

I huvudet på en VD

2021 års utmaningar



Innehållsförteckning

Om rapporten	3
Sammanfattning	4
De viktigaste frågorna för företagen år 2021	5
De svåraste utmaningarna för företagsledarna år 2021	7
Corona/Covid-19	9
<i>Hur har Corona påverkat dina affärer?</i>	9
<i>Hur har Corona påverkat arbetet i företaget?</i>	9
Samarbetet med myndigheter	10
Hur viktiga är hållbarhetsfrågorna för ditt företag?	11
Citat	13
Frågorna	14

Omslagsfoto: Birgitta Mård

Om Kunskapsbolaget

Kunskapsbolaget KLN AB har i över 20 år verkat inom områdena Verksamhets- & Affärsutveckling, Finansiering, Chef att Hyra samt Kompetensutveckling. Ett 100-tal konsulter, varav flera tidigare kommundirektörer arbetar i bolaget. Andra har spetskompetens från många områden i kommuner, landsting, statliga myndigheter och från det privata näringslivet. Kunderna återfinns både inom den offentliga och den privata sektorn.

Om rapporten

Sex medarbetare på Kunskapsbolaget har intervjuat 45 företagsledare om 2021 års utmaningar gällande såväl den egna chefsrollen som verksamheten. Intervjuerna har ägt rum under januari till mars 2021.

Undersökningen omfattar 26 medelstora företag i Stockholm och 19 företag på mindre orter. 36 är tjänsteföretag, åtta tillverkande företag och ett är handelsföretag. 10 kvinnor och 35 män har svarat. Intervjuerna har följt en frågemall som redovisas i slutet av rapporten. Undersökningen fångar huvudfrågor som är representativa för företagsledare. Enskilda kommentarer och synpunkter som är intressanta som underlag för diskussioner och tankar kring vd-rollen och dess utmaningar finns också med.

Cheferna har garanterats anonymitet och därför redovisas inte vilka företag som ingår i undersökningen. Svaren visar på vilka utmaningar och huvudfrågor som en vd brottas med.

Rapportförfattare är Margareta Mörck, jurist och utredare.

Vi på Kunskapsbolaget tackar alla företagsledare som ställt upp på att svara på våra frågor. Vi hoppas att rapporten kan vara av intresse för företagssverige.

Ett särskilt tack också till de kollegor på Kunskapsbolaget som lagt ner mycket tid på arbetet med intervjuerna.

Margareta Mörck
Kunskapsbolaget

Sammanfattning

Covid-19 har drabbat Sverige hårt under 2020 och fortsätter 2021. I och med pandemin har Sverige delvis stängt ned, resurser omprioriterats och många företag tvingas arbeta på ett helt annat sätt. Detta har satt sin prägel på samtliga svar och genomsyrar rapporten.

Som etta på listan över de viktigaste frågorna för företagen år 2021 ligger tillväxten och eventuell omställning med hänsyn till pandemins effekter. Som nummer två kommer frågor relaterade till de anställda, såsom deras hälsa, rekrytering av rätt kompetens, och att hålla kontakt med medarbetare som arbetar hemifrån. Pandemin har förstås påverkat verksamheten och därmed svaren men finns också enskilt med som nummer tre som den viktigaste frågan. Nummer fyra är ekonomin för företagen.

Det finns ingen större skillnad i svaren på de viktigaste frågorna mellan företag i Stockholm och företag på mindre orter. Men företag utanför storstaden funderar på hur man kan utveckla glesbygden ur ett affärsmässigt perspektiv. Digitaliseringen gynnar glesbygden och gör att fler kan bo på landet. Det finns en optimism där man kan ana att en förändring av överlevnadsvillkoren är på väg.

Samarbetet mellan företagen och myndigheterna (t ex Skatteverket) får bra betyg.

Coronan har, inte helt oväntat, påverkar affärerna liksom arbetet i företagen i stor utsträckning men kanske inte i så hög grad som man kunde förvänta sig. Anledningen kan förstås vara att statliga stöd har kommit vissa företag till del. Påverkan på företagens affärer får medelbetyget 2,9 på en skala från 1 till 6, där betyget 6 innebär positiv påverkan.

