

MASKROSFÖRETAG

En studie av entreprenörskap baserat på intressanta
affärsidéer i resurssvaga miljöer i Norrlands inland

Carin Holmquist & Leif Lindmark



MASKROSFÖRETAG

En studie av entreprenörskap baserat på intressanta
affärsidéer i resurssvaga miljöer i Norrlands inland

Carin Holmquist & Leif Lindmark



SSE INSTITUTE FOR RESEARCH

Stockholm School of Economics Institute for Research

Stockholm School of Economics Institute for Research är en självständig forskningsstiftelse, grundad 2010. Institutet har till ändamål att bedriva kvalificerad akademisk forskning inom det ekonomiska fältet som syftar till att förena vetenskaplig stringens med empirisk relevans. I dess styrelse ingår professorer och andra representanter ur fakulteten vid Handelshögskolan i Stockholm. Institutet uppmuntrar och bistår de vid institutet verksamma forskarna i arbetet med att kommunicera sin forskning. Syftet med institutets publikationer är att sprida forskning om företag och samhälle.

Maskrosföretag - En studie av entreprenörskap baserat på intressanta affärsidéer i resurssvaga miljöer i Norrlands inland

© Författarna, Stockholm School of Economics Institute for Research och Familjen Kamprads stiftelse 2020

Formgivning:
Ann Linders

Stockholm School of Economics Institute for Research
Box 6501, 113 83 Stockholm, Sverige
Telefon: +46(0)8-736 90 00
www.hhs.se/sir

INNEHÅLL

Förord		3
Kapitel 1	Varför en studie av maskrosföretag?	5
Kapitel 2	Strukturförändringar och demografisk utveckling	10
Kapitel 3	Företagandet i Norrlands inland	16
Kapitel 4	Metod	19
Kapitel 5	De studerade företagen	26
Kapitel 6	En första analys av de studerade företagen	52
Kapitel 7	Fortsatt analys av de studerade företagen	66
Kapitel 8	Näringslivsansvarigas syn på den lokala kontexten	80
Kapitel 9	Slutsatser, förslag på åtgärder och fortsatt forskning	86
Referenser		96
Bilaga 1	Intervjuade entreprenörer	100
Bilaga 2	Intervjuade personer i inlandskommuner	101
Bilaga 3	Andra intervjuade personer	102
Bildkällor		103

FÖRORD

Bakgrunden till det forskningsprojekt som redovisas i denna rapport är vårt arbete med ett kapitel där vi diskuterade de demografiska förutsättningarna för entreprenörskap i Norrlands inland. Kapitlet ingår i Familjen Kamprads stiftelses antologi "Entreprenörskap för en levande landsbygd" (red: K. Wennberg). Vårt kapitel visade att förutsättningarna för entreprenörskap i Norrlands inland är allt annat än goda. Det gjorde att vi frågade oss hur det är möjligt att det trots det finns företag som startas, växer och blomstrar i inlandskommunerna. Med ekonomiskt stöd av Familjen Kamprads stiftelse har vi försökt finna svar på denna fråga genom en studie av tolv relativt nystartade företag som har haft en positiv utveckling. Vi har intervjuat entreprenörer, näringslivsansvariga i inlandskommuner och andra experter som underlag för studiens slutsatser, förslag till policyåtgärder och vidare forskning.

Vi vill tacka alla som stöttat oss i detta projekt, framförallt Familjen Kamprads stiftelse som möjliggjort studien. Ett varmt tack också till alla entreprenörer som generöst delat med sig av sin tid, sina erfarenheter och idéer. Det stora engagemanget i frågan om den framtida utvecklingen av Norrlands inland har vi också märkt hos alla de näringslivsansvariga och experter som vi också tackar för den tid och de idéer de givit oss. Utan er alla hade detta projekt inte kunnat genomföras.

Rapporten var klar för publicering i början av april och överlämnades då till Familjen Kamprads stiftelse. På grund av Coronapandemin beslöt vi att avvakta med publiceringen till efter sommaren då allt intresse våren 2020 fokuserades på pandemin och dess konsekvenser.

Stockholm den 31 augusti 2020

Carin Holmquist
Handelshögskolan i Stockholm
carin.holmquist@hhs.se

Leif Lindmark
Handelshögskolan i Stockholm
leif.lindmark@hhs.se





Jokkmokks marknad



Pride i Övertorneå

KAPITEL 1 - VARFÖR EN STUDIE AV MASKROSFÖRETAG?

Det finns många slags företag. Allt från stora internationella jättar som HM och IKEA till den lilla spelbutiken runt hörnet. Företag finns i alla kommuner och i alla branscher. Det finns också många slags företagare – unga och gamla, med olika utbildning och erfarenhet. Denna variation bland företag och företagare innebär inte att företagandet är lika varierat geografiskt. Platsen för företaget och företagaren spelar roll. Företagandet i storstäder skiljer sig i många avseenden från företagandet i glesbygd. Förtätningen ger fördelar i fysisk närhet, goda kommunikationer, tillgång till resurser och utbyggd infrastruktur samtidigt som den kan ge nackdelar i form av högre kostnader och stockning vid transporter. Glesbygden ger fördelar i social närhet vilket kan leda till lägre personalomsättning och även till högre livskvalitet för den enskilde företagaren.

Det är dock ingen tillfällighet att det oftast är problem för företag och företagare i glesbygd som lyfts fram. Infrastrukturen har ofta brister, avstånden är långa och den lokala marknaden är liten. En vikande befolkning underlättar inte situationen. De företag som säljer på en lokal marknad, som livsmedelshandel, caféer och detaljhandel, påverkas negativt av den demografiska utvecklingen. Dessa företag är ofta av typen "nödvändighetsföretagande", dvs. de startas för att företagaren inte har något alternativ för sin försörjning. Glesbygdsföretag som riktar sig till en större marknad, nationellt eller internationellt, har en uppförsbacke eftersom de har långt till marknaden. Dessutom är infrastrukturen och villkoren i övrigt sämre än för liknande företag i storstäderna. Det gäller t.ex. finansiering, nätverk och transporter.

Hur kan det då, trots alla hinder, komma sig att det i glesbygden startas och utvecklas företag baserade på affärsidéer som riktar sig till kunder utanför den lokala marknaden? Dessa "möjlighetsbaserade" företag har etablerats där det på papperet inte är optimalt. Vi benämner dem "maskrosföretag" eftersom de kan liknas vid s.k. maskrosbarn – barn som trots svåra uppväxtvillkor lyckas väl i livet. Hur kommer det sig att dessa företag lyckas? Det är startpunkten för den studie som vi avrapporterar här.

Utgångspunkter och behov av ny kunskap¹

En utgångspunkt för studien är erfarenheterna från vårt arbete med ett kapitel² i Familjen Kamprads stiftelses antologi om entreprenörskap i Norrland, *Entreprenörskap för en levande landsbygd*. I vårt kapitel diskuterade vi, med bas i aktuell forskning, demografins betydelse för entreprenörskap i Norrlands inland.

Utgångspunkt för kapitlet var att det sedan lång tid tillbaka pågår en befolkningsomflyttning från landsbygd och mindre tätorter till storstadsregioner och universitets- och högskoleorter. Denna utveckling är mycket påtaglig för många norrlandskommuner.

I Norrland finns 27 kommuner med mindre än 10 000 invånare, varav tio har färre än 5000 invånare och ytterligare nio har ett invånarantal under 7000. Befolkningen har sedan slutet av 1960-talet kontinuerligt minskat i 25 av dessa 27 kommuner. I många kommuner har antalet invånare minskat med 40 % eller mer. Dessa kommuner har därtill en låg befolkningstäthet, en relativt stor andel äldre, ett relativt stort mansöverskott och en relativt låg utbildningsnivå.

¹ Detta avsnitt bygger delvis på Holmquist och Lindmark (2019)

² Holmquist och Lindmark (2019)

Flertalet av de 27 kommunerna ligger i Norrlands inland där den negativa demografiska utvecklingen har fortgått och fortgår år efter år trots en rad regionalpolitiska insatser. Utvecklingen kännetecknas av en negativ spiral med vikande befolkningsunderlag och vikande privat och offentlig service.

En regions demografi är av avgörande betydelse för nyföretagande och företagens möjligheter att utvecklas och växa. Entreprenörskap är med andra ord kontextbundet³. I det perspektivet är den långsiktiga utvecklingen i stora delar av Norrland, och då speciellt i inlandet, problematisk.

Forskningen har också visat att det främst är genom etablering och tillväxt i små, fristående företag som ny sysselsättning skapas⁴. En stor svensk studie visade att småföretagen stod för mer än 50 % av bruttotillskottet och hela 70 % av nettotillskottet av ny sysselsättning i den svenska ekonomin under andra hälften av 1980-talet⁵. Det är långt större andelar än småföretagens andel av sysselsättningen i den svenska ekonomin. Under den kraftiga lågkonjunkturen i början av 1990-talet förstärktes förskjutningen av andelen sysselsatta från storföretagen till småföretagen⁶. Senare studier har bekräftat att det främst är de små företagen som skapar nya arbetstillfällen i Sverige⁷ och internationellt⁸.

En slutsats från entreprenörskapsforskningen som är central för vår studie är att entreprenörer identifierar och exploaterar affärsmöjligheter där de arbetar och bor⁹. Det är på sin tidigare arbetsplats och genom arbetsuppgifter där, eller i den lokala miljön, entreprenören i de flesta fall får uppslag på affärsmöjligheter som kan omsättas i affärsverksamhet. Endast i undantagsfall omlokaliserar entreprenören företaget till en annan ort efter att verksamheten kommit igång.

Etablering av ett nytt företag kan ses som ett experiment. Med denna utgångspunkt är det en fördel om potentiella kunder finns nära. Med lokala kunder är det enklare och billigare att etablera kundkontakter och testa den affärsidé som identifierats, och ju resursrikare den lokala kontexten är, desto lättare är det att under etableringsprocessen ta olika kontakter och införskaffa nödvändiga resurser. De kan införskaffas i andra regioner men det kan vara svårt att veta var man kan hitta olika resurser och det innebär ökade kostnader. Sambandet befolkning och företagande är dubbelt. En större befolkning ger underlag för företagande och företagens utbud av varor och tjänster drar till sig befolkning.

Omfattande studier av Sverige under 1980- och 1990-talen visar på stora regionala variationer i sysselsättningsskapande och nyföretagande¹⁰. Ett mönster är att etableringsnivån är högre i landets storstadsregioner än i stora delar av övriga landet men att det också i andra delar av Sverige finns regioner som uppvisar ett förhållandevis högt nyföretagande¹¹. Skillnaderna i entreprenörskap mellan olika regioner förstärks vid en nedbrytning av nyföretagandet på sektorer. Nyföretagandet inom t.ex. sektorn professionella tjänster är högt både brutto och netto i landets storstadsregioner, men lågt i flertalet mindre, glest befolkade regioner.

Trots dåliga demografiska förutsättningar startas det i många mindre kommuner i Norrlands inland relativt många företag. Data över företagsstruktur och nyföretagande visar dock ett annat

3 Audretsch, Falck, Feldman och Heblich (2012)

4 Birch (1987); Reynolds, Storey och Westhead (1994); Davidsson, Lindmark och Olofsson (1994, 1996)

5 Davidsson m fl. (1994)

6 Davidsson m fl. (1996)

7 Davidsson, Kirchhoff, Hatemi och Gustafsson (2002)

8 Reynolds (2007)

9 Dahl och Sorenson (2009, 2012); Shane (2003); Zander (2005); Audretsch, Mason, Miller och O'Connor (2018)

10 Davidsson m fl. (1994, 1996)

11 Vid jämförelser mellan län och regioner används vanligen två olika mått, antal nystartade företag per 1 000 invånare 16-64 år och antal nystartade företag per 1 000 befintliga företag. Båda är problematiska. Det förstnämnda som vanligen används därför att det i basen per 1 000 invånare i vissa regioner finns många som arbetar inom offentlig sektor. Det gäller inte minst landets universitetsorter där många arbetar med högre utbildning och på universitetssjukhus mm. Det andra därför relativt många nya företag i företagstäta regioner kommer att redovisas som ett förhållandevis lågt nyföretagande medan det omvända gäller för regioner med få företag. Här kan även ett begränsat antal nya företag göra att nyföretagandet framstår som högt.

mönster än för Sverige som helhet. Företagandet i de areella näringarna är överrepresenterat medan tjänsteföretag i olika former är underrepresenterade. Dessa och andra data indikerar att nyföretagandet i betydande utsträckning är av typen nödvändighetsföretagande och inte primärt startats för att ta till vara nya, intressanta affärsmöjligheter med tillväxtpotential. Det finns dock företag som definitivt är av typen möjlighetsbaserat företagande, företag som baseras på affärssidéer med tillväxtpotential. Polarbröd och Ishotellet i Jukkasjärvi är bara två exempel.

Kunskapen om förutsättningar för entreprenörskap, nyföretagande och företagsutveckling i regioner med dåliga demografiska förutsättningar som de i flertalet kommuner i Norrlands inland är mycket bristfälliga. Åtgärder och projekt initieras därför baserade på kunskap och modeller som utvecklats för regioner med helt andra demografiska förutsättningar. Avsaknaden av kunskap är ett problem framförallt när politiker och andra aktörer genom politiska beslut och andra åtgärder försöker skapa bättre förutsättningar för entreprenörskap och företagande i kommuner med litet befolkningsunderlag och små lokala marknader i Norrlands inland. Det gäller generella såväl som specifika offentliga stödåtgärder. Kunskapsbristen påverkar också agerandet i organisationer som Tillväxtverket, Almi, Nyföretagarcentrum etc. Fördjupad kunskap behövs därför om vad som mer specifikt krävs för att förbättra möjligheterna för entreprenörskap, nyföretagande och företagsutveckling i resurssvaga kommuner som de i Norrlands inland. I det ligger ett behov av fördjupad kunskap om varför och hur vissa entreprenörer/företag lyckas trots dåliga odds, en kunskap som skulle vara till stor nytta för samhället och för företagstödets inriktning.

Fokus i vår studie är alltså en speciell grupp företag i Norrlands inland, företag som inte i första hand bygger på att entreprenören/företagaren ska kunna försörja sig och bo kvar på hemorten, utan på att entreprenören, trots mindre bra förutsättningar, har lyckats etablera och utveckla ett företag för att ta tillvara intressanta affärsmöjligheter.

Studiens syfte och genomförande

Studiens syfte är för det första att identifiera faktorer som möjliggjort etablering av företag baserade på intressanta affärssidéer i mindre kommuner i Norrlands inland trots dåliga förutsättningar för företagande, för det andra att undersöka vilka hinder och möjligheter entreprenörerna har mött samt för det tredje att undersöka hur de hanterat dessa hinder och möjligheter, inte bara under etableringsprocessen utan också under företagets fortsatta utveckling.

Vår studie av företag som etablerats baserade på intressanta affärsmöjligheter är i huvudsak explorativ eftersom området är underbeforskat. Det innebär att den delvis kan ses som en förstudie av vilka hinder och möjligheter de entreprenörer som startar företag i mindre kommuner i Norrlands inland möter och hur de hanterat hindren för att starta och utveckla sina företag. Vår utgångspunkt är att det är entreprenörerna själva som definierar vad som är problem och möjligheter, men baserat på tidigare forskning om små- och medelstora företag valde vi ändå att speciellt belysa några aspekter:

- Företagens finansiering
- Företagens kompetensförsörjning
- Den lokala marknadens betydelse
- Kontaktvägar och nätverk
- Stödåtgärders betydelse, samt
- Kommunen som stöd eller hinder för entreprenörens verksamhet.

Företagens finansiering. Finansiering är ett gammalt och återkommande problem för företagare i resurssvaga kommuner med negativ befolkningsutveckling. Detta därför att säkerheter värderas lägre eller helt saknas för de lån man behöver för sina investeringar. Företagens finansieringsproblem har därtill skärpts till följd av de s.k. Baselreglerna som bankerna måste följa.

Företagens kompetensförsörjning. Detta är en nyckelfråga mot bakgrund av utvecklingen mot ett kunskapssamhälle och kunskapsintensiva tjänsteföretag. I en tid när utbildad personal behövs för att driva allt mer kunskapsintensiva företag är ett stort problem att ungdomar flyttar från kommuner i Norrlands inland där de växt upp till andra kommuner för gymnasiestudier och sedan många gånger vidare för högskoleutbildning. En återkommande frågeställning i inlandskommunerna är därför hur man ska få utflyttade ungdomar att flytta tillbaka efter avslutade studier eller senare i livet, alternativt få annan kompetent arbetskraft att flytta in.

Lokal marknad. I många resurssvaga kommuner är den lokala marknaden liten och vikande vilket innebär en sämre kontext inte bara för individer utan även för företag. Också de företag som etablerats för att exploatera intressanta nya affärsidéer för en större marknad än den lokala kan ha behov av en fungerande lokal företagsamhet.

Kontaktvägar och nätverk. I en global värld är inte de stora centra i Sverige nödvändigtvis centrum för företag i den svenska periferin. De lokala nätverken kan knytas till internationella marknader och nätverk. Relationerna till nationella aktörer – politiska och andra – är dock alltid viktiga.

Stödåtgärder. Det finns många stödåtgärder, såväl långsiktiga som en mångfald projektstöd, som explicit riktar sig mot gles- och landsbygd. En del av dessa riktar sig till speciellt till företag. Företag i glesbygd har därutöver tillgång till stöd som är möjliga att söka också för andra företag oberoende av lokalisering, t.ex. innovationsstöd.

