 5 er mest viktig/svært relevant. Skalaen tillater respondentene å velge en nøytral kategori (3), samtidig som den synliggjør flere nyanser i svarene enn en 1 – 3 skala.

Kun i spørsmålet hvor respondentene skulle rangere de viktigste hindringene for sin bransje og bedrift ønsket vi at respondentene skulle prioritere viktigheten av de ulike hindrene mot hverandre og valgte en skala fra 1 til 8. Respondentene ble gitt muligheten til å rangere flere hindre likt for å hindra at tvang til å velge en rangering én gan kan føre til uriktig høye eller lave rangeringer. For å få innsikt i utvikling innenfor juridiske hindre og manglende standardisering, ble respondenten bedt om å utdype dersom disse hindringene ble rangert med 5 eller høyere for bransjen eller bedriften.

Enkelte Ja/Nei spørsmål er benyttet i tilfeller hvor vi ønsket at respondenten skulle bekrefte eller avkrefte en påstand eller karakteristika.

Alle spørsmål hvor det er sannsynlig at spørsmålet ikke er relevant for enkelte bedrifter eller det ikke kan forventes at alle i virksomheten kjenner til, er alternativene «Ikke relevant» eller «Vet ikke» lagt til. Dette er for å unngå irrelevante eller feilaktige svar fra respondentene.

5.1.1.2 Åpne spørsmål

Åpne spørsmål ble benyttet der vi ønsket dypere innsikt i opplevde hindre i form av eksempler eller kommentarer, også eksemplifisering utover det som var listet i spørsmålet. Videre ble respondenten sendt videre til et fritekstspørsmål hvor de ble bedt om å utdype svarene sine dersom de har rangert et generisk alternativ (eksempelvis «Annet») i det foregående spørsmålet høyt.

Spørreundersøkelsen innledes med et fritekstspørsmål som alle respondenter måtte svare på; «Hvordan forstår du begrepet digitalisering og hva betyr dette for din virksomhet?». Dette spørsmålet ble valgt fordi begrepet digitalisering betyr noe annet i dag enn det gjorde i 2014, og det er mange ulike oppfatninger av hva begrepet innebærer og betyr for en virksomhet.

5.1.2 Distribusjon av undersøkelsen

Spørreundersøkelsen er utformet med mål om å få vurderinger og innspill rundt hindre for digitalisering i norsk næringsliv. Dette for å kunne se utviklingen i næringslivets opplevde hindre fra sist gang en lignende undersøkelse ble gjennomført og for å se hvordan dagens trender innen digitalisering oppleves som hindre for virksomhetene.

For å sørge for en størst mulig spredning i respondentene med tanke på geografi, bransjer og størrelse, har vi benyttet en rekke ulike distribusjonskanaler for spørreundersøkelsen.

- o Distribusjon gjennom bransjeorganisasjoner: Flere av bransjeorganisasjonene som deltok i innspillmøtet i 2014 og som bidro med distribusjon den gang ble invitert til å distribuere undersøkelsen til sine medlemmer. Bransjeorganisasjonene har distribuert undersøkelsen via den kanalen den enkelte organisasjonen har ansett som hensiktsmessig, hovedsakelig gjennom nyhetsbrev, men også gjennom e-post til organisasjonens medlemmer.
- o Distribusjon gjennom KPMG: Vi har oppfordret hele KPMG nettverket vårt i Norge til å distribuere undersøkelsen gjennom personlig e-post til revisjons- og rådgivningskunder. Videre har vi publisert informasjon om undersøkelsen på KPMGs intranett og sosiale medier for å oppfordre til å distribuere undersøkelsen.
- o KPMG Nyhetsbrev: distribusjon gjennom KPMG nyhetsbrev som sendes ut til flere tusen kunder i ulike bransjer, hvorav ett nyhetsbrev var dedikert til spørreundersøkelsen.
- o Distribusjon gjennom LinkedIn: Vi har delt linken til spørreundersøkelsen på LinkedIn hvor vi har bedt vårt nettverk besvare undersøkelsen og dele innlegget for å nå ut til så mange respondenter som mulig.