Det är något viktigare för företagen i Stockholm med hållbarhetsfrågor, 4,73, blir medelbetyget, än för företag på mindre orter, som får 4,21 som medel.

Rapporten avslutas med ett antal citat från företagsledarna, värda att reflektera över.

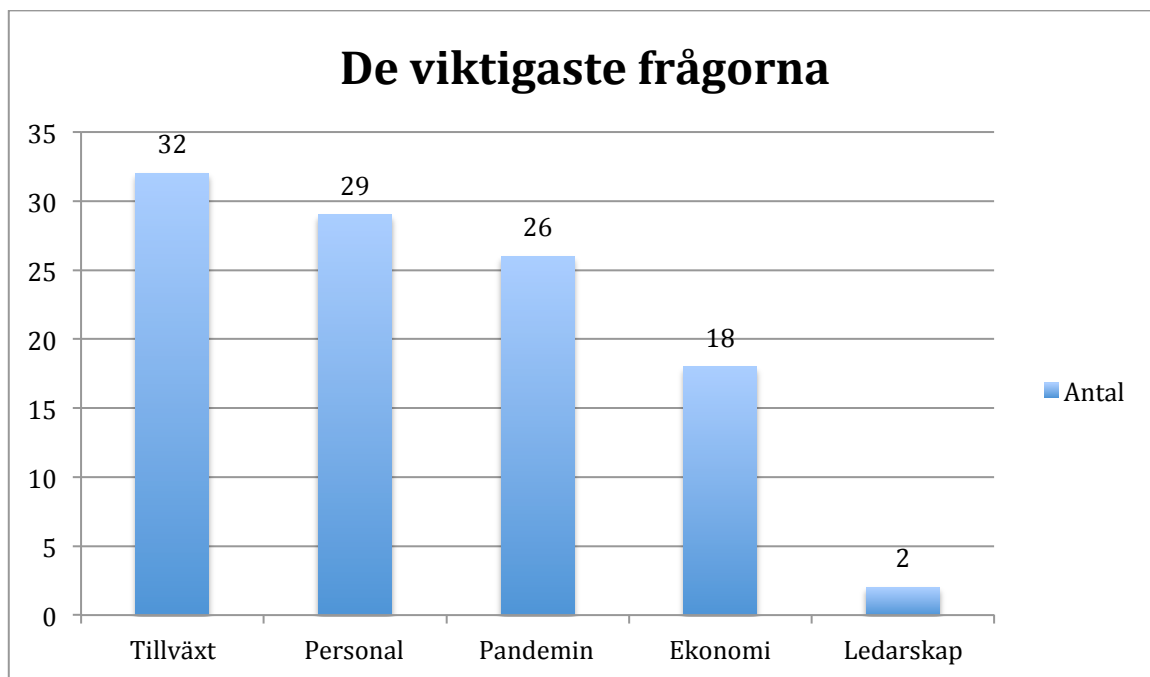
De viktigaste frågorna för företagen år 2021

Som etta på listan över de viktigaste frågorna för företagen år 2021 ligger tillväxten och eventuell omställning med hänsyn till pandemins effekter.

Att fortsätta få företagen att rulla efter pandemin och få affärer och uppdrag att komma in är viktigt. Hur ser framtiden ut? Kommer Sverige ha kvar restriktioner och begränsningar? Vissa företag saknar leverans av produkter vilket kan slå hårt mot vissa branscher. Det är viktigt att hitta sätt att sälja, skapa lönsamma affärer och hålla uppe volymen. Digitalisering av företaget kräver en omställning.

Att ha jobb till sina anställda och att kunna behålla sin personal är den andra viktigaste frågan, vilket speciellt betonas för företag på mindre orter. Företagaren är mån om sin personal för att överleva. På tredje plats kommer pandemin som den viktigaste frågan, därefter ekonomin, även om den så klart finns med i övriga svar också. Pandemin måste "genomlidas", som en vd svarar.

Diagram 1



Bli digital eller dö, skriver Almis vice vd, Sara Brandt på Almis hemsida¹, när hon reflekterar över krisen som pandemin fört med sig. Det vittnar också svaren vi fått från

¹ <https://www.almi.se/kunskapsbanken/tips-och-rad/artikelserie/reflektioner-corona/>

företagen. Digitaliseringen är viktig för att företagen ska fortsätta existera och för att personalen ska finnas kvar.