Kommunen som stöd eller hinder. Företagen finns i en kommunal kontext. Kommunerna bedriver numera ett aktivt näringslivsarbete för att stötta start och utveckling av företag i den egna kommunen. Tillståndsfrågor och lokalfrågor är andra kommunala områden som är viktiga för företagare.

Studien har genomförts som en fallstudie där tolv företag i kommuner i Norrlands inland med ett litet befolkningsunderlag och en negativ demografisk utveckling valts ut. Företag och entreprenörer har identifierats efter kontakter med näringslivsansvariga i inlandskommuner med färre än 20 000 invånare och efter en genomgång av företag i databasen Retriever. De i studien ingående företagen är relativt nyetablerade men har en historia. De har etablerade marknadskontakter och anställda utöver personer i den egna familjen. De är inte så gamla att det kan innebära att problem och hinder under etableringsprocessen fallit i glömska eller givits en annan betydelse.

Studien har genomförts i form av intervjuer med entreprenörerna och genom insamling av andra relevanta data om företagen, t.ex. tjänster/produkter, resultat, omsättning och sysselsättning. Också personer med annan information av relevans för studien har kontaktats. En sådan grupp är näringslivsansvariga tjänstemän i de kommuner där de studerade företagen finns. Detta för att få fördjupade kunskaper om företagen och den lokala kontexten. Urvalet av företag och andra metodöverväganden redovisas mer ingående i kapitel 4.

Förutom att studiens resultat redovisas i denna rapport kommer en del av redovisningen att göras i en populärvetenskaplig publikation (tryckt men även i pdf-format) med fokus på fallbeskrivningarna. Tanken är att fallbeskrivningarna ska kunna användas som förebilder, inte bara av potentiella entreprenörer i Norrlands inland utan också av andra i andra delar av landet som bär på tankar att starta företag i regioner med förhållandevis resurssvaga miljöer för företagande. Studiens resultat ska förhoppningsvis också vara av intresse för personer inom departement och myndigheter och för de som arbetar i organisationer som Almi och Företagarna.

Rapportens fortsatta disposition ser ut som följer. I nästa kapitel, kapitel 2, görs en redovisning av strukturförändringar och demografisk utveckling i Norrlands inland och den kontext som entreprenörer i Norrlands inland har att hantera. I kapitlets avslutande delar redovisas den parlamentariska landsbygdskommitténs förslag på åtgärder för att bryta den negativa demografiska utvecklingen på landsbygderna och en jämförelse görs med den norska regional- och landsbygdspolitiken. I kapitel 3 redovisas och kommenteras data över regionala variationer i företagsklimat, företa-

gande och nyföretagande.

I kapitel 4 diskuterar vi val av metod och val av företag och kommuner som skulle ingå i studien. I kapitel 5 redovisas studiens huvudsakliga empiri, intervjuer och andra data om de tolv företagen och entreprenörerna bakom dessa företag. *Redovisningen för vart och ett av företagen är på knappt två sidor uppdelad på fem underrubriker, Företagen och deras verksamhet, Entreprenören, Företagets utveckling, Den lokala kontexten och Tankar om vad som kan och bör göras.* Under den sista rubriken försöker vi fånga upp vad entreprenörerna spontant ser som viktiga åtgärder för att underlätta det egna företagandet men också vad som mer generellt kan och bör göras för att förbättra förutsättningarna för företagandet i resurssvaga miljöer och för att bryta den negativa demografiska utvecklingen i kommunerna i Norrlands inland.

I kapitel 6 presenterar vi en första analys av fallstudierna där vi följer den modell som vi byggde de empiriska studierna på. Diskussionen utvidgas i kapitel 7 genom att vi analyserar fallen med hjälp av teorier kring entreprenörskarakteristika och kring olika aspekter av företagskontexter (ekonomiska, sociala, institutionella samt rumsliga). I det därpå följande kapitlet, kapitel 8, belyser vi hur näringslivsansvariga i studerade kommuner uppfattar problem och utmaningar. Vi redovisar också deras synpunkter på vad som kan göras för att förbättra förutsättningarna för entreprenörskap och näringslivsutveckling i den egna kommunen och i Norrlands inland. I rapportens avslutande kapitel 9 sammanfattar vi våra slutsatser och ger policyrekommendationer samt förslag på fortsatt forskning.



Jämtland Härjedalen

KAPITEL 2 - STRUKTURFÖRÄNDRINGAR OCH DEMOGRAFISK UTVECKLING ¹²

I detta kapitel diskuterar vi de demografiska förutsättningarna för entreprenörskap i Norrlands 54 kommuner med fokus på de mindre inlandskommunerna. Redovisning och analys görs på kommunnivå eftersom den lokala arbetsmarknaden för den absoluta majoriteten av kommuner i Norrlands inland är avgränsad till den egna kommunen¹³. Avståndet till större centralorter i närliggande kommuner är helt enkelt för stort för arbetspendling.

Trendmässig befolkningsminskning i Norrlands inland

Sverige har genomgått en förskjutning från ett jordbrukssamhälle, via ett industrisamhälle till ett tjänste- och kunskapssamhälle. År 2018 uppgick andelen sysselsatta med tjänsteproduktion till närmare 80 %.

Förskjutningen i sysselsättning har inneburit stora förändringar i var vi bor och arbetar. Sedan lång tid tillbaka sker en befolkningsomflyttning i Sverige från landsbygd och mindre tätorter till storstadsregioner och universitets- och högskoleorter. Denna utveckling är inte specifikt svensk utan ett internationellt fenomen. Det innebär en allt tydligare uppdelning i centrum och periferi. Storstäderna är centra i landet som helhet och de mellanstora städerna är centra i regionerna. Vi kan tala om en förtätning i centrum och en utglesning i periferin. Det gäller såväl antal människor som tillgång till service och infrastruktur. Denna utveckling är speciellt påtaglig i Norrlands inland.

I slutet av 1960-talet och början av 1970-talet pågick en intensiv debatt om utflyttningen från Norrland. "Vi flytt int" lanserades som slogan för den kamp som fördes mot avfolkningen av stora delar av Norrland. De förändringar i demografin som pågår nu mer än 50 år senare är sålunda inte ett nytt fenomen utan en fortsättning på och konsekvens av de strukturförändringar som pågått och pågår i ekonomin, men även av politiska beslut som påverkar villkoren för boende och företagande i olika delar av landet. De demografiska förändringarna är också en följd av människors värderingar av var man vill, och upplever sig kunna, bo.

I tabell 2.1 nedan redovisas en sammanställning över antal invånare och befolkningsutvecklingen för Norrlands 54 kommuner för perioden 1968-2019. Hälften av kommunerna hade 2019 färre än 10 000 invånare. Av dessa 27 kommuner har befolkningen minskat i 25. I många fall har befolkningsminskningen varit mycket stor. De två kommuner som redovisar befolkningstillväxt är gränskommunen Haparanda samt Vännäs som har pendlingsavstånd till Umeå. Tolv kommuner i Norrland hade en befolkning på mellan 10 000 och 20 000 invånare. Nio av dessa redovisar vikande befolkningssiffror. De som hade en annan utveckling är turistmetropolen Åre och "förorter-na" Timrå (Sundsvall) och Krokom (Östersund).

I nio större kommuner har befolkningen ökat under perioden 1968-2019. Med några undantag är det universitets- och högskolekommuner; Gävle, Sundsvall, Östersund, Umeå och Luleå, och kranskommuner till universitetsorterna. Den kommun som vuxit överlägset mest är Umeå med en befolkningsökning från 66 000 år 1968 till 129 000 drygt 50 år senare.

Ett tydligt mönster framträder. Inlandskommuner och framför allt de längre norrut är de stora förlorarna befolkningsmässigt. Många av kommunerna i Norrlands inland har genom befolkningsminskning ett så litet befolkningsunderlag att det är svårt att upprätthålla kommunal och annan

¹² Detta kapitel bygger delvis på Holmquist och Lindmark (2019)

¹³ För 22 kommuner i Norrland utgörs den lokala arbetsmarknaden av den egna kommunen. Den absoluta majoriteten av dessa finns i Norrlands inland (SCB 2010)

service.

Tabell 2.1 Befolkningsstorlek och befolkningsutveckling i 54 Norrlandskommuner 1968-2019.

Antal invånare 2019	Befolkningsminskning	Befolkningsökning	Totalt
<10 000	25	2	27
10 000 - 20 000	9	3	12
>20 000	6	9	15
Totalt	40	14	54

Källa: SCB Befolkningsstatistik. Folkmängd efter region, ålder och kön 1968-2019

För många kommuner har befolkningsminskningen varit dramatisk. Inte mindre än elva kommuner med mindre än 10 000 invånare 2019 har förlorat 40 % eller mer av sitt befolkningsunderlag under perioden 1968-2019. Åsele och Överkalix är de två kommuner där befolkningen minskat mest, med 50 % eller mer. I absoluta tal har befolkningen minskat med 3 000 respektive 3 400 personer. Även i flertalet av de övriga kommunerna med färre än 10 000 invånare har invånarantalet minskat kraftigt under perioden.

Också bland lite större kommuner har befolkningsminskningen i såväl absoluta som relativa tal varit stor. I Kramfors har befolkningen minskat med drygt 11 600 personer (39 %), i grannkommunen Sollefteå har invånarantalet minskat med drygt 9 600 (34 %), i Strömsund med knappt 7 900 (41 %) och i Gällivare med 8 600 (33 %).

Inte mycket tyder på att den negativa befolkningsutvecklingen i Norrlands inland kommer att brytas. Långtidsutredningens analyser av den förväntade demografiska utvecklingen fram till 2040 visar¹⁴ att inte mindre än 87 % av befolkningstillväxten fram till 2040 förväntas ske i landets storstadsregioner. Omfördelningen av befolkningen från mindre och perifera regioner kommer att fortsätta. Stora delar av Norrlands inland bedöms få en fortsatt befolkningsminskning. En minskad befolkning påverkar också sysselsättningsutvecklingen eftersom många sysselsättningstillfällen genereras av befolkningens lokala efterfrågan. Utflyttningarna från landsbygdskommuner förväntas dock mattas på grund av en åldrande befolkning¹⁵.

Flertalet kommuner i Norrland och då framförallt i Norrlands inland kännetecknas inte bara av ett litet befolkningsunderlag och stadigt minskat invånarantal. De är också glest befolkade. Av landets 30 kommuner med lägst antal invånare per kvadratkilometer är 27 Norrlandskommuner. De andra tre är inlandskommuner i Dalarna och Värmland. Knappt tio kommuner i Norrland har en invånare eller mindre per kvadratkilometer. De flesta andra har färre än fem invånare per kvadratkilometer. Umeå är den Norrlandskommun som har flest invånare, 54, per kvadratkilometer. För Göteborg är motsvarande siffra 1 294, för Malmö 2 193 och för Stockholm 5 203.

Endast i två Norrlandskommuner; Gävle och Östersund, är andelen kvinnor 2019 högre än för män. Övriga 52 kommuner har ett överskott av män. I framförallt större kommuner som Sundsvall och Umeå är dock skillnaden liten. I de andra kommunerna är kvinnounderskottet mellan en och tio %. En nedbrytning av siffrorna visar dock att det framför allt är i åldersgruppen 15-34 år som underskottet är relativt stort. Uppenbart är att det i första hand är yngre kvinnor som lämnar mindre Norrlandskommuner för studier och arbete i andra delar av Sverige. Det bör dock nämnas att SCBs befolkningssiffror för Sverige 2019 visar att det för landet som helhet är ett överskott av män i alla åldersgrupper upp till 64 år, därefter är kvinnorna i majoritet.

Åldersstrukturen har betydelse för företagandets kontext. Medelåldern i Sverige är 41,2 år¹⁶. Bland de kommuner som har en lägre medelålder är många storstadskommuner. De enda av de

14 SOU 2015:101, Bilaga 7

15 SOU 2015:101, Bilaga 7

16 www.ekonomifakta.se

54 kommuner som vi här diskuterar som har en lägre medelålder än riksgenomsnittet är Umeå (38,9 år) och Åre (40,2 år). Överkalix har den högsta medelåldern i Sverige med 49,7 år. Ett annat mått på befolkningens ålderssammansättning är andelen invånare över 65 år. För i stort sett samtliga inlandskommuner i Norrland ligger andelen invånare över 65 år långt högre än riksgenomsnittet.

Ytterligare en demografisk faktor av betydelse för entreprenörskap är utbildningsnivån i kommunerna i Norrland. Detta speciellt mot bakgrund av den utveckling som pågår mot ett kunskapsamhälle.

Data över befolkningens utbildning i åldersgruppen 25-64 år visar att endast tre av 54 kommuner i Norrland har en andel invånare med minst tre års eftergymnasial utbildning över riksgenomsnittet; universitetsorterna Umeå, Luleå och Östersund. Övriga kommuner ligger i de flesta fall långt under. Det gäller inte minst inlandskommuner med ett litet befolkningsunderlag. I dessa kommuner är det kvinnorna som drar upp genomsnittet. Andelen kvinnor med längre eftergymnasial utbildning är ofta tre gånger så hög som för männen. Det som statistiken visar är med stor sannolikhet att de med längre utbildning i dessa kommuner arbetar inom vård, skola och omsorg och med administration av kommunens verksamheter. Annorlunda uttryckt torde det vara få personer med högre utbildning som arbetar i det privata näringslivet, är företagare eller som kan vara potentiella entreprenörer och starta nya företag.¹⁷

Den demografiska utvecklingen, urbaniseringen och de försämrade villkoren för glesbygden och landsbygden har under årens lopp varit föremål för politiska diskussioner och åtgärder. Den mest aktuella utredningen är den Parlamentariska landsbygdskommitténs slutbetänkande vars huvudinnehåll presenteras kortfattat nedan. Därefter redovisas en studie där en jämförelse görs med den norska regional- och landsbygdspolitiken.

Parlamentariska landsbygdskommittén – uppdrag och förslag

Kommittén publicerade i januari 2017 sitt slutbetänkande efter drygt 1,5 års arbete¹⁸. Uppdraget var att lämna förslag till inriktning och utformning av en sammanhållen politik för en långsiktig hållbar utveckling i Sveriges landsbygder. Bakgrunden till utredningen var att landsbygderna under lång tid haft en negativ demografisk utveckling med ökade skillnader i offentlig och privat service mellan stad och land. En fortsatt tudelning av Sverige kan som man skriver i huvudbetänkandet inte accepteras av ekonomiska, sociala, miljömässiga och demokratiska skäl.

Det övergripande mål som ligger till grund för kommitténs många förslag är "en livskraftig landsbygd med likvärdiga möjligheter till företagande, arbete, boende och välfärd" – ett mål med tidsperspektivet 30 år. Detta mål har sedan brutits ned i elva mycket ambitiösa delmål som likvärdig tillgång till vård, skola och omsorg oberoende av bostadsort, en infrastruktur som säkerställer person- och godstransporter till medborgarna och näringslivet i hela landet och att landsbygdens förutsättningar tas till vara för att skapa ett mångsidigt och hållbart näringsliv med god förmåga till förnyelse.

Kommittén redovisar i slutbetänkandet två scenarier för landsbygdernas utveckling. Det första beskriver vad som händer om staten inte utformar och genomför en nationell landsbygdspolitik. Då kommer befolkningen att fortsätta att minska i flertalet landsbygdskommuner, möjligen med undantag för de tätortsnära kommunerna. Det kommer i sin tur att leda till en fortsatt förtuning och försämring av kvaliteten i både den kommersiella och offentliga servicen. Bredbandsutbyggnaden kommer att gå långsamt, villkoren för bostadsbyggande kommer fortsatt vara ogynnsamma och unga och nyanlända kommer att fortsätta att lämna landsbygdskommunerna. En prognostiserad arbetskraftsbrist kommer att förvärras och ytterligare driva på befolkningsminskningen. För företagen kommer tillgången till finansiellt kapital att vara dålig liksom tillgången till rådgivning

¹⁷ www.ekonomifakta.se

¹⁸ SOU 2017:1

för näringslivets förnyelse. Man pekar också på behovet av ökad kunskap om näringslivets villkor för att regler och andra åtgärder inte ska krångla till det och försvåra för landsbygdsföretagen.

I det andra scenariot beskrivs hur landsbygderna långsiktigt ökar sin befolkning och hur näringslivet i landsbygderna vinner terräng på nya marknader och skapar jobb. För att nå dit krävs en rad samordnade insatser. Det handlar bl.a. om god tillgång till finansiellt kapital och att samarbetet mellan forskning och rådgivning fungerar bra. Vidare krävs en ambitiös utbyggnad av bredbandsnätet och att transportinfrastrukturen förbättras samt att företagen har nytta av förslag om kunskapscentra och ökad tillgång till högre utbildning för kompetensförsörjningen. Scenario två förutsätter också bättre tillgång till bostäder, omlokaliseringar av statliga jobb, närhet till statlig myndighetsservice mm.

I kapitlet om näringsliv och företagande redovisar kommittén förslag på bl.a. hur tillgången till finanskapital kan ökas, hur förutsättningarna för förnyelse och innovationer kan förbättras och vad som behöver göras för att ta tillvara besöksnäringens potential. När det gäller finansiering lägger man ett förslag att Almi Företagspartner AB:s uppdrag om marknadskompletterande finansiering och rådgivning kompletteras med att ett ytterligare fokus riktas mot företag i de glesta och mycket glesta landsbygdskommunerna, att det nationella utvecklingsbolaget Saminvest AB bl.a. ges ett tydligare samhällsuppdrag i ägaranvisningarna för att säkerställa investeringar där behovet av marknadskompletterande finansiering är som störst. Man pekar vidare på att statliga insatser behövs för att komplettera bankerna som minskat eller helt avvecklat sin lokala representation i form av lokala bankkontor i mindre städer och i landsbygderna. För besöksnäringen måste persontransporterna fungera bättre.