5.1.3 Spørsmål i spørreundersøkelsen

Nåværende digitalisering

#	Spørsmål	Svaralternativer
1	Hvordan forstår du begrepet digitalisering og hva betyr dette for din virksomhet?	Fritekst
2	Hvor langt mener du at din bransje er kommet når det gjelder bruk av ny teknologi?	Ranger fra 1 til 5 (1 = majoriteten av systemene er eldre eller utføres manuelt, 5 = Nyeste tilgjengelige løsninger er implementert innenfor alle områder)
3	Hvor langt mener du at bedriften er kommet når det gjelder bruk av ny teknologi?	Ranger fra 1 til 5
4	I hvilken grad har din bedrift tatt i bruk følgende teknologier og løsninger? - Automatisering - Kunstig intelligens - Digitale samhandlingsverktøy (eks. Teams, Skype og Zoom) - Bruk av skyløsninger og plattformer (eks. Microsoft 365) - Sensorteknologi (IoT)/5G/Droner/Augmentet Reality etc. - Andre teknologier og verktøy	Ranger hver part fra 1 til 5 (1 = svært lav grad, 5 = svært stor grad) / Ikke tatt i bruk
4 a)	Hvilke hovedgrunner har dere for å digitalisere - Digitalisering for økt bærekraft i verdikjeden - Digitalisering for bedre og forenklet bruker- og kundeopplevelse	Velg relevante grunner

	- Digitalisering for kostnadsreduksjon og optimalisering av prosesser - Digitalisering for inntektsvekst - Digitalisering for å imøtekomme regulatoriske krav og forventninger - Andre teknologier og verktøy	
5	Er det gjennomført digitaliseringsprosjekter i bedriften de siste 2 år (implementert nye IT-systemer, skyløsninger etc.)?	Ja, Nei, Vet ikke
6	Hvis ja på spm 5: Gi eksempel på prosjekter som er blitt gjennomført	Fritekst
7	Hvis ja på spm 5: Fra ditt ståsted, i hvilken grad er prosjektene vellykkede (så langt)(ble ønskede resultater oppnådd med tanke på bruk, gevinster, kvalitetsheving eller andre forhold)?	Ranger fra 1 til 5 (1= svært liten grad, 5= svært stor grad)
8	Mener du at bedriften vil dra nytte av en større grad av digitalisering?	Ja, Nei
9	Hvis ja på spm 8: Gi eksempler på hvordan bedriften vil kunne dra nytte av en større grad av digitalisering	Fritekst
10	Hvis ja på spm 8: I hvilken grad mener du bedriften vil kunne oppnå kostnadsreduksjon eller inntektsøkning gjennom digitalisering?	Ranger 1 til 5 (1 = svært liten grad, 5 = svært stor grad) / Vet ikke

Overordnet om digitalisering

#	Spørsmål	Svaralternativer
11	Hva tror du er de viktigste hindringene for digitalisering i din bransje? - Juridiske/ regulatoriske hindre - Manglende standardisering - Prosessuelle hindre - Kompetansehindre - Kulturelle hindre - Teknologiske hindre - Økonomiske hindre - Andre hindre	Prioriter alternativene fra 1 til 8 (8 er viktigst, 1 er minst viktig) Fritekst
12	Hva tror du er de viktigste hindringene for digitalisering i bedriften? - Juridiske/ regulatoriske hindre - Manglende standardisering - Prosessuelle hindre - Kompetansehindre - Kulturelle hindre - Teknologiske hindre - Økonomiske hindre - Andre hindre	Prioriter alternativene fra 1 til 8 (8 er viktigst, 1 er minst viktig) Fritekst