Utmaningen att hålla social distans har fått många att lära sig att socialisera på distans och se de affärsmöjligheter detta kan innebära, skriver Sara Brandt i en artikel. Vi har sett en explosionsartad utveckling av Zoom och andra tjänster men även andra företag har varit snabba på att erbjuda kundnytta digitalt, fortsätter hon. Museerna ställde om till digitala visningar och mäklarfirmorna erbjuder husvärdering via video. Ett annat exempel är begravningsbyråer där privata livesändningar erbjuds för de som inte får plats eller kan närvara.

Men det är inte bara våra kommunikationsvanor som har förändrats, utan också våra konsumtionsvanor. Restauranger erbjuder numera digitala beställningar och hemkörning. Istället för att ställa in har många organisatörer av evenemang valt att ha digitala konferenser – i flera fall med ett bättre resultat som följd.

De svåraste utmaningarna för företagsledarna år 2021

Den avgjort svåraste utmaningen är personalfrågan.

På andra plats hamnar tillväxt och eventuell omställning av företaget. Som nummer tre hamnar ledarskap därefter följer ekonomin och överlevnaden för företaget. På femte plats återfinns pandemin även om pandemin naturligtvis påverkar samtliga svar.

Leda från distans är en ny utmaning för många chefer. Engagemanget hos personalen är svårt att upprätthålla med jobb hemifrån tycker många. Att träffas fysiskt både internt och externt är också en rejäl utmaning. Att orka hålla motivationen uppe hos personalen är svårt. Medarbetarna ska ha en hållbar arbetsmiljö och hur ser man till det när många arbetar hemifrån? Det är mycket arbete att kommunicera med personalen, det har också påverkat leveranstiderna till kunder på ett mindre bra sätt med alla förseningar, svarar en vd.

Enligt Statistiska centralbyrån (SCB) arbetade i höstas omkring 15 procent av svenskarna med jobb hemifrån mer än hälften av tiden². Andelen som arbetar hemifrån har säkerligen ökat sedan dess.

En undersökning från företagshälsan Previa³, där över 2000 personer i olika åldrar från hela landet svarar på frågor om hemarbete visar att drygt 84 procent trivs med att jobba hemifrån. 64 procent menade att de får en bättre livsbalans med hemarbete och nästan hälften svarade att de sociala kontakterna med kollegorna fungerar bra. 60 procent upplever att de får mer arbete gjort. Valfriheten tros vara det som gör den stora skillnaden. De unga trivs sämre än äldre och har svårare att hålla rutiner och ta raster.

En enkät från Wes Consulting, utförd i november 2020 och besvarat av 703 ledare, visar att kvinnor leder bättre på distans. 73 procent av respondenterna är kvinnor och 27 procent är män i undersökningen. Insikten är att en chef måste jobba strukturerat med att visa sin empati och sitt engagemang i medarbetarna. Det ska alltid ligga länkar till digitala möten utan att man behöver fråga efter det, tycker Héléne Barnekov på Microsoft i Sverige. Kommunikation är viktig liksom ödmjukhet. 75 procent av kontorsytan hos oss är öppen för externa besökare, berättar Héléne, i en DN intervju, publicerad 2021-03-22. Kontoret ska användas för fysiska möten, samarbeten, innovation och vara en plats där man kan träffa lite oväntade personer, fortsätter Helene Barnekov.