Det ovan redovisade är bara ett litet axplock av de många åtgärdsförslag kommittén redovisar i sitt betänkande för att den negativa utvecklingen på landsbygderna ska brytas och vändas till en positiv befolknings- och sysselsättningsspiral.

För att stödja utvecklingen i de 23 mest utsatta kommunerna i norra och mellersta Sverige föreslår kommittén därutöver ett särskilt paket. I förslaget ingår en 100-procentigt utbyggd digital infrastruktur, en ökad tillgång till högre utbildning, omlokalisering av statliga jobb samt innovations- och exportfrämjande insatser. För dessa insatser har kommittén identifierat en möjlig finansiering på cirka 500 mkr. Andra exempel på åtgärder är sänkta arbetsgivaravgifter och nedsättning av studielån.

Den parlamentariska landsbygdsutredningens åtgärdsförslag har legat till grund för Regeringens proposition 2017/18:179. En del förslag har beaktats i propositionen. Ett exempel är att ett nationellt kunskapscentrum för landsbygdsutveckling inrättas. Andra har avförts, bl.a. att utöka Almis och Saminvests uppdrag. Åter andra ska utredas vidare, bl.a. hur finansmarknaden fungerar för företag i hela landet och de finansiella förutsättningarna för hur om- och nybyggnation av bostäder på landsbygden kan underlättas. Slutsatsen blir att det är långt kvar för att uppnå Landsbygdskommitténs målsättning om en livskraftig landsbygd med likvärdiga möjligheter till företagande, arbete, boende och välfärd. En annan slutsats är att staten inte är speciellt generös med resurser och stöd till små kommuner. Exemplet Norge visar att det går att föra en annan och mer generös landsbygds- och regionalpolitik, inte minst för att stödja små, perifera kommuner.

En jämförelse mellan svensk och norsk regional- och landsbygdspolitik

Ofta hänvisas till norsk landsbygds- och regionalpolitik som föredöme när åtgärder för att bryta den negativa demografiska utvecklingen för landsbygderna i Sverige och då speciellt utvecklingen i Norrlands inland diskuteras. I en nyligen publicerad uppsats¹⁹ görs en genomgång av skillnader och likheter mellan svensk och norsk politik för landsbygden. Underlag för jämförelsen är i huvudsak två policydokument. Det svenska underlaget är den ovan redovisade parlamentariska utredningen om Sveriges landsbygder med 75 förslag på förändringar inom den

19 Huseid (2019)

svenska landsbygdspolitiken. Betänkandet innebar inte några politiska förpliktelser utan hade till syfte att ta fram fakta, analysera dessa för att därefter lägga politiska förslag²⁰.

Jämförelsen görs med den i mars 2013 till Stortinget avlämnade vitboken *"Ta heile Norge i brug – Distrikts- og regionalpolitiken"*. En vitbok är ett dokument från regeringen till Stortinget som inte innehåller konkreta förslag till beslut, men som kan användas som underlag för framtida politiska beslut. Vitboken behandlades i det norska Stortinget och mynnade ut i ett fåtal politiska beslut, bl.a. en reform av det norska kommunsystemet.

Den norska landsbygdspolitiken betonar "det kulturella egenvärdet av en levande landsbygd. Periferin som kulturellt åtskild från centrumet anses ha ett stort egenvärde och utgöra en viktig del av den norska "särarten". I den bemärkelsen ses avstånd mellan centrum och periferi i det närmaste som något positivt. Ekonomiskt beroende av centrumet från de perifera områdena är förvisso ett faktum då staten finansierar stora delar av de åtgärder och program som finns, men det politiska beroendet tycks det finnas en uttalad ambition om att i vart fall minska. Beslut anses med fördel fattas på lägsta möjliga nivå och de lokala aktörerna har stort inflytande men även ett motsvarande ansvar"²¹.

Huseid konstaterar att det finns skillnader mellan de båda ländernas syn på landsbygdspolitiken och landsbygden som periferi. Enligt honom har Sverige en mer materiell syn på landsbygden där fokus ligger på att skapa sysselsättning och ekonomisk välfärd. Detta för att landsbygden ska kunna finansiera sin egen välfärd men också för att kunna bidra till den totala samhällsekonomin. Styrningen utgörs ofta av ett uppifrån-ned perspektiv, där staten tar ett stort ansvar för politikens inriktning och också för direkt operativa åtgärder. Det innebär att landsbygden i hög grad blir beroende av ekonomiska medel, men även av politiskt beslutsfattande och kompetens. Den svenska landsbygdspolitiken tillmäter enligt Huseid inte en levande landsbygd ett större egenvärde.

Norge har en något annan syn på landsbygden. Den tillskrivs ett inneboende värde som levnadssätt som är en del av den norska "särarten" och ett kulturellt och historiskt arv som är värt att bevara. Det finns också en annan syn på den politiska styrningen. Staten har förvisso omfattande åtaganden men samtidigt är det uttalade målet att politiken ska bedrivas på lägsta möjliga nivå. Kommunerna ges också ett större inflytande i utformningen av politiken jämfört med i Sverige. Även i Norge är dock landsbygden en ekonomisk periferi i beroendeställning. Huseid konstaterar avslutningsvis att statens bistånd till exempelvis jordbruket och kostnaderna för att finansiera den hyllade differentierade arbetsgivaravgiften inte kan underskattas.

Trots skillnaderna mellan Sverige och Norge i synen på glesbygd pågår även i Nordnorge en utflyttning från glesbygden. De strukturella krafterna bakom urbanisering och centralisering är globala och svåra att påverka. Det finns forskare som påtalat paradoxen att lokala politiker och beslutsfattare kämpar för att bryta det vikande befolkningsunderlaget samtidigt som de krafter som styr utflyttning från glesbygden ligger helt utanför lokal kontroll²². Glesbygdskommuner kämpar för att hålla upp skattekraften eftersom många åtaganden är obligatoriska och måste utföras som vård, skola och omsorg. Strategierna bygger därför i många fall på befolkningstillväxt, vilket oftast förblir en from önskan. En tanke som kommit upp i debatten är att kommunerna borde ha en alternativ strategi, en strategi som inte bygger på befolkningstillväxt utan som utgår från att göra det så bra som möjligt för en allt mindre befolkning²³. Parentetiskt kan nämnas att forskningen som idén bygger på gäller glesbygd med mindre avstånd än i Norrland, studien är gjord i Östergötland.

20 Huseid(2019)

21 Huseid (2019, 27-28)

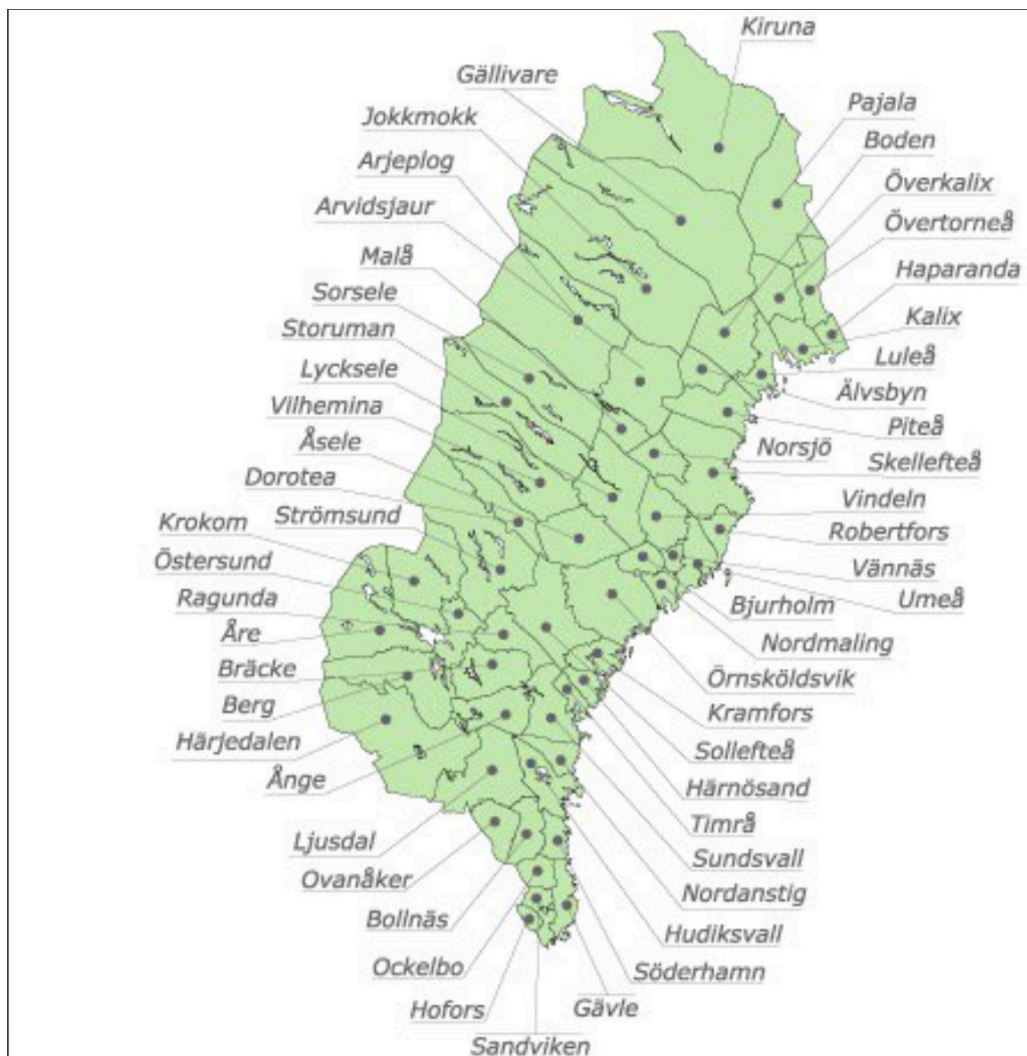
22 Syssner (2016)

23 Syssner (2016)

Några avslutande frågor

Gunnar Myrdal myntade uttrycket "fakta sparkar". Vi har med redovisningen av statistik velat vara tydliga med hur demografin och den demografiska utvecklingen ser ut i Norrland. Detta därför att det enligt vår mening är nödvändigt att ta utgångspunkt i fakta och inte i ett önsketänkande.

Den negativa demografiska utvecklingen i stora delar av Norrlands inland har som påpekats pågått sedan 1960-talet och regionalpolitiska program och speciella insatser har lanserats för att bryta den negativa utvecklingen utan att det lyckats. Frågan blir därför varför och hur Landsbygdskommitténs föreslagna åtgärds paket ska leda till att den negativa demografiska utvecklingen för landsbygderna bryts när förutsättningarna för en vändning snarare ytterligare försämrats jämfört med tidigare årtionden. I ifrågasättandet ligger att många av de målsättningar som kommittén satt upp är så ambitiösa att deras realism kan diskuteras. En annan fråga är hur många av kommitténs åtgärdsförslag som kommer att omsättas i beslut och om de gör det i vilken omfattning de genomförs.



Norrland

KAPITEL 3 - FÖRETAGANDET I NORRLANDS INLAND

Trots de dåliga demografiska förutsättningar vi ovan beskrivit startas det ett stort antal företag i Norrlands inland. Flertalet av dessa startas av nödvändighet, det startas för att personer ska kunna bo kvar och få en utkomst. Det finns dock också företag som definitivt är av typen möjlighetsbaserat företagande, företag som baseras på affärsidéer med tillväxtpotential. Det är dessa företag, de vi valt att benämna maskrosföretag, som vi studerar. I detta kapitel beskriver vi kortfattat hur företagandet och nyföretagandet ser ut i Sverige och i Norrlands inland.

Företagandet i Sverige

Det är lätt att tro att den positiva bild av entreprenörskap och företagande som nu råder alltid har funnits. Vi behöver inte gå längre tillbaka än några decennier för att konstatera att så inte är fallet. Även om Sveriges ekonomi byggdes av entreprenörer har en stor del av svensk företagsamhet traditionellt byggts på naturtillgångar, framförallt utvunna i den norra delen av landet – stålet, elkraften, skogen.

Vid mitten och slutet av förra århundradet dominerades svensk ekonomi av stora industriföretag som var tidigt internationellt orienterade med mycket stor export. Utvecklingen följde den s.k. Uppsalamodellen²⁴ där internationaliseringen följer ett antal steg: först ren export, följt av utflyttning av funktioner närmare de stora marknaderna. Utflyttningsprocessen börjar med agenter, sedan flyttar tillverkning, därefter FoU och slutligen ledningsfunktioner. Detta mönster har inneburit att många arbetstillfällen har flyttats från Sverige. 2016 hade drygt 3000 svenska koncerner utländska dotterbolag. Dessa koncerner hade 2 miljoner anställda, varav 1,4 miljoner utomlands²⁵. Precis som för jordbruket har en effektivisering inom industrin medfört att allt färre anställda producerar alltmer. Maskiner och robotar har tagit över mycket av arbetet och Sverige har varit ledande internationellt. Det betyder att allt färre arbetar inom traditionell industri, även i industrier som inte har internationaliserats.

Idag har vi en företagssektor som består av drygt 1,1 miljoner företag och ungefär 0,5 miljoner företagare. Sedan 2005 har antalet företag vuxit med 0,3 miljoner men antalet företagare är ungefär samma.

De flesta företag är mycket små, majoriteten är enmansföretag (72 %). De har inga anställda utan ger enbart sysselsättning till företagaren, ytterligare 24 % har 1-9 anställda. Endast 0,6 % av samtliga företag har 50 eller fler personer anställda. Man förbiser ofta denna storleksfördelning när vi ser framgångarna för svenska flaggskepps företag som IKEA och H&M. Antalet anställda i företagen fördelar sig lite annorlunda. Företag med minst 50 anställda har 55 % av samtliga anställda.

Av Sveriges befolkning är 9,0 % företagare vilket är något under EU-snittet²⁶. Andelen företagare fluktuerar men ligger ändå stadigt kring 6-9 % över åren.

Sveriges företag är idag i stor utsträckning tjänsteföretag. Av landets 1,1 miljoner företag finns 21 % inom jordbruk, skogsbruk, jakt och fiske, 4 % inom tillverkning, 9 % inom byggverksamhet och 64 % inom tjänster. Inom tjänstesektorn finns flest företag inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik, 16 %, parti- och detaljhandel, 11 % samt fastighetsverksamhet, 6 % av totalt antal företag. Den höga andelen företag inom jordbruk, skogsbruk, jakt och fiske ska ses mot bakgrund

24 Johansson och Vahlne (1977)

25 www.ekonomifakta.se

26 www.ekonomifakta.se

av att färre än 2 % av Sveriges sysselsatta får sin utkomst från denna sektor.

Nyföretagandet i Sverige

Internationellt sett ligger Sverige lågt i nyföretagande. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) mäter årligen entreprenöriell aktivitet (nyföretagande i form av start eller drift av nyskapade företag). Drygt 7 % av svenskarna är aktiva i nyföretagande. En anledning till Sveriges relativt låga andel är att vi har låga andelar av nödvändighetsföretagande. Mindre ekonomiskt utvecklade länder har generellt sett högre andelar som startar företag eftersom det är enda alternativet för människor att få sin utkomst. I höginkomstländer, speciellt välfärdsstater, drivs företagandet mer av möjligheter än av nödvändighet²⁷.

Antalet företag som startades i Sverige 2018 var knappt 67 000 varav 56 000 inom tjänster och bara 1600 inom jordbruk, skogsbruk och fiske²⁸. Närmare en tredjedel av de nystartade företagen var konsultföretag som i stor utsträckning tillhandahåller tjänster med ett relativt stort kunskapsinnehåll. Även bland många andra nystartade tjänsteföretag torde kunskapsinnehållet vara högt. Det gäller t.ex. företag inom sektorerna utbildning och vård och omsorg.

Ungefär två tredjedelar av de nya företagen startades av män, knappt en tredjedel av kvinnor. Åldersmässigt är ¼ av nyföretagarna under 31 år, ½ är mellan 31 och 50 år och ¼ är äldre än 50 år. Männen är generellt något äldre än kvinnorna^{29, 30}.

Företagandet och nyföretagandet i Norrland

Av de 54 kommunerna i Norrland har ett trettiotal en andel företagare som ligger över genomsnittet bland 20 – 64 åringar. Högst ligger Sorsele kommun med 12,4 % företagare. Generellt kan sägas att det är inlandskommunerna som har höga andelar företagare medan kustkommunerna/städerna har lägre, vilket tyder på en hög grad av så kallat nödvändighetsföretagande i inlandskommunerna³¹. Detta speglar de skillnader som finns mellan kommunerna där arbetsmarknaden i kuststäder (flera med stora lärosäten) är mer diversifierad och där kommunernas invånarantal ger ett mer diversifierat näringsliv, vilket sammantaget ger större valmöjligheter för invånarna såväl när det gäller arbets- som konsumtionsmöjligheter.