Ønsker og hindre for digitale løsninger

#	Spørsmål	Svaralternativer
13	Fra hvilke av de følgende aktørene og i hvilken grad opplever dere etterspørsel hva gjelder økt bruk av digitale løsninger? - Kunder - Leverandører - Offentlig - Andre aktører enn ledergruppen - Om de sier andre aktører: utdyp hvile	Ranger hver part fra 1 til 5 (1 = svært lav grad, 5 = svært stor grad) / Ikke relevant
14	Fra hvilke av de følgende aktørene og i hvilken grad opplever dere hindringer hva gjelder økt bruk av digitale løsninger? - Kunder - Leverandører - Offentlig - Andre aktører enn ledergruppen	Ranger hver part fra 1 til 5 (1 = svært lav grad, 5 = svært stor grad) / Ikke relevant Fritekst
15	I hvilken grad opplever du at det offentlige legger til rette for økt digitalisering gjennom følgende kanaler? - Regelverk	Ranger fra 1 til 5 (1 = svært liten grad, 5 = svært stor grad)

	- Kunnskapsoverføring - Standardisering / datadeling - Rammebetingelser - Fellesløsninger (eks. Altinn, ID-porten, Digital Postkasse, Felles datakatalog o.l.) - Annet	Fritekst
--	--	----------

Hindre med tanke på standardisering av data

#	Spørsmål	Svaralternativer
16	I hvilken grad opplever du at mangel på krav til standardisering av data fra myndighetene hindrer digitalisering?	Ranger fra 1 til 5 (1 = svært liten grad, 5 = svært stor grad)
17	I hvilken grad opplever du at mangel på bransjestandarder for ulike data hindrer digitalisering?	Ranger fra 1 til 5 (1 = svært liten grad, 5 = svært stor grad)
18	Gi eksempler på eventuell manglende standardisering av data som utgjør et hinder for digitalisering i din virksomhet	Fritekst
19	Hvilke data fra offentlig sektor ville fremmet digitalisering i din virksomhet?	Fritekst

Teknologiske hindre

#	Spørsmål	Svaralternativer
20	Hvor relevante er følgende teknologiske hindre for bedriften? - Manglende mulighet for samhandling/ grensesnitt mellom systemer - Begrenset tilgang på offentlig data - Mangel på tilrettelegging for vidrebruk av data på tvers i næringslivet - Vi har ikke tilstrekkelig kjennskap til relevante digitale løsninger, produkter eller tjenester - Våre kunder og leverandører har ikke relevante teknologiløsninger - Systemleverandører skaper tunge, lukkede systemer som gjør det vanskelig å bygge på nye tjenester - Samhandling med offentlig sektor krever manuelle prosesser - Våre nåværende systemer er komplekse og vanskelige å oppdatere - Vi mangler nødvendig teknisk infrastruktur for å kunne digitalisere (datasenter, hardware og annen infrastruktur etc.) - Vi er bekymret for at informasjonssikkerheten i systemene ikke i tilstrekkelig grad dekker kravene til personvern - Vi er bekymret for at informasjonssikkerheten med hensyn til forretningsmessig risiko, omdømmetap, mv. i systemene ikke er tilstrekkelig - Annet	Ranger fra 1 til 5 (1 = svært lite relevant), 5 = svært relevant) / Ikke relevant Fritekst
21	Har det offentlige iverksatt tiltak som har bidratt til å redusere teknologiske hindre, i så fall, hvilke?	Fritekst

Prosessuelle, kultur- og kompetansehindre

#	Spørsmål	Svaralternativer
22	Hvor relevante er følgende hindre i bedriften? - Komplexitet i forretningsprosesser eller mangel på standardisering av prosesser - Det er et manglende fokus på IT i styrings- og forretningsutviklingsprosesser - Bedriftens prioriterer ikke digitalisering - Mangel på kunnskap om hvilke digitale løsninger som vil passe til vår forretningsmodell - Ansatte mangler nødvendig kompetanse for å ta i bruk digitale løsninger	Ranger fra 1 til 5 (1 = svært lite relevant), 5 = svært relevant) / Ikke relevant