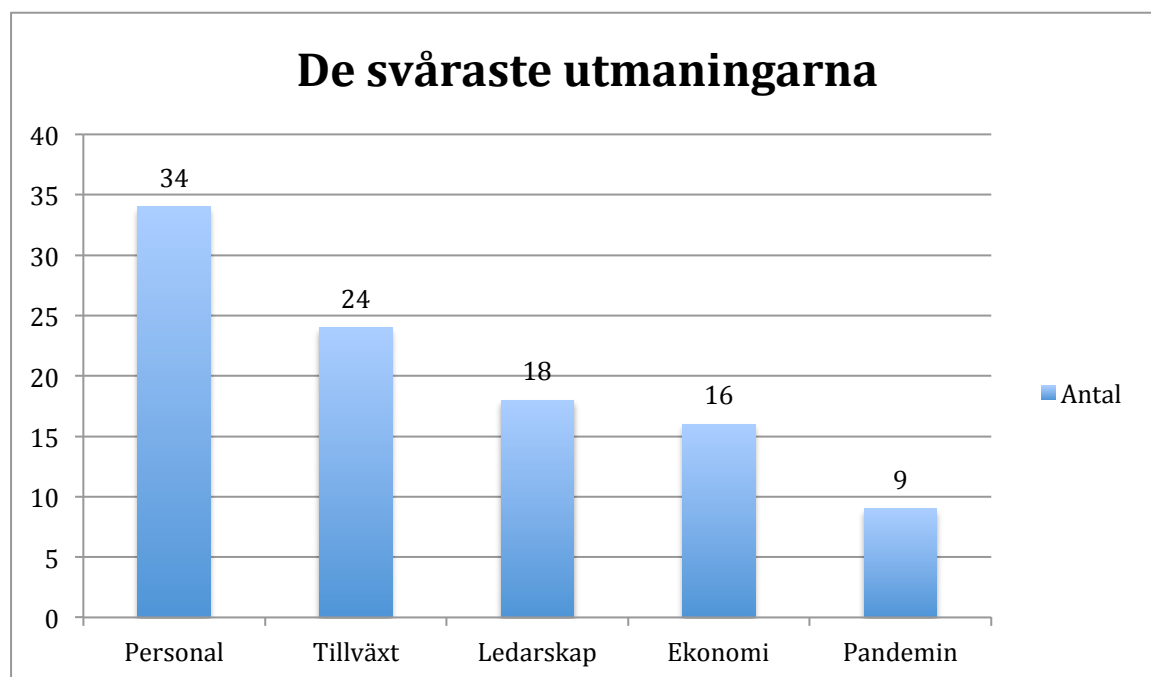
Vad kommer att hända när affärerna ökar igen funderar företag som Kunskapsbolaget intervjuat. Det finns en oro om de anställda kommer att räcka till när orderportföljen för 2021 börjar fyllas på. Kompetent personal är företagsledaren rädd om och vill inte göra sig av med. Istället hittas internt jobb för att inte personal ska gå till konkurrenten. Att hitta kompetens med rätt inställning överskuggar allt. Vissa företag har andra EU medborgare än svenska som arbetstagare och det är en utmaning med t ex olika skatteregler.

² <https://www.scb.se/om-scb/nyheter-och-pressmeddelanden/en-tre-av-jobbar-hemifran/>

³ <https://www.previa.se/press/nyheter/upplevelser-av-hemarbete/>

En stor fråga blir hur företagen tar tillvara möjligheten att använda digitala hjälpmedel i verksamheten för framtiden. Hur ska företagen ställas om? Internt har ett företag i Sverige gått från att driva handel och även ha lager mot att nu ha lager endast i Baltikum, vilket är en utmaning. Anpassning till nya spelregler är det som gäller. Det är svårt att veta hur marknaden ser ut de nästkommande åren. Vad är normalt? Många tror på en mer konstant förändring med fler som jobbar hemifrån. Kommer företag överhuvudtaget behöva ett kontor?

Diagram 2



Sättet att leda måste förändras i en hybrid värld. Att hitta uppdrag för sina konsulter är en utmaning som vd. Som ledare behövs man på alla fronter i bolaget, både i daglig verksamhet och projekt men även i vd-rollen.