Vi har inte hittat någon sammanhållen statistik över branschfördelningen i Norrlandskommuner men tillgängliga data visar att andelen sysselsatta i många kommuner i Norrlands inland är hög inom de areella näringarna, dvs. jord- och skogsbruk samt jakt och fiske. I en del kommuner är andelen anställda i tillverkning fortfarande hög som i Gällivare och Kiruna. Andelen anställda inom byggindustri, handel, fastighet/försäkring/kreditinstitut, myndigheter/utbildning/hälsa- och sjukvård samt inom andra samhälls- och personliga tjänster är däremot ganska låg i många Norrlandskommuner. Det gäller speciellt inlandskommunerna.

Företagsklimatet i Norrlandskommuner

Svenskt Näringsliv har under de drygt senaste 20 åren genomfört en undersökning av företagsklimatet i Sveriges kommuner. Undersökningen från 2019 baseras på enkätsvar från knappt 31 000 företagare och ett antal statistiska uppgifter³². De 54 Norrlandskommunerna är kraftigt underrepresenterade bland kommuner som hamnar högt i denna ranking av kommuner med ett bra lokalt företagsklimat och kraftigt överrepresenterade bland de som har en dålig ranking. Det är framförallt mindre kommuner i inlandet och långt norrut som är lågt rankade.

27 Braunerhjelm, Holmquist, Skoogberg och Thulin (2018)

28 Tillväxtanalys (2019)

29 Tillväxtanalys (2019)

30 SCB kartlägger löpande "operativa företagsledare", dvs. de som har betydande inflytande över företagen. Det är drygt en halv miljon personer (2016) och fördelar sig åldersmässigt så att 5 % är under 30 år, 51 % är mellan 30 och 55 år, 23 % är mellan 55 och 64 år och 21 % är över 65 år. Även här ser vi att kvinnorna är något yngre

31 Lägst andel företagare har Umeå med 3,7 %

32 www.ekonomifakta.se

Av 21 kommuner i Norrlands inland³³ med färre än 10 000 invånare rankas tolv på plats 200 eller sämre av landets 290 kommuner. De inlandskommuner som har mellan 10 000 och 20 000 invånare klarar sig inte bättre. Sex av nio kommuner återfinns bland de 90 med sämst ranking. Ett antal inlandskommuner har placering i det absoluta bottenskiktet. Arvidsjaur, Vilhelmina, Ragunda och Pajala återfinns bland de tio kommuner som bedömts ha sämst företagsklimat.

Många av de högst rankade kommunerna finns i Stockholms län, Skåne och Västra Götaland. Två kommuner i Norrlands inland med mycket liten befolkning återfinns dock bland de 50 högst rankade, Sorsele (23) och Bjurholm (48). Båda är kommuner i Västerbotten.

Man kan ha synpunkter på val av variabler som ingår i rankingen, men den är likväl en indikation på förutsättningarna för att etablera och driva företag i Norrland och framförallt i landsdelens inlandskommuner. Används endast företagarnas egna sammanfattande bedömning av företagsklimatet i kommunen ser det lite bättre ut, men ändrar inte i grunden slutsatsen att företagsklimatet i många, framförallt mindre kommuner i Norrlands inland, kunde vara bättre.

Regionalpolitiskt stöd

Den negativa befolkningsutvecklingen är delvis ett resultat av att näringslivet och arbetsmarknaden i stort försvagats över åren på grund av faktorer som urbanisering och ökat tryck mot global snarare än regional och lokal konkurrens. Delvis är förklaringen den omvända. Försvagningen av näringsliv och arbetsmarknad är ett resultat av befolkningsminskningen och därmed följande mindre köpkraft och skatteunderlag i kommunerna. Båda förklaringarna äger sin giltighet men oavsett orsakerna ser vi en långsiktig negativ utveckling som endast marginellt och temporärt bromsades upp av den stora invandringen under de senaste åren.

Kunskap om utvecklingen finns på den politiska arenan och åtgärder har vidtagits och vidtas. Den regionalpolitik som förs är i stora delar densamma som den som förs i andra länder inom EU. Stora delar av regionalstödet kommer också från EU:s regionalfonder.

Generellt bygger stödet på tre utgångspunkter. Dels är stödet kompensatoriskt, det ges för att motverka de negativa effekterna av en liten lokal marknad och av långa avstånd. Ett exempel är transportstödet. Dels är stödet "mainstream", det ges på ungefär samma villkor för alla företag med viss anpassning för individuella fall. Exempelvis ser innovationsstödet i praktiken ut på samma sätt för företag i Norrland som för företag i Sverige i stort. Det som skiljer är att det finns en särskild pott avsatt för stödområde A och B. Dels utgår politiken från att de regionala utvecklingsstrategierna³⁴ är utgångspunkt för genomförandet av regionala stödåtgärder och att det är de lokala och regionala förutsättningarna som ska vara vägledande för hur stödet ska utformas i praktiken.

Det kommunala skatteutjämnningssystemet kan också ses som ett stöd till företagandet genom att det minskar behovet av skattehöjningar. Det finns andra, mindre omfattande stöd, som nedsättning av arbetsgivaravgiften med 10 % upp till en lönesumma på 85 200 för företag i stödområde A.

De regionalpolitiska stödåtgärderna har sannolikt haft en fördröjande effekt, men har inte kunnat bryta den negativa utveckling som kännetecknar det absoluta flertalet kommuner i Norrlands inland.

33 Inlandskommuner som är kranskommuner till större orter som Umeå och Östersund ingår inte. Se vidare kapitel 4 om metod.

34 Regeringskansliet (2015)

KAPITEL 4 - METOD

Vårt kapitel i Familjen Kamprads stiftelses antologi³⁵ byggde på officiell statistik om demografi och entreprenörskap med fokus på inlandskommunerna i Norrland. Metoden var deskriptiv och baserades på data från framförallt SCB. Slutsatsen var att de kontextuella förutsättningarna för entreprenörskap och framgångsrikt företagande var allt annat än optimala. Detta framförallt i de riktigt små kommunerna.

I denna studie om framgångsrika, relativt nyetablerade företag i resurssvaga miljöer i Norrlands inland har vi kompletterat dessa data med kvalitativa data insamlade genom intervjuer. Entreprenörer till framgångsrika företag har intervjuats om sin bakgrund, företagets verksamhet och utveckling och om den lokala kontexten. Intervjuerna har varit semistrukturerade. Det empiriska underlaget om företagen har kompletterats med offentliga uppgifter om företagets verksamhet, lönsamhet och utveckling.

För studien har vi också intervjuat personer som arbetar med kommunalt näringslivsarbete i de kommuner där de utvalda företagen finns. Vi har därutöver kontaktat och intervjuat beslutsfattare i andra organisationer med kunskap om förutsättningar för entreprenörskap i resurssvaga kommuner och personer med specialkunskaper i olika frågor som inlandskommunernas ekonomi, elförsörjningen i Norrlands inland och utbyggnaden av 5G. I bilaga 2 och 3 redovisas kontaktade personer i kommuner och andra organisationer.

Innan vi redovisar val av företag och andra metodöverväganden ska vi presentera en teori om hur entreprenörer identifierar och exploaterar affärsmöjligheter. Teorin utgör underlag för vår empiriska studie.

En teoretisk modell som bas för den empiriska studien

Utan entreprenörer inget entreprenörskap: det är en truism. Men allt entreprenörskap sker i en kontext. Denna kontext varierar regionalt. Den är mångfacetterad och betydelsen av olika faktorer varierar för olika typer av företag och förändras över tid. För att strukturera upp intervjuerna med entreprenörerna i de tolv studerade företagen har vi valt en modell om entreprenörskap utvecklad av Shane³⁶ som vi här redovisar och kommenterar.

Shanes teori för hur entreprenörer identifierar och exploaterar nya affärsmöjligheter har fått stort genomslag inom entreprenörskapsforskningen. Den bygger på en rationell ekonomisk besluts- och handlingsprocess, en process som är stegvis med olika faser, se figur 3.1 nedan. Identifiering och exploatering sker i en kontext. Eftersom kontexten varierar i det geografiska rummet och över tid kommer omfattningen och inriktningen på nya verksamheter och företag att variera.



Figur 3.1 Shanes modell över den entreprenöriella processen

Vi ska inte här mer ingående redovisa Shanes teori utan endast mer översiktligt ta upp hur han ser på den process som leder fram till att nya företag etableras och utvecklas. I denna process är

³⁵ Holmquist och Lindmark (2019)

³⁶ Shane (2003)

en central distinktion mellan att identifiera en affärsmöjlighet och att exploatera den.

Utgångspunkt för Shanes teori är sålunda att det finns affärsmöjligheter som kan identifieras och exploateras av individer. Identifiering och exploatering av affärsmöjligheter kräver aktiviteter av entreprenörer. Vi är intresserade av hur entreprenörerna i de företag som ingår i vår studie identifierade affärsmöjligheten, varför han eller hon beslutade att exploatera den, hur resurser mobiliserades mm. Denna process torde vara svårare i de resurssvaga miljöer som vi studerar. Detta bland annat därför att den lokala marknaden är begränsad och att möjligheterna, som ovan diskuterats, att införskaffa olika resurser för en ny verksamhet i de flesta fall är långt sämre än i större, befolkningstäta regioner. Kontexten är med andra ord radikalt annorlunda i Norrlands inland än i storstadsregioner som Stockholm.

I Shanes modell är skillnader mellan individer med avseende på tillgång till och förmåga att ta till sig information om affärsmöjligheter en viktig del. Individers vilja och förmåga att agera på en möjlighet är en annan central del, liksom synen på risktagande.

Grundfrågeställningen är varför vissa personer identifierar och exploaterar entreprenöriella möjligheter men inte andra. Shane diskuterar frågeställningen utifrån tillgång till information och hur individen känner igen en affärsmöjlighet.

Tillgång till information diskuteras under tre punkter; livserfarenheter, sociala nätverk och sökprocesser. Identifiering av en affärsmöjlighet diskuteras likaså under tre rubriker; förmåga att absorbera information, intelligens och kognitiva egenskaper.

Under punkten livserfarenheter tar Shane upp en persons tidigare arbetsuppgifter, t.ex. som forskare inom teknik eller arbete med marknadsaktiviteter. En annan aspekt är variationer i erfarenheter, t.ex. av arbetsuppgifter, vilket ger mer tillgång till information, och genom geografisk rörlighet. Sociala nätverk handlar om såväl weak som strong ties. Ju bättre nätverk desto större tillgång till information. Starka relationer gör att personer upplever informationen trovärdig.

Vissa individer är mer aktiva med att söka information och får därmed tillgång till information som leder till att entreprenöriella möjligheter identifieras. Denna information ska sedan absorberas. Kunskap om marknader och hur man agerar på marknader ökar möjligheterna att ta till sig information och därmed att se affärsmöjligheter. Andra aspekter av betydelse för entreprenörskap är enligt Shane intelligens och perceptiv förmåga om bl.a. förväntat utfall av olika aktiviteter, kreativitet och att inte uppfatta risker. Slutsatsen är att entreprenör har tillgång till annan information än andra aktörer och/eller tolkar informationen på ett sätt som leder till entreprenöriella aktiviteter.

Huruvida en person bestämmer sig för att gå vidare och försöka exploatera en affärsidé beror bl.a. på demografiska och psykologiska faktorer. De demografiska faktorer som Shane tar upp är alternativkostnad, utbildning, karriärerfarenheter, ålder och social position.

Ju lägre alternativkostnad desto större sannolikhet att en person exploaterar en affärsmöjlighet. Inkomst, arbetslöshet och gift/samboförhållande är andra faktorer. Det är t.ex. mer troligt att en person engagerar sig i en ny affärsmöjlighet om denne är gift eller lever i ett samboförhållande. Det finns då en annan inkomst till att leva på.

Ju högre utbildning desto större sannolikhet är det att en person exploaterar en ny affärsmöjlighet. Detsamma gäller för karriärerfarenheter. Shane behandlar fem olika typer – allmän erfarenhet av företagande, funktionella erfarenheter som produktutveckling och företagsledning, branscherfarenhet, erfarenhet av företagsstarter samt observation av andra, främst föräldrar som driver företag.

En annan faktor som påverkar en persons exploatering av en affärsmöjlighet är ålder. Här finns enligt Shane ett kurvlinjärt samband. Ytterligare en faktor är social status. Ju högre social status desto större sannolikhet för nyföretagande och ju bättre nätverk desto större sannolikhet för att personen exploaterar en ny affärsmöjlighet (jfr strong and weak ties).

Slutligen behandlar Shane kontexten för att nya affärsmöjligheter ska identifieras och exploateras. Här identifierar Shane bl.a. att det startas fler företag i vissa branscher, att branscher går igenom livscyklar och att marknadsförutsättningar påverkar nyföretagandet. Den ekonomiska, politiska och sociala kontexten är andra faktorer som påverkar identifiering och exploatering av affärsmöjligheter som leder till nya företag. Bl.a. påpekas att olika skatter påverkar nyföretagandet, liksom decentralisering av politisk makt och den sociala önskvärdheten att det startas nya företag.

Shanes modell har kritiserats för att vara alltför rationell för att spegla hur entreprenörskap uppstår. Kritiken gäller framförallt frågan om affärsmöjligheter identifieras eller om de skapas men även frågan om hur rationell processen är³⁷. Trots dessa invändningar anser vi att Shanes modell är en rimlig utgångspunkt för vår studie eftersom den täcker hela processen och alla nivåer av entreprenöriellt agerande.

Val av företag

För valet av företag gjordes i ett första steg en avgränsning till kommuner i Norrlands inland med färre än 20 000 invånare. En ytterligare avgränsning var att kommunerna inte skulle vara kranskommun till regionala centra som Umeå, Luleå och Östersund. Detta för att analyserna inte skulle påverkas av företagsmiljön i dessa ur företagsmiljösynpunkt närliggande resursstarka kommuner. Med dessa avgränsningar uppgick antalet kommuner av intresse till 30. Samtliga dessa kommuner har relativt dåliga förutsättningar för företagande jämfört med flertalet andra kommuner i landet och då inte minst jämfört med snabbt växande storstadsregioner och universitets- och högskoleorter.

Skillnader i demografi, infrastruktur mm finns mellan de 30 kommunerna. Samtidigt ska framhållas att det absoluta flertalet av kommunerna uppvisar, som vi redovisade i kapitel 2, ett kontinuerligt vikande befolkningsunderlag som pågått i decennier. Många kommuner har färre än 5000 invånare, en åldrande befolkning och är dessutom glest befolkade.

De företag som skulle ingå i studien skulle ha en verksamhet baserad på intressanta affärsidéer. De skulle därtill ha varit verksamma i några år, men inte vara etablerade för allt för länge sedan. Det förstnämnda för att företagen skulle ha uppvisat livskraft, det senare för att entreprenören skulle ha tydliga minnesbilder av hur han eller hon fick affärsidén, hur företaget utvecklats, eventuella problem mm.

Data över etableringstidpunkt, omsättning, antal anställda samt uppgifter om företagets verksamhet mer allmänt beskriven kan inhämtas från offentliga databaser. Det är dock inte möjligt att via dessa databaser identifiera företag med intressanta affärsidéer. För val av intervjuföretag sökte vi därför en annan väg. Vi kontaktade näringslivsansvariga eller andra personer med näringslivsuppgifter i de 30 utvalda inlandskommunerna och bad dem ge oss förslag på företag i kommunen med intressanta affärsidéer som:

- hade etablerats under åren 2012-2016
- hade uppskattningsvis minst 60 % av försäljningen utanför kommunen (undantag företag inom turism)
- hade minst två anställda som inte är familjemedlemmar.

Vår tanke och förhoppning var att näringslivsansvariga och deras kollegor snabbt och enkelt skulle kunna ge oss förslag på intressanta företag i deras kommun och också peka ut det företag som de uppfattade som mest intressant för oss att kontakta. I vårt underlag till näringslivsansvariga var vi tydliga med att de inte behövde kontrollera startdatum och andra uppgifter. Det skulle vi göra.

37 Korsgaard (2013)

För att få kommunföreträdarna positivt inställda till vår studie och hjälpa oss med förslag på företag med intressanta affärsidéer som uppfyllde våra tre kriterier informerade vi dem om att studien finansierades av Familjen Kamprads stiftelse och att Ingvar Kamprad testamenterat ca 600 miljoner kronor för "utveckling av företagsamhet i Norrland". I vårt mail skrev vi också att stiftelsen för att få underlag för hur de testamenterade pengarna bäst skulle användas i ett första steg hade givit några forskare i uppdrag att bidra med kunskap om entreprenörskap, företagande och företagsutveckling i Norrland.

Det visade sig dock svårare än vi trott att få förslag på företag för studien. Av de 30 kommuner som vi kontaktade var det bara fyra som svarade direkt. En förklaring var att vi inledde våra kontakter med näringslivsansvariga i inlandskommunerna i slutet av maj när de hade mycket att göra inför sommaren och annalkande semestrar. Ett annan viktigare förklaring var att det inte var så lätt för dem att identifiera företag som kunde vara av intresse för vår studie. I våra mail- och telefonkontakter var dock alla mycket välvilligt inställda till oss och den undersökning vi skulle genomföra.

Vår plan var att identifiera ca tio företag som skulle ingå i undersökningen. Efter påminnelser på mail och upprepade telefonkontakter fick vi förslag på företag som kunde vara intressanta från 28 kommuner. En kommun uppgav att man inte hade något företag som uppfyllde våra kriterier och från en kommun fick vi inte något förslag. Att så många som 28 kommuner hörsammade vårt önskemål om förslag på företag måste anses som anmärkningsvärt med tanke på hur svårt det vanligen är för forskare att få hjälp i datainsamlingsarbetet och få svar på enkäter.