	- Bedriften prioriterer ikke ressurser til kompetanseheving innen relevante, eksisterende digitale løsninger - Bedriften har ikke en klar gevinstrealiseringsplan for digitale initiativ - Mangel på støtte til, eller motstand mot, digitalisering hos ansatte i virksomheten - Manglende kompetanse til å anskaffe, implementere og/ eller drifte digitale løsninger - Annet	Fritekst
23	I hvilken grad er digitaliseringstiltak en del av strategiarbeid og virksomhetsutvikling?	Ranger fra 1 til 5 (5 = svært relevant, 1 = svært lite relevant) / Ikke relevant
24	Hvordan ivaretas informasjonssikkerheten i din virksomhet?	1. Kompetanse internt i organisasjonen 2. Kjøp av konsulent tjenester 3. Tilgang til støttefunksjon 4. Annet (utdyp)

Økonomiske hindre

#	Spørsmål	Svaralternativer
25	Hvor relevante er følgende økonomiske hindre i bedriften? - Vi har ikke tilstrekkelig økonomisk styrke til å investere i digitale løsninger - Kostnadene ved digitalisering vil være større enn nytten vi vil få ut av løsningene - Vi mangler kompetanse og/eller støtte til å utarbeide kvalifiserte beslutningsgrunnlag for digitale initiativ	Ranger fra 1 til 5 (1 = svært lite relevant), 5 = svært relevant) / Ikke relevant
26	Utdyp hvilken kompetanse/støtte bedriften savner	Fritekst

Avsluttende spørsmål

#	Spørsmål	Svaralternativer
27	Hvilke to tiltak er de viktigste det offentlige eller bransjeorganisasjoner bør iverksette for å legge til rette for digitalisering?	Fritekst

Generelt om virksomheten

#	Spørsmål	Svaralternativer
28	Velg bransje	1. Bergverksdrift og utvinning (inkl. Olje & gass) 2. Bygg- og anleggsvirksomhet 3. Eiendomsdrift, utleievirksomhet og bedriftsservice 4. Finansierings- og forikringsvirksomhet 5. Helse- og sosialtjenester 6. Hotell- og restaurantvirksomhet 7. Industri 8. Informasjon og kommunikasjon 9. Internasjonale organer og organisasjoner 10. Jordbruk, skogbruk og fiske 11. Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet 12. Forretningsmessig tjenesteyting 13. Offentlig administrasjon og forsvar 14. Transport og logistikk 15. Undervisning 16. Varehandel 17. Andre sosial- og personlige tjenester 18. Annet 19. Elektrisitets-, gass-, damp- og varmvannsforsyning
29	Hvis annet, skriv inn din bransje	Fritekst

30	Velg fylke	1. Agder 2. Innlandet 3. Møre og Romsdal 4. Nordland 5. Oslo 6. Rogaland	7. Vestfold og Telemark 8. Troms og Finnmark 9. Trøndelag 10. Vestland 11. Viken
31	Antall ansatte i bedriften	1. Under 4 2. 5-9 3. 10-19 4. 20-49	5. 50-99 6. 100-249 7. Over 250
32	Ditt stillingsområde	1. Ledelse 2. Mellomledelse 3. Finans og økonomi 4. Administrasjon 5. Salg 6. Markedsføring 7. Innkjøp og distribusjon	8. IT 9. Personal og organisasjon 10. Produksjon 11. Konsulent 12. Saksbehandler 13. Annet
33	Hvis annet, skriv inn din stilling	Fritekst	
34	Er bedriften del av et konsern (nasjonalt eller internasjonalt) som legger føringer for dere?	Ja / Nei	
35	Har bedriften internasjonale kunder og/ eller leverandører?	Ja / Nei	
36	Er bedriften del av et business cluster/ business gruppe?	Ja / Nei	
37	Hvordan hørte du om denne undersøkelsen?	1. Via KPMG 2. Via bedriftsorganisasjon 3. Via KPMG nyhetsbrev	4. Via KMD 5. Annet
38	Er du interessert i å få resultater fra undersøkelsen oversendt per e-post i ettertid?	Ja / Nei	
39	Hvis ja, skriv inn e-post	Fritekst	

5.2 Nærmere betraktninger om valgt metodisk tilnærming

En undersøkelse som baserer utvalget på selvseleksjon har nødvendigvis klare utfordringer knyttet til dens validitet og reliabilitet. For det første vil det være umulig å gjenta den samme undersøkelsen på et senere tidspunkt og forvente et likt resultat (reliabilitet). Når det gjelder sammenligning over tid er det ikke gitt at en potensielt annen populasjon, seks år etter forrige undersøkelse, vil oppfatte begreper som f.eks. «digitalisering», «automatisering» og «kompetansehindre» på samme måte i dag som i 2014 (validitet). Vi har derfor gjennomgående vært forsiktige med å trekke konklusjoner hva gjelder utvikling over tid.