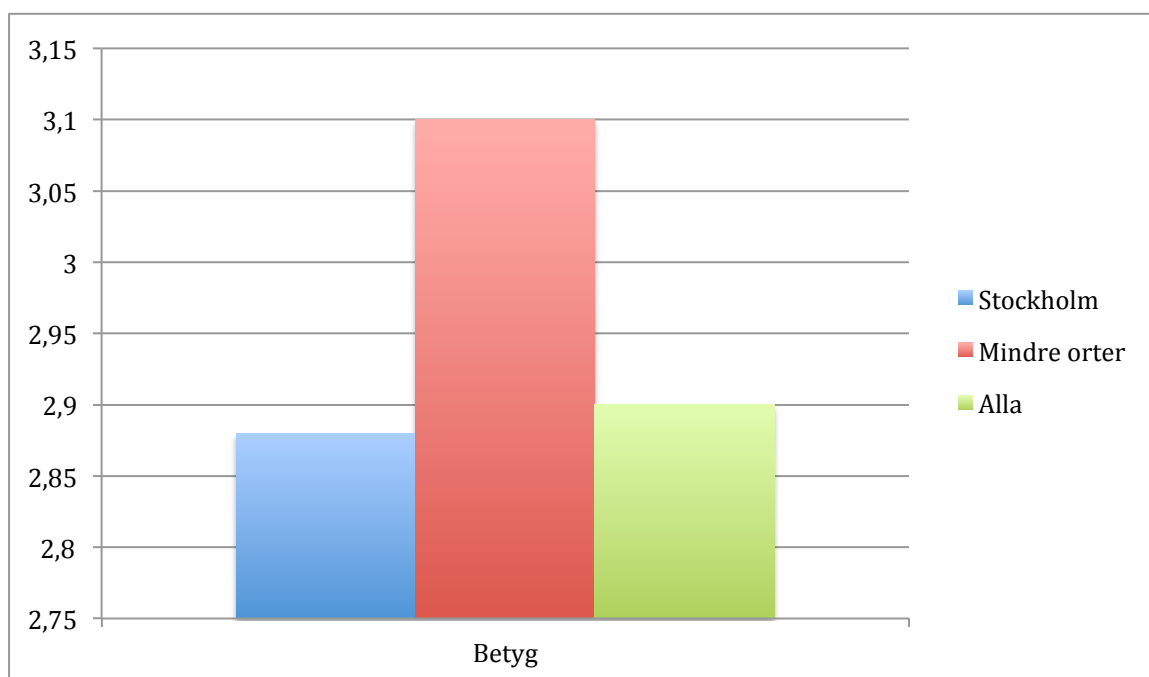
Corona/Covid-19

Hur har Corona påverkat dina affärer?

I enkäten ställs frågor om hur pandemin har påverkat affärerna. Skala 1-6 där 6 är mycket positivt och 1 mycket negativt. Medelbetyget för samtliga företag är 2,9.

Om man jämför Stockholmsföretagen med de på mindre orter syns en liten skillnad där storstadens företag anser att pandemin påverkat affärerna mer negativt, medelbetyg, 2,88, än företag på mindre orter, där medelbetyget blir 3,10.

Diagram 3



Hur har Corona påverkat arbetet i företaget?

Medelbetyget blir 2,9 på en skala 1-6 där 6 är mycket positivt och 1 mycket negativt. På denna fråga blir medelbetygen för Stockholmsföretag och de på mindre orter relativt lika varandra, storstädernas företag visar ett medelbetyg på 3,0 medan företag på mindre orter visar ett medelbetyg på 2,9.