I våra kontakter med kommunernas näringslivspersoner fann vi att det för många var svårt att enkelt få fram företag som uppfyllde våra kriterier. Man hade kunskap om intressanta företag i kommunen men inte alltid om startdatum, antal anställda och andel omsättning utanför kommunen. Vi gjorde därför parallella sökningar i databasen Retriever och fann i några fall företag som kommunerna inte nämnt vid telefonkontakterna. När vi frågade om dessa företag visade det sig att man mycket väl kände till dem och vi lade till dem på listan över potentiella företag att studera. Vi lättade också lite på de kriterier som vi inledningsvis hade ställt upp och välkomnade också förslag på företag som startats några år tidigare än 2012.

Vi gjorde också själva en större sökning i Retriever på kommunnivå där vi använde kriterierna att företaget startats efter 1 januari 2012 och hade tre eller fler anställda. De företag som vi på detta sätt listat bedömde vi och plockade bort de som sannolikt inte hade försäljning utanför kommunen (vårdföretag, livsmedelsdetaljhandel, små restauranger etc). Syftet med denna lista var att försäkra oss om att vi i vårt slutliga urval inte missat något högtintressant företag eller någon högtintressant bransch. Denna sökning resulterade i att endast ett företag lades till i vår lista på potentiellt intressanta företag. Det var ett företag i den kommun som inte svarat.

I de förslag vi fick från kommunernas näringslivspersoner ingick ett större antal företag som var betydligt äldre än de vi ville ha med i undersökningen. De många förslagen på betydligt äldre företag kan ses mot bakgrund av att kommunföreträdarna var angelägna att också lyfta fram andra företag i kommunen som bedrev en framgångsrik, intressant verksamhet. Med detta sagt verkar det inte vara vanligt att kommunerna har tillgång till företagsregister ur vilka man enkelt kan plocka fram företag utifrån givna kriterier.

Sammantaget fick vi fram en bruttolista med 40 företag. Nästa steg i vårt arbete med val av företag var att gå in i databasen Retriever och ta fram uppgifter om de föreslagna företagens startår, omsättning, antal anställda och lönsamhet sedan etableringen samt uppgifter om företagens verksamhet och eventuella koncernrelationer. Vi tog också in uppgifter från de hemsidor som företagen hade.

Vi beslutade att intervjua några fler företag än de ca tio vi planerat. Detta för att vi i våra kontakter med näringslivsansvariga och vid genomgången av företagsdata i Retriever bedömde att

ytterligare några företag kunde vara av intresse även om de inte fullt ut uppfyllde våra ursprungliga urvalskriterier. Totalt valdes 14 företag ut att ingå i undersökningen.

Entreprenörerna till samtliga 14 företag som vi kontaktade svarade positivt på vår förfrågan om medverkan. I slutändan föll dock två företag bort. Entreprenören till det ena företaget var initialt avvaktande positiv till medverkan men bestämde sig efter en tid att inte delta. Entreprenören till det andra var positiv till att medverka i vår undersökning men på grund av verksamhetens karaktär visade det sig extremt svårt att få till stånd en tid för en längre intervju som vi eftersträvade.

En avslutande kommentar innan en sammanställning över de företag som ingår i undersökningen redovisas i tabell 4.1 nedan är att det inte var så många ytterligare företag än de som kom med i undersökningen som uppfyllde våra kriterier. Till detta återkommer vi i våra analyser längre fram i rapporten. Ett mindre antal företag uppfyllde våra urvalskriterier men bedömdes som mindre intressanta för studiens syfte. I några fall fanns flera intressanta företag i samma kommun, men med ett undantag valdes bara ett. Som nämnts var det dock bara ett mindre antal företag som valdes bort till förmån för andra företag.

Av de utvalda och intervjuade företagen etablerades ett 2005 och ett 2017. Övriga har etablerats under åren 2010 till 2016. Omsättningen varierar från knappt 7 miljoner till drygt 40 miljoner och antalet anställda från 2 till 15 personer. Ur verksamhetssynpunkt dominerar tjänsteföretag, men fem återfinns inom tillverkningsindustrin. Webbhandel är relativt vanligt bland de ingående företagen liksom tillverkning och försäljning av ekologiska produkter. Detta är bland annat en effekt av vårt kriterium att företagen skulle ha större delen av sin försäljning utanför den egna kommunen.

Tabell 4.1 Företag som ingår i undersökningen³⁸

Företag	Kommun	Län	Startår	Omsättning (mkr)	Anställda	Verksamhet
Axaeco	Åsele	Västerbotten	2012	13,7	5	Försäljning av draghundsutrustning och receptfria veterinärprodukter
Bio Gen Active	Bräcke	Jämtland	2015	6,8	4	Tillverkning av rengöringsmedel och kroppsvårdsprodukter (bioteknik)
Bluecom	Kramfors	Västernorrland	2013	30,7	11	Trådlös kommunikation och relaterade tjänster
Icemakers Test	Arjeplog	Norrbotten	2005	22,6	14	Service provider till fordons- och komponenttillverkare för tester i vintermiljö
Impulseradar	Malå	Västerbotten	2015	20,9	9	Tillverkning av markradar (GPR)
Klart Sämsta	Ovanåker	Gävleborg	2016	7,0	5	Eventverksamhet
Lapland Eco Store	Storuman	Västerbotten	2013	8,6	5	Webbhandel med ekologiska produkter för hem och familj
Nature Cosmetic	Jokkmokk	Norrbotten	2010	17,0	10	Tillverkning av ekologiska skönhetsprodukter
Skandinavisk Ecotech	Övertorneå	Norrbotten	2010	40,9	15	Tillverkning av reningsverk för privata fastigheter
Stoorstälka	Jokkmokk	Norrbotten	2014	7,7	4	Butiks- och webb-handel med samiskt inspirerade produkter
Triple X Adventures	Arvidsjaur	Norrbotten	2017	7,6	2	Eventverksamhet
Yelloc	Sollefteå	Västernorrland	2011	9,4	3	Tillverkning av koniska gummipluggar

38 Uppgifterna om omsättning och anställda avser senaste bokslut

Kommuner som ingår i studien

De tolv företag som slutligen kom att ingå i vår studie finns i elva kommuner. Landsbygdskommittén har i sitt slutbetänkande identifierat 23 kommuner med speciellt stora utmaningar för vilka man föreslår att speciella insatser görs. Åtta av de elva kommuner som ingår i vår studie finns med bland kommunerna med speciellt stora utmaningar. Övriga tre kommuner har ett lite större befolkningsunderlag men kännetecknas också de av en kontinuerlig, negativ befolkningsutveckling som pågått i decennier. I tabell 4.2 nedan redovisas befolkningsutvecklingen i de kommuner där våra undersökningsföretag finns.

Tabell 4.2 Antal invånare i kommuner med företag i undersökningen 1968, 2017, 2019 och förändring i antal invånare (%)

Kommun	Län	Invånare 1968	Invånare 2017	Invånare 2019	Befolkningsminskning 1968 - 2019 (%)
Ovanåker	Gävleborg	13 893	11 609	11 670	16
Bräcke	Jämtland	10 389	6 501	6 298	39
Kramfors	Västernorrland	29 928	18 610	18 282	39
Sollefteå	Västernorrland	28 782	19 709	19 140	34
Åsele	Västerbotten	5 764	2 809	2 794	52
Storuman	Västerbotten	9 297	5 902	5 852	37
Malå	Västerbotten	4 629	3 133	3 068	34
Arvidsjaur	Norrbotten	8 692	6 440	6 220	32
Arjeplog	Norrbotten	4 681	2 821	2 785	41
Jokkmokk	Norrbotten	8 720	5 081	4 923	44
Övertorneå	Norrbotten	7 994	4 461	4 299	46

Genomförande av studien

Vi ville genomföra så mycket som möjligt av studien på plats. De långa avstånden gjorde att det av tids- och kostnadsskäl blev nödvändigt att koncentrera intervjuerna. Vi arbetade därför fram ett intervju-schema som möjliggjorde för oss att genomföra intervjuerna utan alltför många resor och under alltför lång tid. Resorna behövde till stor del företas med bil. Vi ville därför genomföra intervjuerna innan höstens första snö och ishalka som kan komma relativt tidigt i norra Norrlands inland. Resorna och flertalet intervjuer genomfördes i augusti. Några intervjuer gjordes i september.

När vi hade gjort urvalet av företagen för studien och fått entreprenörernas medgivande att intervjua dem kontaktade vi näringslivsansvariga i berörda kommuner för att även få intervjua dem. Intervjuerna har mestadels skett på företagen och i kommunernas lokaler men ibland på offentliga platser som en flygplats eller ett hotell. En handfull intervjuer genomfördes av praktiska skäl i Stockholm. Några intervjuer har skett på telefon.

Vid intervjuerna använde vi i förväg utarbetade frågescheman – olika för företag och för kommuner. Med utgångspunkt i Shanes modell har intervjuerna med entreprenörerna bestått av sex frågeblock:

- Företaget och dess verksamhet
- Entreprenören
- Identifiering av affärsmöjligheten

- Exploatering av affärsmöjligheten – starten
- Exploatering av affärsmöjligheten – den fortsatta utvecklingen
- Den lokala kontexten.

Frågeblocken utgjorde grundstruktur för intervjuerna men vi lät i stor utsträckning entreprenörerna styra intervjun så att schemat blev mer av en checklista. Inom vart och ett av frågeblocken hade vi listat ett antal delfrågor. Frågeblock och delfrågor låg också till grund för intervjuerna med näringslivsföreträdarna i kommunerna.

Samtliga intervjuer har spelats in på mobiltelefon med appen ALON Dictaphone. Intervjuerna har varat mellan 1-2,5 timme. Kommunintervjuerna pågick oftast kring en timme, företagarintervjuerna vanligen kring 2 timmar. Som underlag för våra analyser har vi gjort utskrift av företagsintervjuerna. De intervjuade i företagen har fått granska de beskrivningar vi gjort av dem och deras företag. Detta för att få ett godkännande att vi korrekt uppfattat vad de sagt. Det bör sägas att vi bara fått några få marginella kommentarer, eller snarast förtydliganden, på översända sammanställningar av våra intervjuer. Vi har genomfört de flesta intervjuerna gemensamt, men några har vi gjort separat. I två av de företag som ägs och drivs av syskon eller makar har båda varit med. I fem kommuner intervjuades två personer tillsammans.

Analyserna av materialet har bestått i att vi var för sig, efter genomlysning och genomläsning av intervjuerna, arbetat fram kategorier eller ämnen som kommit upp i intervjuerna och sedan tillsammans arbetat med analysen av materialet. Under arbetet har vi också använt annat material om företagen som tidskriftsartiklar från Retriever, företagens hemsidor, material vi fått från företagen direkt etc. Detsamma gäller om kommunerna. Vi har tagit del av deras hemsidor, gått igenom material som vi fått från kommunerna direkt, annat webbmaterial mm.

Intervjuer har även genomförts med företrädare för andra organisationer; Almi Företagspartner, Region Norrbotten, Sparbanken Nord, Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), Vattenfall Eldistribution AB och Post och Telestyrelsen (PTS). Intervjuerna har vanligen spelats in, men inte alltid. Det senare för att viss information kanske skulle varit känslig eller därför att vi bara ville ha svar på någon eller några specifika frågor. Intervjuerna med företrädare för andra organisationer än utvalda företag och kommuner har haft som primärt syfte att öka våra kunskaper kring olika frågor, t.ex. om inlandskommunernas ekonomi, finansiering av företag i Norrlands inland och problem med elförsörjningen.

Några avslutande synpunkter

De företag som ingår i vår undersökning har valts ut för att verksamheten bygger på en intressant affärsidé och för att de uppvisar en positiv utveckling med en betydande andel av försäljningen utanför den egna kommunen, en del även internationellt. De är med andra ord inte några typ-exempel på relativt nystartade företag i Norrlands inland, men de är exempel på att det även i resurssvaga inlandskommuner finns framgångsrika entreprenörer och företag. Det vi vill undersöka är varför de lyckats och vad som kan göras för att fler entreprenörer ska starta och utveckla företag som baseras på att ta tillvara en intressant affärsmöjlighet och inte startats av nödvändighet för att företagaren ska kunna bo kvar på orten.

Det är inte bara Norrlands inland som kännetecknas av en negativ demografisk utveckling. I urbaniseringens spår avfolkas också stora delar av Syd- och Mellansverige och denna utveckling kommer av allt att döma att fortsätta. Kunskap om de studerade företagen och deras kontext torde därför vara av intresse för att förstå företagandets förändrade villkor och möjligheter också i andra delar av Sverige med ett vikande befolkningsunderlag och försämrad infrastruktur.

KAPITEL 5 - DE STUDERADE FÖRETAGEN

De entreprenörer och företag som vi studerat representerar en stor bredd. Vi har valt att sammanställa korta fallbeskrivningar enligt en och samma mall för att underlätta för läsaren att se skillnader och likheter mellan de tolv fallen. De korta fallbeskrivningarna presenteras nedan i bokstavsordning.

AXAECO - ÅSELE

Etableringsår: 2012

Intervjuad entreprenör: Henry Coronica, född 1973

Verksamhet: Försäljning av draghundsutrustning och receptfria veterinärprodukter

Omsättning senaste bokslut: 13,7 mkr

Antal anställda senaste bokslut: 5

Exportandel: 60-65 %



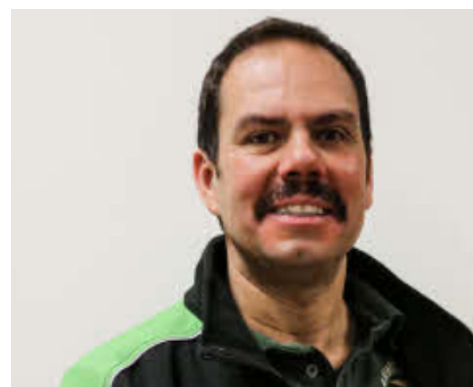
Företaget och dess verksamhet

Axaeco startades som enskild firma av Henry Coronica 2008. Det ombildades till aktiebolag 2012 när verksamheten hade tagit fart. Företaget som är beläget i Åsele tillverkar, importerar och säljer utrustning för draghundar och importerar och säljer receptfria veterinärprodukter. Försäljningen sker till stor del via återförsäljare och genom en egen webbshop. Axaeco deltar i branschmässor och företaget är aktivt som sponsor på draghundstävlingar. Drygt 60 % av omsättningen går på export.

Entreprenören

Henry Coronica är uppväxt i Italien. Han har studerat tyska och engelska på högskolenivå och har även studerat data och ekonomi. Efter studierna arbetade han som guide, först i Grekland och sedan i Alperna. Det var där han kom i kontakt med draghundssporten som utvecklades till ett stort intresse. Genom sporten kom han att arbeta kortare tider i USA, framförallt i Alaska. Henry arbetade under fyra år som kabinanställd med många långresor till Asien, USA och Sydamerika. Hans far var företagare men inom en helt annan bransch.

Henry var företagare i Italien innan han flyttade till Sverige. För medel han sparat som anställd köpte han ett hundpensionat i Trieste. Där träffa-



de han sin fru, Damiana, och de beslöt att delta i en draghundstävling i Nordnorge. På vägen från Italien till tävlingen gjorde de ett längre stopp i Gafsele utanför Åsele. Detta för att hundarna behövde vila och tränas innan de skulle resa vidare. De trivdes i Gafsele och köpte 2005 ett hus där för att under säsong träna sina draghundar. De flyttade dit permanent 2007.

Under första tiden i Sverige arbetade Henry med skogsplantering innan han på heltid gick över till företagandet. Damiana arbetade som anställd på ett hotell innan hon startade en egen skönhetssalong i Åsele. Idag arbetar de båda i företaget, Damiana delvis på distans eftersom de tre barnen går i skola i Italien.

Företagets utveckling

Henry startade företaget i bostaden i Gafsele och sålde i liten skala draghundsutrustning till draghundsentusiaster från hela Europa som under vintersäsongen bor och tränar draghundar i Gafsele med omnejd. Draghundsutrustningen, som importerades från Henrys hemland Italien, såldes också på draghundstävlingar och på mässor. Ett par år efter starten utvidgades verksamheten med italienska, icke receptbelagda, veterinärprodukter. Målgrupp inledningsvis var veterinärkliniker i Norrland. Man sökte återförsäljare och fick kontakt med ett större företag i Finland. Försäljningen har därefter utvidgats till andra länder i Norden genom återförsäljare.

Fram till 2017 var alla draghundsprodukter som Axaeco sålde importerade. Det året började företaget sälja draghundsutrustning som utvecklats av Axaeco. En del produkter tillverkas i Italien och Kina, andra i företagets lokaler i Åsele som företaget hyr av kommunen. En stor del av dessa produkter exporteras till Frankrike, Österrike, Spanien, Tyskland, Schweiz, Norge och Finland via återförsäljare. Axaeco har också en aktiv webshop som står för ungefär en tredjedel av företagets omsättning.

Under 2019 rekryterades två nya medarbetare för mer kvalificerade arbetsuppgifter, den ena för att arbeta med design, utveckling av nya produkter och med produktion, den andra för att öka företagets försäljning via Internet. De nyanställda är båda italienare och har rekryterats via nätet.

Finansieringen av Axaeco har skett genom egna medel och ackumulerade vinster. Man har inte tagit några banklån, men har fått ungefär 350 000 kr i stöd från EU via Region Västerbotten för en investering i en produktionsmall för tillverkning av aluminiumskidor till draghundsslädar. Företaget får lönebidrag för en anställd.