Samtidig er det en del faktorer som peker på at utvalget denne gangen er relativt sammenlignbart med 2014-undersøkelsen:

- Det er om lag samme fordeling av respondenter i de ulike landsdelene
 - Det er og en sammenheng mellom respondentfordelingen og de respektive landsdelenes andel av virksomhetene
- Det er om lag samme fordeling langs variabelen virksomhetsstørrelse som i 2014

- ... Men det er en del færre respondenter i årets undersøkelse som gjør det krevende å vurdere og sammenlikne utviklingen innen f.eks. bransjer mellom undersøkelsene.

Som nevnt er dette en undersøkelse som baserer seg på respondenter som er rekruttert gjennom selvseleksjon. Informantene som har svart på spørreundersøkelsen har altså selv valgt å delta. Det er således fare for en viss seleksjonseffekt. Denne kan gi seg utslag på ulike måter der det er nærliggende å anta at respondentene

- o Er mer interessert i temaet enn gjennomsnittet
- o Har større faglig kunnskap eller erfaringsbase knyttet til feltet enn gjennomsnittet
- o Har sterke følelser knyttet til temaet, dette kan reflektere både større tro på digitalisering eller større utfordringer knyttet til temaet enn gjennomsnittet

Ovennevnte medfører at det er større sannsynlighet for at respondentene i undersøkelsen har kunnskap om og erfaring med temaet for analysen, og følgelig vil gi mer velfungerende svar. Dette bidrar til å styrke funnene.

Samtidig er det en fare for at særlig de bedriftene som i minst grad har erfaring med eller kunnskap om digitalisering er underrepresentert i undersøkelsen.

Når vi vurderer styrkene og svakhetene i vår undersøkelsesdesign har vi i sum tiltro til at den innsamlede dataen gir et godt, overordnet bilde av hindringer for digitalisering slik disse oppleves blant norske bedrifter med særlig vekt på ledersjiktet.

Spørreundersøkelsen har blitt distribuert av arbeidsgiverorganisasjoner til «kvalifiserte medlemmer». Dette innebærer at vi ikke kan si noe om populasjonens kvaliteter hva gjelder reliabilitet og validitet. Samtidig mener vi at den geografiske distribusjonen, bransjefordelingen og fordelingen mellom ulike roller som respondentene innehar i sine virksomheter peker i retning av at vi har fanget opp en populasjon som i noen grad sammenfaller med målpopulasjonen. Vi ser også at fordelingene langs disse bakgrunnsvariablene er relativt like som i 2014-undersøkelsen med det unntak at det er litt flere ledere og en litt jevnere fordeling av respondentene fordelt på Norge som helhet. I sum mener vi at respondentene i denne undersøkelsen er sammenlignbare med forrige undersøkelse, samtidig som de treffer noe bedre med hensyn til spørreundersøkelsens formål. Samtidig er det noe færre respondenter enn i 2014-undersøkelsen. Dette kan dels skyldes at undersøkelsen ble sendt ut mens mange har gått ut i ferie, men samsvarer med KPMGs inntrykk av at det blir stadig mer krevende å oppnå gode antall besvarelser på spørreundersøkelser, særlig i ledergrupper.



Kontakt oss

Rune Skjelvan

Partner

T +47 40 63 97 32

E rune.skjelvan@kpmg.no

Mari Liten Myhren

Prosjektleder

T +47 93 46 02 59

E mari.liten.myhren@kpmg.no

Mathias Wasaznik Johannessen

Fagekspert

T +47 91 84 74 43

E mathias.johannessen@kpmg.no

kpmg.no

© 2020 KPMG AS, a Norwegian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.