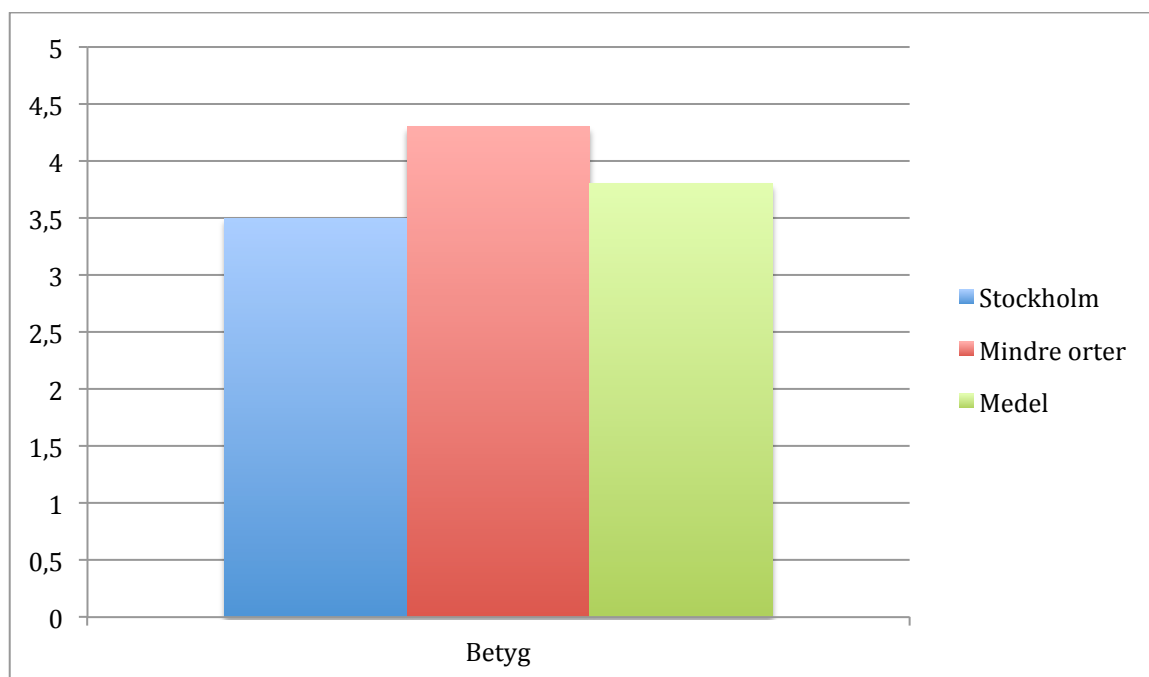
Samarbetet med myndigheter

Hur nöjd är du med hur samarbetet med myndigheterna (i första hand Skatteverket, Arbetsmiljö, Tullverket ...) fungerat senaste året?

Medelbetyg blir 3,8 på en skala 1-6 där 6 är mycket nöjd och 1 mycket missnöjd.

Om man jämför ser man en markant skillnad där företag på mindre orter är nöjdare med samarbetet med myndigheterna, 4,3, än vad man är i storstaden, 3,5.

Diagram 4



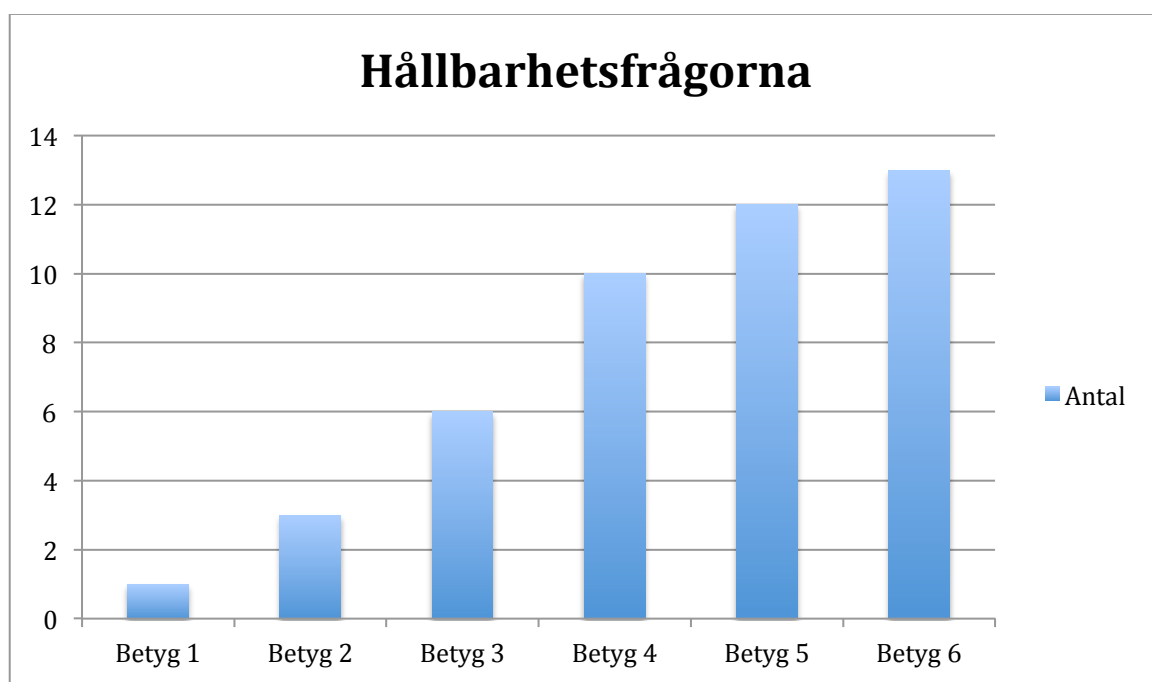
Tillväxtverket ingår i myndighetssamarbetet Starta och driva företag som syftar till att förenkla för företagare genom gemensam och samordnad information och service. Verket deltar i ledningen och styrningen av samarbetet tillsammans med Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Skatteverket, Tullverket, Patent- och registreringsverket (PRV) och Bolagsverket. I samarbetet ingår dessutom Jordbruksverket, Pensionsmyndigheten, Lantmäteriet, Statistiska centralbyrån (SCB) och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB).