Planerna för framtiden är att fortsätta expandera organiskt, även till nya marknader, och att eventuellt anställa säljare. En flytt till en större lokal är planerad, även den med kommunen som hyresvärd. Som person drivs Henry av en tydlig vision och betonar vikten av kontroll och av att arbeta med sunda marginaler på de produkter företaget säljer. Arbetsdagarna är långa och han har inte tagit någon semester sedan starten av Axaeco. Företagets styrelse utgörs av Henry och Damiana.



Den lokala kontexten

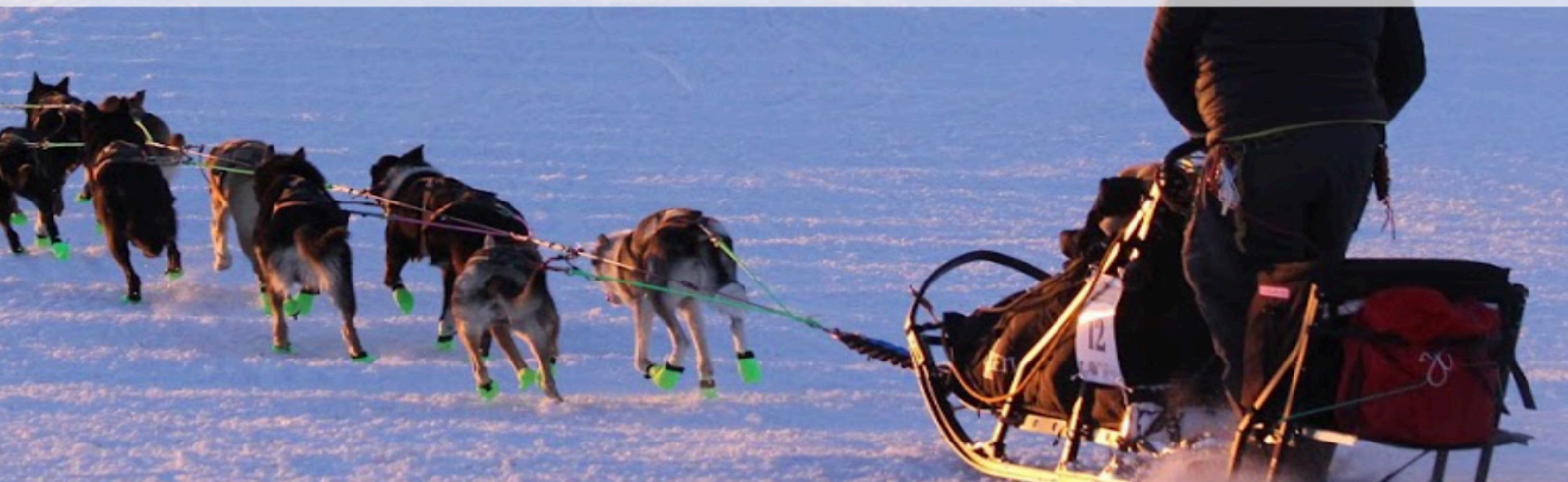
Axaeco har viss egen tillverkning i lokalerna i Åsele. Där har man också lager och förpackningsverksamhet. Åsele upplevs som ett bra ställe för att driva företag. Det finns en närhet som förenklar, alla känner alla och det är lätt att få personer att ställa upp om det behövs. Ett exempel är att det vid hög belastning har varit enkelt att gå till Arbetsförmedlingens kontor i Åsele och snabbt få tillfällig personal. Infrastrukturen ses inte som ett problem, såväl transporter som internet fungerar utmärkt. Betydelsen av flygplatsen i Vilhelmina med bra villkor för att åka flygtaxi de sju milen till och från Åsele framhålls. Overlag betonar Henry att det är lättare att driva företag i Sverige än i Italien. Det gäller synen på arbete, punktlighet och betalningstider.

Tankar om vad som kan och bör göras

Henry är nöjd med de förutsättningar som ges för verksamheten och Axaeco har bra relationer till kommunen och samhället i stort. För verksamhetens fortsatta utveckling betonar Henry främst behovet av kvalificerad personal, personer som kan arbeta med internationella affärer och med IT. Effekterna av att Arbetsförmedlingen lägger ner kontoret i Åsele har man inte sett ännu men Henry tror att det kan bli svårare att snabbt hitta personal vid behov. Behovet av en fungerande flygplats och andra kommunikationer understryks.



FROM SWEDISH LAPLAND
equipment for sleddogs and active dogs



BIO GEN ACTIVE - BRÄCKE

Etableringsår: 2015

Intervjuad entreprenör: Anders Åkerström, född 1968

Verksamhet: Tillverkning och försäljning av rengörings- och kroppsvårdsprodukter

Omsättning senaste bokslut: 6,8 mkr

Antal anställda senaste bokslut: 4

Exportandel: 40%



Företaget och dess verksamhet

Bio Gen Active startades 2015 genom en management buy out (MBO). Företaget har tillverkning i Gällö i Bräcke kommun. Verksamheten omfattar tillverkning och försäljning av rengöringsmedel, framförallt för industriellt bruk men även för hushåll, samt kroppsvårdsprodukter. Produkterna bygger på biomassa som fermenteras av vassle. Produkterna är användarvänliga, effektiva och miljövänliga. Förutom att rengöra har de mjukgörande egenskaper. Kunderna finns över hela världen och exportandelen uppgår till cirka 40%.

Entreprenören

Anders Åkerström växte upp i Östersund. På moderns sida finns det företagare och hans sambo är företagare. Anders tog studenten i Uppsala och läste sedan på civilingenjörsprogrammet i kemi på KTH. Redan innan han började på KTH arbetade han en kortare period på ett stort läkemedelsföretag. Efter examen arbetade han som säljare och produktchef samt globalt marknadsansvarig i flera företag. Kring millennieskiftet startade han och drev som anställd under några år ett bolag inom internetkonsulting. När "proppen" gick ur IT-marknaden tog Anders kontakt med ett investmentbolag i Jämtland och kom därigenom att arbeta för Bio Gen Active som VD från 2003. År 2015 köpte han ut företaget från det riskkapitalbolag som ägde det. Anders har familj och bor i Stockholmsområdet. Han har även en utbildning på SSE Executive Education, Handelshögskolan i Stockholm. Anders beskriver sig som målmedveten. Han uppskattar den flexibilitet och frihet som företagandet ger och som gör det möjligt att kombinera arbetet med rollen som förälder.



Företagets utveckling

Verksamheten i Gällö startades 1995 av en man som utvecklade en produktidé med förebild i en norsk produkt. Företaget har två produktområden som båda baseras på vassle som är en restprodukt vid framställning av ost. Det ena området är som nämnts rengöringsprodukter som säljs till företag inom den marina sektorn och oljesektorn. Den andra är kroppsvårdsprodukter för privata konsumenter. När Anders kom in som VD var lönsamheten sviktande. Anders utvecklade

produktportföljen under sina år som anställd VD men företaget gick trots det år efter år med större eller mindre förlust.

Förlustföretaget Bio Gen Active var en "udda fågel" i ägarbolagets aktieportfölj. På Anders initiativ inleddes därför ett samtal om att han skulle köpa företaget. Han såg att det fanns möjligheter att skapa ett vinstgivande företag med vissa ytterligare förändringar av verksamheten och 2015 blev det en MBO. Företaget skulle annars ha lagts ner. Idag är Anders ensam ägare till företaget och företaget är obelånat. I styrelsen sitter inga externa ledamöter.

Bio Gen Active har fått stöd med 150.000 från Region Jämtland för produkttester och har transportstöd. Lokalerna hyrs av en privat hyresvärd. Företaget har säljkontor i Stockholm och Östersund. Redan tredje året efter övertagandet har tidigare förluster vänts till svarta siffror. Anders har en strategi för fortsatt utveckling som bygger vidare på de två affärsområdena, rengöring och kroppsvårdsprodukter. Man säljer framförallt via e-handel och genom återförsäljare i de olika segmenten. Framtiden ligger enligt Anders till stor del i att sälja rengöringsprodukter till olje- och gasindustrin i USA som växer snabbt. För den amerikanska marknaden har Anders tagit fram en strategi som håller på att implementeras.

Den lokala kontexten

Den lokala kontexten är viktig för Anders, framförallt Jämtland. De företag som Bio Gen Active har relationer till är framförallt vassleleverantören i Östersund och det företag som transporterar vasslen. Man har även tät kontakt med lokala kunder inom hotell och dagligvaruhandeln. De företag som transporterar Bio Gen Actives färdiga produkter är de stora transportföretagen och där kan det uppstå problem för små företag. Persontransporterna är inte heller problemfria, framförallt är det svårt att lita på järnvägens punktlighet. IT-infrastrukturen fungerar bra och företaget har byggt en egen dataserver.

Bruksmentaliteten i Gällö gör att det kan vara svårt att få anställda till produktionen, framförallt på deltid. Det är ännu svårare att rekrytera högspecialiserade personer till en så liten ort som Gällö eftersom arbetsmarknad, utbildning, sjukvård och skola är begränsade. Det har också visat sig svårt att rekrytera en högspecialiserad kemist, helst disputerad, till Östersund. Företaget har därför knutit till sig tre specialister på konsultbasis. De lägger mellan 50 och 80 % av sin tid på Bio Gen Active. En arbetar med försäljning mot industrikunder, en annan med sociala medier för försäljning av företagets konsumentprodukter och den tredje med kvalitetsfrågor i produktionen. Bio Gen Active har få kontakter med kommunen men har bara gott att säga om Almi i Östersund.

Tankar om vad som kan och bör göras

Även om Anders ser nackdelar med att vara VD på distans ser han också fördelar med såväl den jämtländska jordnära, och ganska lokalpatriotiska, kulturen och med den mer urbana Stockholmsandan. För att få fler att flytta till och starta företag i glesbygd menar Anders att det måste till ekonomiska incitament – skattemässiga fördelar eller finansiell trygghet under de första åren. Ett annat förslag är differentierade arbetsgivaravgifter med lägre avgifter för företag i glesbygd. Han kan också tänka sig att det, som i andra länder, skulle kunna skapas speciella ekonomiska zoner med bättre ekonomiska villkor, framförallt för att stödja företagandet men också för att främja inflyttning. Det vore också en klar konkurrensfördel om man kunde få långsiktiga förmånliga hyreskontrakt med kommunen.



BLUECOM - KRAMFORS

Etableringsår: 2013

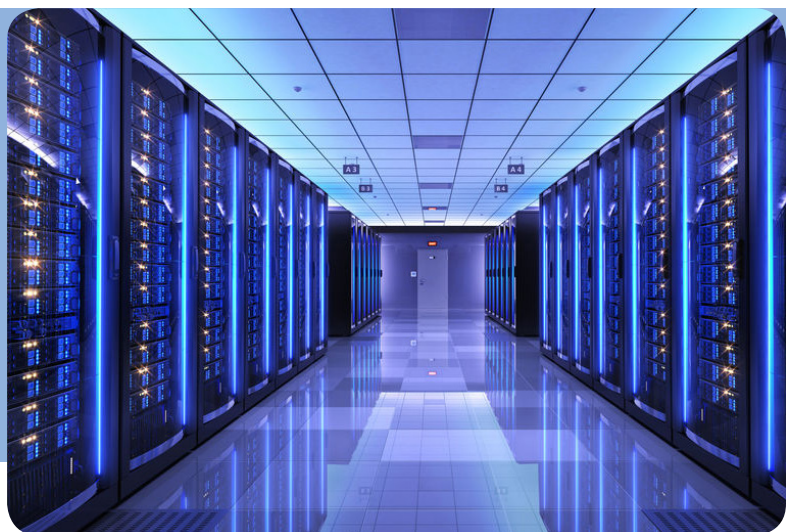
Intervjuad entreprenör: Robert Sjöholm, född 1977

Verksamhet: Trådlös kommunikation och relaterade tjänster

Omsättning senaste bokslut: 30,7 mkr

Antal anställda senaste bokslut: 11

Exportandel: <5%



Företaget och dess verksamhet

Bluecom startades 2013 av Robert Sjöholm och några tidigare kollegor. Företaget levererar trådlös kommunikation och tjänster därtill, framförallt till kommuner och företag. Man utvecklar programvara och arbetar med många partners. Verksamheten bedrivs från Kramfors men med kontor i Sundsvall och Solna. Företaget har varit lönsamt och växande sedan starten.

Entreprenören

Robert Sjöholm är VD och störste ägare i Bluecom som han äger tillsammans med tre andra personer. Robert växte upp i Kramfors där han tog studenten. Det finns ingen företagardimension i familjebakgrunden men fadern var en av cheferna i ett av Sveriges ledande företag för affärssystem. Hustrun är också företagare. Efter studentexamen började Robert direkt att arbeta för ett IT-företag. Han har jobbat i branschen sedan 1996, först som programmerare, sedan som tekniker och säljare och därefter i ledande befattningar för ett stort börsnoterat affärssystemföretag. Planen var att efter en kortare tid i branschen gå en högskoleutbildning inom området, men så blev det inte. För att skaffa sig formell teoretisk kompetens certifierade han sig, med stöd av arbetsgivaren, inom olika delar inom IT-området. Totalt blev det ett 30-tal certifieringar.

I mitten av 00-talet hände mycket i branschen. Det ledde till att han 2011 som anställd var med och startade ett nytt företag i branschen. Han hade länge haft planer på att driva ett eget företag och efter två år lämnade han det företaget för att tillsammans med några kollegor starta ett eget företag, Bluecom. På grund av det stora risktagandet tog han även in externa ägare, delägare som förutom kapital också tillförde kompetens och ett affärsnätverk. Robert har arbetat och bott på flera ställen, bl.a. i Stockholm, innan han och familjen återvände till Kramfors. Robert betonar det positiva med att vara företagare, att få utveckla sina tankar om affärsnytta. Samarbete är en viktig grund för hans företagande.



Företagets utveckling

Affärsidén för Bluecom bygger på att framhålla kundens affärsnytta, inte på tekniken i sig. Företaget har ett omfattande nätverk efter Roberts många år i branschen. Man har ett femtiotal partners.

Bluecom arbetar aktivt med att vara med i utvecklingen av nya programvaror som används i de tjänster Bluecom säljer. Företaget är teknikbaserat men som nämnts med fokus på kundnytta och på att anställa personer med affärsdriv. Teamkänslan viktig. Under de sex år som företaget funnits har man haft konstant tillväxt. Tillsammans med ett annat företag utvecklade man produkten Air-2Fibre. Sedan en tid har Bluecom helt tagit över rättigheterna och alla slutkundsavtal för denna produkt. I företagets styrelse sitter förutom Robert de tre andra delägarna samt fadern.

Bluecom satsar mycket på marknadsföring och varumärkesbyggande. Framförallt riktar sig Bluecom till kommuner eftersom fiberutbyggnaden inte kan nå alla som vill ha bredband. Denna marknad är mycket stor. Bluecom har fått ett investeringsstöd på 200.000-300.000 kronor. Planerna för framtiden är en fortsatt snabb tillväxt. Inte minst i Norrlands inland finns en mycket stor marknad eftersom det är dyrt att gräva ner fiber. Det finns också planer att gå in på den internationella marknaden.

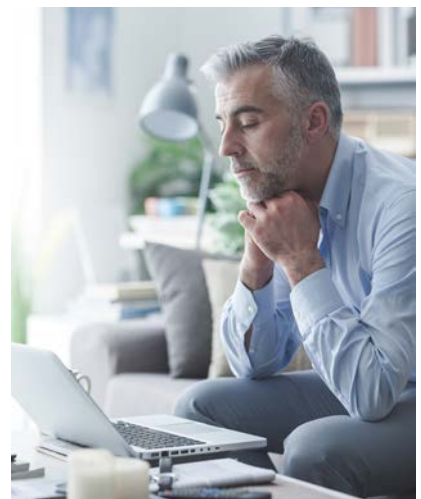
Den lokala kontexten

Robert är engagerad lokalt och aktiv i föreningslivet i Kramfors. Han tycker att Kramfors är en bra bas för företaget och att kontakterna mellan företagarna är bra. Alla har samma typ av utmaningar och det är en stor fördel att alla känner alla. Han betonar också de stora fördelar det är för familjen att bo i Kramfors. Robert anser att kommunens näringslivskontor numera fungerar ypperligt och framhåller den nya chefens betydelse för att det är så. Han är däremot mer kritisk till kommunens politiker som gör att det saknas driv i det offentliga. Bluecom har inte haft några problem att anställa kompetent personal. Det kan dock vara problem att hitta jobb för båda parter i en familj. Kommunikationerna fungerar bra. Kramfors har flygplats och Robert använder flyget, men föredrar att köra bil även för längre sträckor eftersom han då kan arbeta och ha möten fritt under resorna.

Vad som kan och bör göras

I Bluecoms bransch måste kommunerna vara beredda på att satsa så att t.ex. ett större datacenter kan etablera sig i kommunen. Det gäller då framförallt framförhållning med mark, byggnader och el. Basförutsättningar som dessa måste vara på plats redan innan företagen beslutar om lokalisering. För när de väl bestämmer sig ska allting vara klart. Han framhåller att nya större etableringar behövs för att skapa och behålla kompetens. Energiskatterna är viktiga, om de blir högre är det lätt för dataföretag att flytta. Politiker och beslutsfattare måste förstå snabbheten i branschen.