Följande kanaler ingår i samarbetet: Verksamt.se, Starta företag-dagen, broschyren Starta företag. Myndigheterna deltar också tillsammans på utvalda mässor och evenemang för företagare.

Hur viktiga är hållbarhetsfrågorna för ditt företag?

Skala 1-6 där 6 är "mycket viktig och vi har definierade mål i vår affärsplan" och 1 betyder "inte alls". Medelbetyget blir 4,5, vilket ger en indikation att hållbarhetsfrågorna är viktiga för företagen. Det är viktigare för företagen i Stockholm med hållbarhetsfrågor, 4,73, som medelbetyg, än för företag på mindre orter, 4,21. Nedan visas siffror för totalt antal företag som satt betyg 1-6.

Diagram 5



De globala hållbarhetsmålen inom Agenda 2030 innebär för Sveriges del att vi ska uppnå en socialt, miljömässigt och ekonomiskt hållbar värld. Att uppnå miljömålen innebär att vi uppnår den ekologiska dimensionen av Agenda 2030 i Sverige.⁴

I september 2015 beslutade FN:s generalförsamling om Agenda 2030. Agenda 2030 består av 17 stycken globala mål och 169 delmål för hållbar utveckling. Agendan innebär att alla medlemsländer i FN har förbundit sig att arbeta för att nå en socialt, miljömässigt och ekonomiskt hållbar värld till år 2030.

I mars 2019 överlämnade Agenda 2030-delegationen sitt slutbetänkande till regeringen. I betänkandet presenteras delegationens förslag och bedömningar för Sveriges fortsatta genomförande av Agenda 2030 för hållbar utveckling.

⁴ <https://www.sverigesmiljomal.se/sa-fungerar-arbetet-med-sveriges-miljomal/sveriges-miljomal-och-de-globala-hallbarhetsmalen/>

Hållbarhet har alltid tre dimensioner: den ekonomiska, den sociala och den ekologiska. För en hållbar samhällsordning ska hänsyn tas till alla dimensionerna samtidigt. Målen i Agenda 2030 är globala och tar ett helhetsgrepp på hållbarhet.

Sveriges miljömål beskriver vilka utmaningar som finns på den nationella nivån när det gäller just miljöfrågorna. De svenska målen är betydligt mer preciserade när det gäller vilken miljö kvalitet som krävs för en god miljö i jämförelse med målen i Agenda 2030. Detaljrikedomen gör det lättare att följa utvecklingen i miljön och på så sätt förstå vilka åtgärder som är viktigast.

Mer än hälften av de små och medelstora företagen arbetar aktivt med hållbarhetsfrågor på något sätt, enligt Tillväxtverket.⁵ Tendensen är att företagens miljöarbete nu åter ökar, efter att tidigare ha minskat under ett antal år, säger verket. Vanligast är att företagen arbetar med miljöfrågor när det gäller inköp och transporter. Det visar resultaten från Tillväxtverkets undersökning: Företagens villkor och verklighet 2017. I undersökningen ställs frågor om företagens hållbarhetsarbete, det vill säga om företagen arbetar med miljöfrågor respektive sociala och etiska frågor.

55 procent av de svenska små och medelstora företagen arbetar med hållbarhetsfrågor ur ett miljömässigt respektive socialt och etiskt perspektiv. Det kan vara att företag utvecklar och erbjuder marknaden produkter som bidrar till en mer hållbar utveckling. Företagens hållbarhetsarbete kan även ske internt och vara integrerat i olika delar av företagets verksamhet.

Det vanligaste är att företag arbetar aktivt med miljöfrågor (46 procent), medan 32 procent arbetar aktivt med sociala och etiska frågor. En stor andel, 23 procent, anger att de har ett aktivt arbete med såväl miljömässig som social/etisk hållbarhet. Jämfört med år 2014, då den senaste undersökningen gjordes, har andelen småföretag som arbetar med miljöfrågor ökat, medan andelen som arbetar med sociala och etiska frågor ligger kvar på ungefär samma nivå.

⁵ <https://tillvaxtverket.se/statistik/vara-undersokningar/resultat-fovven-2017/2018-10-26-majoriteten-av-foretagen-arbetar-med-hallbarhet.html>

Citat

"Hur kommer den psykiska ohälsan i samhället att påverkas av pandemin och hur kommer vår personal att påverkas i och med hemarbete. Vad för det med sig i övrigt, kommer det här att förändras i sättet att arbeta, i kraven på oss som arbetsgivare? Blir det långsiktiga konsekvenser? Blir det en fortgående utflyttning ut till landet?"

"Vi har fått ett digitalt skifte på allvar nu. Hållbarhet har fått ett större utrymme för vår bransch."

"Vi har som ett mindre företag en fördel att det blir en genuin och bra sammanhållning mellan personalen vilket bidrar till en bra arbetsmiljö."

"Jag tror digitaliseringen kommer gynna glesbygden ännu mer i framtiden."

"Idag ställs det högre krav på företagens energideklaration och hållbarhetsstrategier vilket vi måste anpassa oss efter. Hur kommer vi bo i framtiden? Hur ska vi anpassa bostäderna för att i framtiden vara mer flexibla i nya boendeformer."

"I fjol var det färre restriktioner i Sverige, då var det lättare, men i och med att restriktionerna skärps så blir det en allt större utmaning för branschen som helhet."

"En viktig sak som vi gjort under rådande pandemi är att sitta lugnt i båten. Blir man orolig och drar i handbromsen är det lätt att skapa panikkänsla. Jag tror mer på filosofin att köra på som vanligt, det har fungerat bra för oss."

"Min och min personals agerande i vardagen har ringa betydelse för hållbarheten, men de byggnader som vi ritat och som sedan byggs, där är hållbarhetsfrågorna i allra högsta grad betydelsefulla för oss."

"Det som har hänt med pandemin gav upphov till stor förändringsbenägenhet, vi som företag har, tycker jag, anpassat oss bra."

"Vad gäller material från utlandet är det stora problem med tillgång till råvaror. Det är dessutom stora problem med leveranser och transporter. Tillverkningen i Europa har stannat av, vi försöker nu dammsuga marknaden och har handlat med Kina och USA vilket betyder längre ledtider och större fraktkostnader."

Frågorna

1.1. Vilken är den viktigaste frågan?

1.2. Vilken är den näst viktigaste frågan?

1.3. Vilken är den tredje viktigaste frågan?

2.1 Vilken är den svåraste utmaningen?

2.2. Vilken är den näst svåraste utmaningen?

2.3. Vilken är den tredje svåraste utmaningen?

3.1. Hur har Corona påverkat dina affärer? Skala 1-6 där 6 är mycket positivt och 1 mycket negativt.

3.2. Hur har Corona påverkat arbetet i företaget? Skala 1-6 där 6 är mycket positivt och 1 mycket negativt.

4. Hur nöjd är du med hur samarbetet med myndigheterna fungerat det senaste året? (i första hand Skatteverket, Arbetsmiljö, Tullverket) Skala 1-6 där 1 är helt missnöjd och 6 är helt nöjd.

5. Hur viktiga är Hållbarhetsfrågorna för ditt företag? Skala 1-6 där 6 är "mycket viktig och vi har definierade mål i vår affärsplan" och 1 betyder "inte alls".

6. Något övrigt du skulle vilja tillägga till denna undersökning?