Robert framhåller också att det borde vara lättare att starta företag genom att nya företag får coachning och stöd redan från början, via besök och information om t.ex. juridiska frågor. Också information om vilka nätverk som finns lokalt och regionalt skulle underlätta, liksom att företagsstödjare skapar lättillgängliga mötesplatser.



ICEMAKERS TEST - ARJEPLOG

Etableringsår: 2005

Intervjuad entreprenör: Michael Lindeman, född 1961

Verksamhet: Service provider till fordons- och komponenttillverkare för tester i vintermiljö

Omsättning senaste bokslut: 22,6 mkr

Antal anställda senaste bokslut: 14

Exportandel: 100 %



Företaget och dess verksamhet

Icemakers Test startade 2005 som en avknoppning från företaget Icemakers. Michael Lindeman äger Icemakers Test tillsammans med Icemakers ägare. Icemakers var det första företaget i det kluster kring vilket en testverksamhet för fordon och system för fordon vuxit upp med bas i Arjeplog, men som nu omfattar även Arvidsjaur och delvis även andra närliggande kommuner. Test är verksamt inom samma fält som Icemakers, dvs. man är service provider till fordonstillverkare och system- och komponentleverantörer till fordonsbranschen. I Test placeras nya kunder, företaget utvecklar nya tjänster och medverkar vid uthållighetstester. Icemakers Test har samma professionella styrelse som Icemakers.

Entreprenören

Michael Lindeman är uppväxt i Dalarna. Hans familj har ingen direkt företagstradition. Hemifrån fick han intresset att läsa böcker. Han har en ekonomexamen från Umeå universitet och arbetade en kort tid efter examen som lärare på nationalekonomiska institutionen i Umeå. Därefter flyttade han till Oslo och arbetade där på en myndighet. Sedan flyttade han till Karlstad och studerade där ett år på högskolan. Länsarbetsnämnden hade ett program för att främja att akademiker tog jobb i Norrlands inland. Genom detta program kom Michael till Arjeplog och biltestföretaget Tjintokk. Där arbetade han i ett decennium framförallt med affärsutveckling och externa kontakter för att sedan gå över till ett innovationsbolag i ett par år. Efter det startade han ett eget konsultföretag. En av hans första och största kunder blev Icemakers. Han arbetade en längre tid mer än heltid för Icemakers och gick därför över till att vara anställd.



Det stora engagemanget i Icemakers gjorde att Michael önskade gå in som delägare i företaget. Lösningen blev att han tillsammans med ägaren till Icemakers startade Icemakers Test, där Michael har en liten övertikt i ägandet. Han är VD för Icemakers Test, men jobbar också som kundansvarig för alla Icemakers kunder. Han är aktiv i branschföreningen SPGA (Swedish Proving Ground Association) där aktörer i branschen driver gemensamma frågor.

Michael bor i Arvidsjaur där han trivs. Han är intresserad av kultur, musik och teater och försöker hitta tillfällen att gå på sådana event. Han är engagerad i aktiviteter i kommunen, bl.a. i ryttar-

föreningen. Michael beskriver sig själv som en person som inte klarar av att bara vara förvaltare, han vill att det ska hända saker, att verksamheten ska utvecklas.

Företagets utveckling

Icemakers Test har sin huvudsakliga verksamhet i Arvidsjaur men är verksamt även i Arjeplog och ibland även på några andra platser i landet. Företaget har vuxit, speciellt under senare år. Om-sättningen har fluktuerat eftersom en del av kundstocken bygger på kortare avtal. Det finns dock ett par större kunder med vilka man har längre avtal. Företaget har varit lönsamt från start.

Enligt Michael är branschen i förändring och nya stora aktörer från andra branscher kan komma in, företag som idag sysslar med helt annan service än den som testföretagen erbjuder. En annan förändring är den snabba utvecklingen mot minskad användning av fossila bränslen och mot självkörande bilar. Det innebär nya utmaningar, men också nya möjligheter för Icemakers Test.

Finansieringen av företaget har skett löpande och har inte varit problematisk. Man har inte haft något offentligt stöd. Efter sina många år i branschen har Michael erfarenhet av att ordna finansiering för företag och projekt via banker, via kunder och via ansökningar för offentlig finansiering. För framtiden ser Michael att det är nödvändigt med nyanställningar, som kanske kan börja som konsultuppdrag, för att lyfta den tekniska kompetensen i företaget och för att förstärka marknads- och säljkompetensen. Detta för att företaget ska hänga med i utvecklingen.

Den lokala kontexten

Klustret i regionen har för närvarande ungefär 70 % av världsmarknaden för fordons- och komponentföretagens tester i vintermiljö. I regionen finns ett knappt tiotal större service providers där Icemakers Test är ett. Företagen är i viss utsträckning konkurrenter men samarbetar också, som i SPGA. Utöver dessa service providers finns det i regionen ett 50-tal företag som mer eller mindre indirekt lever på och av testverksamheten. Totalt omfattar verksamheten inom klustret runt 1000 säsonganställda, dagligen i snitt 2000-3000 ingenjörer och fler än 4000 testfordon under vintermånaderna, framförallt under perioden januari-mars. Testverksamheten genererar totalt mer än 100 000 gästnätter i regionen. Flygplatsen i Arvidsjaur är ett nav med bra förbindelser till Stockholm hela året. Till Hahn, Stuttgart, Hannover, München och Birmingham finns det totalt 12-24 direktavgångar i veckan under säsong. Infrastrukturen fungerar, det krävs dock mer elkraft och större bandbredd när elbilar och självkörande fordon blir allt viktigare i testverksamheten. Det finns arbetskraft men vissa kompetenser saknas, framförallt gäller det högt utbildade specialister.

Tankar om vad som kan och bör göras

De kommuner där klustret av testföretag finns är små och resurssvaga. Det gör att mycket av arbetet med att säkra villkoren för klustret bygger på att aktörer går samman och lyfter frågorna, ett exempel är SPGA. Michael betonar behovet av "talespersoner" för frågor som branschen har framför sig. De utmaningar han lyfter fram är för det första kompetensbehovet och svårigheterna att attrahera kvalificerad personal till små inlandskommuner, för det andra att inlandets frågor hamnar i skuggan och att företagen har svårt att få gehör i den generella debatten, för det tredje lyfter han behovet av publikt tillgänglig laddinfrastruktur, för det fjärde behovet av 5G. Klustret av testföretag kan inte flyttas eftersom klimatet och den specifika kompetensen är basen för verksamheten, men förståelsen för klustrets villkor är låg bland beslutsfattare utanför branschen.



IMPULSERADAR - MALÅ

Etableringsår: 2015

Intervjuad entreprenör: Tommy Leijon, född 1949

Verksamhet: Tillverkning och försäljning av markradar (GPR)

Omsättning senaste bokslut: 20,9 mkr

Antal anställda senaste bokslut: 9

Exportandel: 98-99 %



Företaget och dess verksamhet

Impulseradar startade 2015 som en avknoppning från Malå GeoScience AB. Företagets verksamhet är att med ground penetrating radar (GPR) kartlägga infrastrukturer under jord och vad som finns i och under väggar och golv. Närmare 100 % av produktionen går på export, framförallt till Europa, Asien och USA. I Malaysia och USA har Impulseradar dotterbolag. Som VD och styrelseordförande verkar Tommy Leijon.

Entreprenören

Tommy Leijon är född i Helsingborg och växte upp på olika platser i Sverige. Tommy har ingen företagarbakgrund i familjen men hans hustru är egenföretagare. Han tog en ekonomexamen på Lunds universitet och läste även juridik där. Han arbetade sedan under många år som ekonom och administrativ chef i olika företag och på olika platser. I mitten av 1980-talet startade han ett konsultföretag med uppdrag över hela Sverige och i olika branscher. Många uppdrag var som tillfällig VD eller styrelseordförande i framförallt små och medelstora företag. Det var genom sin erfarenhet som tillfällig VD i problemföretag som Tommy rekryterades till Malå GeoScience några år före millennieskiftet. Företaget hade då stora ekonomiska problem. Företaget utvecklades positivt och Tommy fortsatte som VD fram till 2008 då företaget såldes och Tommy lämnade företaget.



Tommy är VD för Impulseradar men bor inte i Malå utan i Stockholm. Han sköter sitt arbete på distans och tillbringar bara ett tiotal dagar om året i Malå, resten sköter han från Stockholm och genom resor till kunder etc. Tommy beskriver sig själv som en affärsinriktad generalist och betonar att ledarskap är en kompetens som inte är branschspecifik.

Företagets utveckling

Impulseradar har sitt ursprung i Sveriges Geologiska Undersökning, SGU. Delar av verksamheten vid SGU i Malå avknoppades för att drivas kommersiellt i företaget Malå GeoScience AB. Efter företagets försäljning till nya ägare 2008 kontaktade några anställda Tommy som föreslog att de

skulle starta ett nytt företag med Tommy som VD. Efter en tid fattades beslutet att starta ett konkurrerade företag, Impulseradar. Det startades 2015 av Tommy och fem tidigare anställda i Malå GeoScience. För att trygga bolagets kapitalförsörjning knöts ytterligare 15 aktieägare till företaget. De flesta är svenska privatpersoner eller bolag, men några har sin hemvist utomlands.

Impulseradar är idag konkurrent till Malå GeoScience som numera heter Guideline Geo. Utvecklingsavdelningen och ekonomiavdelningen har flyttats till Umeå. Impulseradar har fått investeringsstöd från Region Västerbotten, totalt 3,8 miljoner. Företaget hyr sina lokaler av en lokal fastighetsägare och den operativa verksamheten sköts av en platschef. Företaget har växt snabbt och har fått pris som årets snabbväxare. Tillväxten har skett genom eget aktiekapital och genererade vinster. Man har inte behövt ta några banklån. Från och med 2019 delas en del av vinsten ut till aktieägarna. Planerna för framtiden är en fortsatt snabb tillväxt, bl.a. genom en ny produktlinje, med fortsatt hög lönsamhet.

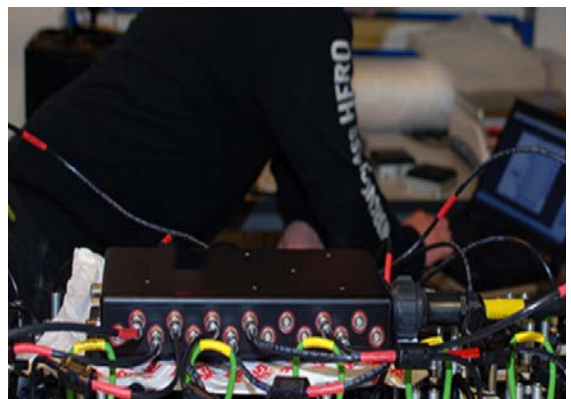
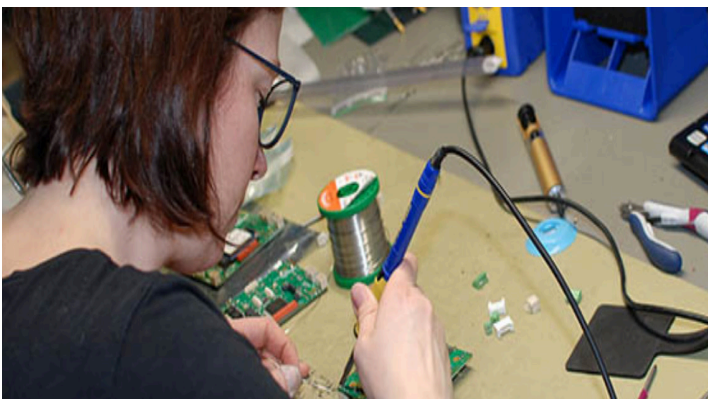
Den lokala kontexten

I Malå har Statens Geologiska Undersöknings närvaro lett till ett mindre branschkluster med de privatägda företagen Impulseradar och Guideline Geo som båda har specifik teknisk kompetens inom området markradar. Det förekommer dock ingen dialog mellan företagen inom branschen i Malå. Traditionen med en stor statlig arbetsgivare påverkade länge företagskulturen i Malå GeoScience som hade drag av myndighetskultur. I Malå finns produktionskompetens och en stabil arbetskraft vilket ger kontinuitet på personalsidan. Generellt är det lätt att hitta personal i Malå för tillverkningen av företagets produkter. För mer kvalificerade arbetsuppgifter som programmerare är det däremot svårare. Det har gjort att man öppnat ett kontor i Umeå för utvecklingspersonal mm.

Infrastrukturen för IT fungerar bra i Malå, däremot kan transporter vara ett problem liksom olika supportfunktioner. Impulseradar har inte någon aktiv kontakt med kommunen eller med andra myndigheter, men Tommy menar att det lokala sammanhanget är viktigt. Vid en flytt från Malå skulle risken vara stor att tappa den platsspecifika kompetensen.

Tankar om vad som kan och bör göras

Malå upplevs som exotiskt av kunderna som gärna kommer på besök och samtidigt får uppleva Norrland. Bristen på infrastruktur i allmänhet skapar dock vissa problem när personal eller kunder ska resa till eller från Malå. Transporterna är dyra och långsamma. Tommy menar att detta är en fråga för framförallt staten, men även för kommunen och regionen. Media är viktig för att skapa synlighet för företaget och bra press ger de anställda stolthet. Tommy betonar vikten av en bra styrelse och/eller externa samtalspartner för att företagen ska få en bra utveckling. Ett generellt problem är att sökprocessen för stöd är för krånglig för småföretag, en förenkling av detta skulle betyda mycket. Sammantaget betonar Tommy vikten av att de politiska nivåerna, och då framförallt att staten, tar ansvar för att stöd ges så att företag kan överleva på sikt i kommuner som Malå.



KLART SÄMSTA - OVANÅKER

Etableringsår: 2016

Intervjuad entreprenör: Ola Andersson, född 1965

Verksamhet: Eventverksamhet

Omsättning senaste bokslut: 7,0 mkr

Antal anställda senaste bokslut: 5

Exportandel: <5%



Företaget och dess verksamhet

Företaget Klart Sämsta startades 2016 av Ola Andersson och en kollega. Tillsammans driver de företaget och ett dotterbolag som producerar egna uppsättningar bland annat under namnet Småstadsliv. Produktionerna sätts upp i Sverige, främst i norra delen, men man har även en del event i Norden. Man producerar också reklamfilmer som utgör ungefär en femtedel av verksamheten. Klart Sämsta drivs på eventbasis och företaget har sitt säte i Ovanåker. Företaget har haft tillväxt och redovisat vinst under hela sin existens.

Entreprenören

Ola Andersson är VD och företaget ägs av hans och hans kollegas familj. Ola är uppväxt i Söderhamn där han bor. Han har gått fordonstekniska linjen på gymnasiet. Hans föräldrar var konstnärer och hans morfar var en mångsysslande företagare. Efter gymnasiet har Ola i princip varit egen företagare och arbetat på många olika ställen i Sverige. Han har haft mer eller mindre lyckade satsningar före engagemanget i Klart Sämsta. Ola har sysslat med musik sedan barnsben och är till största delen självlärd.

Genom sitt produktionsbolag började Ola arbeta med Småstadsliv en tid innan starten av Klart Sämsta. Han är koordinator för turnéerna. Som person har Ola byggt sitt liv på devisen "går det lätt så är det rätt". Kontroll är viktigt medan pengar inte framhålls som drivkraft för hans företagande.

Företagets utveckling

Småstadsliv har funnits sedan 2010 som enskild firma. Ola kom in i företaget när verksamheten hade stagnerat och tillsammans satte de två familjerna upp en tillväxtstrategi och bildade företaget Klart Sämsta. Man satsade stort på marknadsföring med logotyp, affischer etc. och började sätta upp större produktioner. Klart Sämsta bedriver mycket marknadsföring via sociala medier. Företaget är egenfinansierat. Det enda stöd man haft är för en anställd som tidigare gick på lönebidrag. Klart Sämsta hyr lokaler för lager, kontor och produktion. Själva uppsättningarna bedrivs som projekt, event, och man hyr in sig på de arenor/lokaler man använder. Hela produktionen i övrigt genomförs i egen regi. Planen för framtiden är att växa, dels genom att fortsätta med samma typ av produktioner som nu, dels genom att exploatera marknaden för något mindre produktioner. Man gör ingen budget på årsbasis, men för de event man genomför. Företaget har

inga externa ledamöter i styrelsen.

Den lokala kontexten

För Ola är det ett självklart val att bo i Söderhamn och ha företaget i en annan kommun. Han tycker att den lokala miljön för småföretagare är bra och Klart Sämsta har en tydlig förankring lokalt. Man har ett lokalt nätverk av personer som kan ljus, ljud och annat. Vissa är heltidsanställda, andra tas in vid behov för särskilda event. Man har också ett lokalt nätverk av leverantörer. Samma närhetsprincip gäller för valet av revisor. Han är med i grupper på Internet med personer som bl.a. kan juridik och som kan svara på olika frågor vid behov. Företaget har i princip ingen kontakt med myndigheter eller företagarorganisationer. Klart Sämsta stöttar några ideella organisationer. Infrastrukturen fungerar bra men de lokala vägarna är inte alltid de bästa.

Vad som kan och bör göras

Ola pekar ut två saker som skulle underlätta. Dels bättre lokala vägar, dels att göra det lättare för småföretag att anställa. Enklare regler skulle enligt Ola underlätta för företag att klara sig och att växa.



LAPLAND ECO STORE - STORUMAN

Etableringsår: 2013

Intervjuad entreprenör: Sara Mårtensson, född 1978

Verksamhet: Försäljning av ekologiska produkter för hem och familj

Omsättning senaste bokslut: 8,6 mkr

Antal anställda senaste bokslut: 5

Exportandel: < 5%



Företaget och dess verksamhet

Lapland Eco Store startades 2013 av Sara Mårtensson som är VD och ensam ägare till företaget. Företaget har sin verksamhet i Storuman med försäljning av ekologiska produkter för hem och familj. Försäljningen sker framförallt över nätet men företaget har också en butik i anslutning till sitt lager i Storuman.

Entreprenören

Sara Mårtensson växte upp i Storuman och flyttade därefter till Lycksele för att gå gymnasiet. Efter studierna arbetade hon som butiksbiträde inom flera olika områden och som kontorist, men även inom barnomsorg och inom turistverksamhet. Det finns ingen företagstradition i hennes familj men hos hennes make, Robert, som också arbetar i företaget. Hon och maken bodde först i Lycksele men flyttade sedan till Storuman. Där arbetade hon i butik och gick samtidigt en starta-eget kurs. Avsikten var att ta över den affär hon arbetade i men banken avrådde. När Sara var barnledig försvann hennes jobb. Det blev den utlösande faktorn till att hon förverkligade sin idé att starta ett eget företag. Sara hade tidigt ett stort intresse för ekologiska produkter och detta intresse kombinerat med att hon hade en blogg och var kunnig i fotografi ledde till att hon startade webbförsäljning av ekologiska produkter. Sara ser sig som driven och idérik.

Företagets utveckling

Sara är VD och ägare till företaget. Hennes man Robert ansvarar för ekonomi, affärssystem och logistik. Han och Saras mamma sitter i företagets styrelse som suppleanter.

Från början drevs verksamheten i bostadens källare med familjens hjälp. Sara kontaktade innan starten kommunens näringslivskontor som ställde sig avvaktande till affärsidén. En kort tid efter starten tog Sara en förnyad kontakt med näringslivskontoret som nu såg potentialen i affärsidén. Näringslivskontoret har därefter på olika sätt stöttat henne och hennes man i deras företagssatsning. Inom ett år efter



starten hade företaget flyttat till nya lokaler och hade tre anställda. Det affärssystem man hade under de första åren klarade inte företagets tillväxt. Det gjorde att man var tvungen att stanna upp och bygga upp ett nytt logistik- och affärssystem som nu fungerar automatiskt från beställning via nätet till fakturering.

Lapland Eco Store har kunder över hela Sverige och därtill en viss försäljning i övriga Norden. Man hittar leverantörer främst på nätet men många leverantörer hör av sig själva för att få in sina produkter i Lapland Eco Stores sortiment. Sara har tydliga kriterier för de produkter man tar in i sortimentet, inte bara avseende produkternas innehåll utan även hur produkterna tillverkas.

Lapland Eco Store var tidig inom sin nisch men konkurrensen har successivt ökat, också från de stora kedjorna inom detaljhandeln. Det har lett till ett ökat behov av marknadsföring, främst genom sociala medier. För detta har Sara tagit hjälp av en konsult. Konsulten kom man i kontakt med genom ett projekt som kommunens näringslivskontor drev. Genom projektet fick Lapland Eco Store också hjälp med att utforma företagets logotyp. Företaget fick ett visst investeringsstöd från Region Västerbotten i samband med flytten till en större lokal. Man har inte haft några uttalade planer för hur företaget ska utvecklas och inte gjort budgetar. För framtiden menar Sara att det behövs mer kapital och kunskap, det vill säga investerare och personer med ytterligare kompetens. Detta för att möta den växande konkurrensen. Sara betonar samtidigt att hon inte vill släppa kontrollen över företaget, dess inriktning och utveckling.

Den lokala kontexten

Lapland Eco Store har en butik i Storuman och gynnar genom denna samhället genom ett större utbud av varor. Sara upplever en tydlig samhörighet med andra företagare i Storuman. Företagsklimatet är gott men hon tycker att det saknas en tydlig förståelse för företagandets villkor i samhället i stort. Bland folk i allmänhet är företagaran inte så framträdande. Personer på kommunens näringslivskontor har varit ett viktigt och uppskattat stöd. Ett stort problem är att hitta datorskunnig personal som vill stanna på orten. Det är även svårt med en del stödfunktioner i Storuman. Lapland Eco Store anlitar därför en revisionsbyrå på en annan ort. Den konsult som hjälper företaget med marknadsföringen kommer inte heller från orten. Den bank företaget anlitar liksom företagets IT-leverantör finns dock i Storuman. Infrastrukturen, bredband och transporter av varor till och från företaget, fungerar bra.

Tankar om vad som kan och bör göras

Det viktigaste för att utveckla företagandet i glesbygd är enligt Sara tre saker. För det första att få fler att starta företag. Detta för att få en företagaran och ett klimat där företag och företagsutveckling är ett starkt inslag i bygden. Det andra är att glesbygdsföretag inte ska se näthandel som ett hot utan som en möjlighet. Försäljning utanför lokalsamhället är nödvändigt för att företag i glesbygd ska kunna överleva och växa. Slutligen betonar Sara behovet av kompetent och utvecklingsvillig personal som vill bo och utvecklas i glesbygdsorter.



NATURE COSMETIC - JOKKMOKK

Etableringsår: 2010

Intervjuade entreprenörer: Anna-Lena Wiklund Rippert, född 1967 och Johan Wiklund, född 1975

Verksamhet: Tillverkning och försäljning av ekologiska hygien- och skönhetsprodukter

Omsättning senaste bokslut: 17,0 mkr

Antal anställda senaste bokslut: 10

Exportandel: <5%



Företaget och dess verksamhet

Nature Cosmetic, som mot kunden går under namnet c/o Gerd, etablerades 2008 och ombildades 2010 till aktiebolag. Företaget startades av syskonen, Anna-Lena Wiklund Rippert och Johan Wiklund. Nature Cosmetic tillverkar och säljer hygien- och skönhetsprodukter. Varumärket bygger på en stark förankring till den norrländska naturen och ingredienser med aktiva substanser hämtade därifrån. Tillverkningen sker i Jokkmokk och produkterna säljs via utvalda återförsäljare som skönhetsalonger, spaanläggningar och hälsokostbutiker samt via en egen webshop. Man har också en mindre butik i Jokkmokk som man ser som en "destination", samt ett försäljningskontor med showroom i centrala Stockholm.

Entreprenörerna

Anna-Lena Wiklund Rippert och Johan Wiklund har båda erfarenhet från skönhetsindustrin. Anna-Lena har utbildning som medicinsk fotvårdsspecialist, hudterapeut och massör. Hon har även läst museiologiprogrammet vid Umeå universitet samt utbildat sig i manusförfattande. Johan är utbildad frisör samt har en marknadsekonomexamen. Anna-Lena har arbetat inom det hon är utbildad till, som anställd men också som egenföretagare. Hon har också varit projektledare



för Länsstyrelsen i Norrbotten och för andra organisationer. Hon har mestadels arbetat i norra Sverige. Johan har arbetat i Stockholm som frisör och stylist där han fortfarande delvis bor. Han har i stor utsträckning arbetat som egenföretagare och varit ansvarig för stora projekt. Syskonen kommer från en företagsam familj som drivit många projekt men utan att vara företagare. Båda entreprenörerna anger att de haft nytta av sitt tidigare företagande och att de kompletterar varandra kompetensmässigt. De betonar att verksamheten är värdestyrd och avstår från affärer i sammanhang som är antifeministiska, homofobiska eller icke miljömässigt hållbara.

Företagets utveckling

Motivet till att starta eget tillsammans var att de ville lämna den bundenhet som deras arbeten med tjänsteproduktion innebar. Istället ville de börja producera ekologiska skönhetsprodukter, baserade på substanser från Lappland, som kunde säljas genom e-handel. Redan innan starten 2008 skrev de en affärsplan i åtta faser som de fortfarande arbetar efter. Med företagets inriktning är Jokkmokk en bra lokalisering. De åkte tidigt på studiebesök till Tyskland för att studera tillverkning av miljövänliga produkter. Tillsammans lade de vid starten in ungefär 400 000 kronor i finansiering och har fått hjälp i produktionen av familjen.

Företagets varumärke, c/o Gerd, bygger på mammans namn och familjen är central för Anna-Lena och Johan i utvecklingen av deras företag. Med hjälp av medel från kommunens näringslivsbolag och en stiftelse, 300.000 kronor, kunde de ta in en kemist som konsult och utbilda denna för att säkra kvaliteten på företagets produkter. Dessa pengar användes också för att identifiera lämpliga leverantörer. Både Anna-Lena och Johan drev i början företaget vid sidan av sina andra jobb.

Syskonen har utnyttjat Johans stora kontaktnät inom skönhetsbranschen för att bli synliga på marknaden. Marknadsföringen sker genom sociala medier och produktinformation i media. Anna-Lena och Johan deltar också på branschmässor och reser runt i landet men även utomlands för att nå ut till kunder. En kort tid efter starten blev de kontaktade av ett företag som ville sälja deras produkter. Genom denna kund fick de snabbt stor synlighet för varumärket.

All tillverkning sker i Jokkmokk. I början skedde produktionen under enkla förhållanden i källaren i Anna-Lenas hus. Den första maskinen köptes 2011 och företaget behövde då en större lokal som hyrdes av kommunen. Ett produktsortiment lanserades i samband med invigningen av den nya lokalen som skedde med kungligt deltagande och stor pressbevakning 2012. Nästa steg togs 2015 och då behövdes mer finansiering. Man fick 300 000 från ett riskkapitalbolag vars representant satt i styrelsen. 2016 investerade man i en ny större maskin och behövde en större lokal. Kommunen byggde då ut den lokal företaget hyrde.

2017 gjordes ytterligare en investeringsrunda, vilket gav närmare sex miljoner kronor. I det ingick ett investeringsbidrag från Region Norrbotten, lån från Norrlandsfonden och banklån. Företaget har också transportstöd. Anna-Lena och Johan är måna om att behålla kontrollen över företaget, vilket de har genom aktiemajoritet, men är också måna om att få in extern kompetens i företaget. Styrelsens sammansättning har ändrats allt eftersom nya finansiärer tillkommit. För framtiden är planen att expandera på fler marknader med bibehållen ägarkontroll.

Den lokala kontexten

Den lokala kontexten, Jokkmokk och Lappland, är central för företagets varumärke. Syskonen är väl integrerade i Jokkmokk genom sin uppväxt och att Anna-Lena bor där, har haft salong och medverkat i olika projekt på orten. Jokkmokk är ett öppet samhälle med en stor andel konstnärer och hantverkare vilket skapar en bra miljö. Anna-Lena och Johan har goda kontakter med kommunen och även med regionens företrädare samt med representanter för organisationer som Almi och Exportrådet. De betonar att det ligger i linje med ett hållbart samhälle att nyttja de förnybara råvaror som finns i regionen, som örter och bär, samt att förädling på plats ger ett större mervärde än om tillverkningen skulle ligga

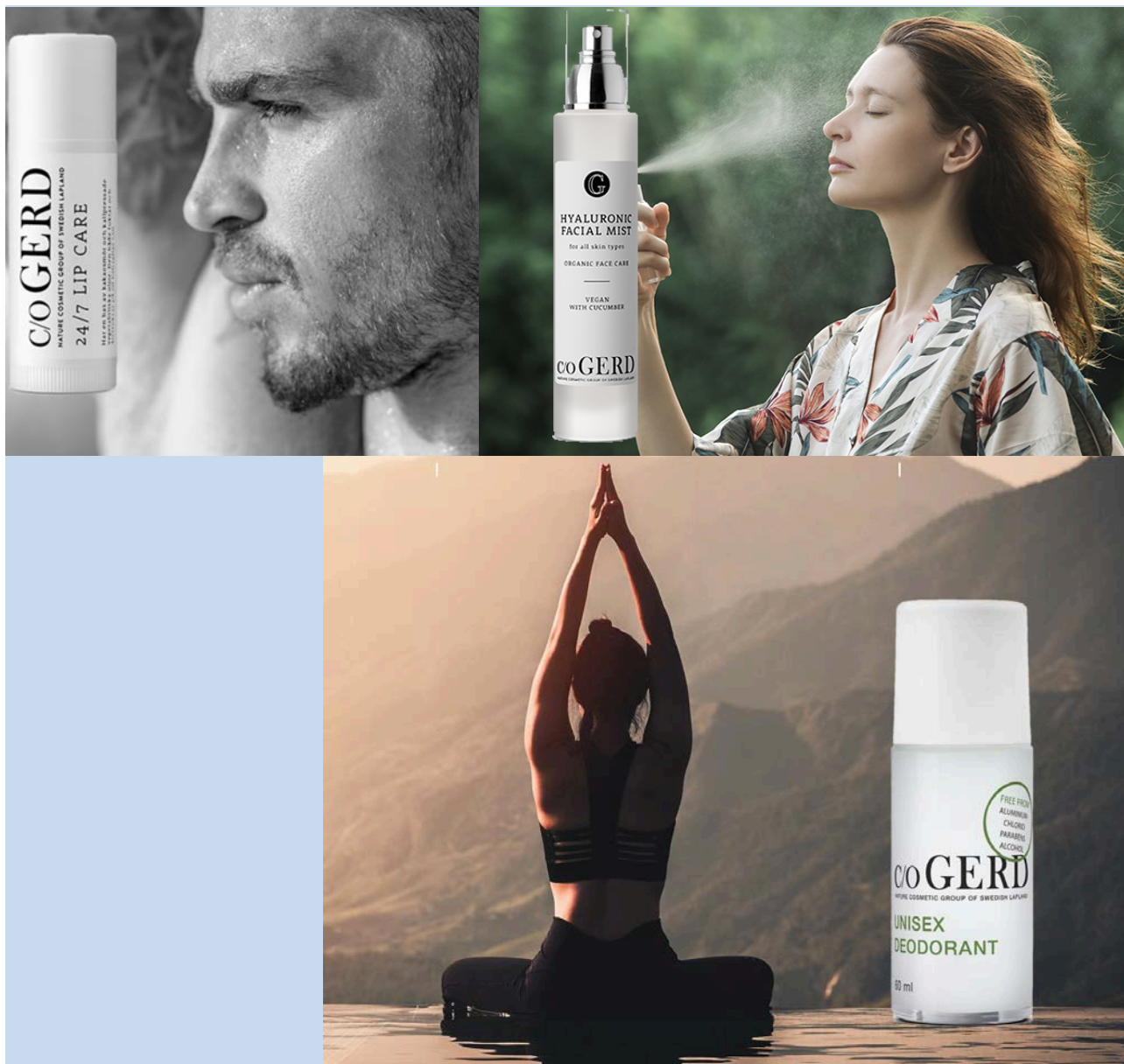


någon annanstans. Nature Cosmetic har fått Norrbottens Miljöpris.

Tankar om vad som kan och bör göras

Anna-Lena och Johan som är erfarna företagare anser att det är för krångligt att söka stöd, det skulle kunna underlättas. Den officiella politiken är att hela Sverige ska leva men i praktiken gör politiken det inte lätt för företag och människor i glesbygd. Som exempel har Jokkmokk inte längre tandläkare eller akutsjukvård på kvällar och nätter. Regeringen har ett ansvar för att bryta centraliseringstrenden och stötta de små kommunerna i glesbygd, t.ex. genom skattelättnader och att studielån avskrivs för de som flyttar till glesbygd.

Infrastrukturen fungerar i stort, transporter kan dock vara ett problem. Synen på arbete och lojaliteten till företaget är en stor fördel ur personalsynpunkt men det är svårt att rekrytera viss kompetens till Jokkmokk. Alternativet blir då att rekrytera personal till kontoret och det showroom man har centralt i Stockholm.



SKANDINAVISK ECOTECH - ÖVERTORNEÅ

Etableringsår: 2010

Intervjuad entreprenör: Karl-Gustav Niska, född 1966

Verksamhet: Tillverkning och försäljning av mindre reningsverk för privata fastigheter

Omsättning senaste bokslut: 40,9 mkr

Antal anställda senaste bokslut: 15

Exportandel: <5%



Företaget och dess verksamhet

Skandinavisk Ecotech startades 2010 genom ett förvärv av inkråmet i ett existerande företag. Företaget har tillverkning i Övertorneå och ledning och säljkontor i Upplands Väsby. Sedan en tid är man även delägare i ett företag i Polen för att säkra råvaruleveranser. Företaget arbetar inom avloppsrening och tillverkar och säljer mindre reningsverk till kommuner och privatpersoner i framförallt mellersta och södra Sverige. Man har ännu en mycket liten export.

Entreprenören

Karl-Gustav Niska är uppvuxen i Övertorneå där föräldrarna drev ett familjeföretag. Efter studenten gjorde Karl-Gustav militärtjänst och blev reservofficer. Därefter läste han teknisk fysik vid Tekniska högskolan, Uppsala universitet. Efter examen arbetade han i Stockholm först för ett telekomföretag och sedan för ett konsultbolag. Efter en executive MBA-utbildning på Handelshögskolan i Stockholm fick Karl-Gustav arbete på ett mjukvaruföretag som marknadschef med ansvar även för produktutveckling. Nästa steg i yrkeskarriären var som teknisk chef på ett medieföretag. Där arbetade han kvar under de två första åren efter att han gått in som ägare och styrelseordförande i Skandinavisk Ecotech. 2012 började han som VD på heltid i företaget. Karl-Gustav betonar att Övertorneå är viktig för honom. Att han blev entreprenör och småföretagare var för att ville få bestämma själv och bygga upp något varaktigt.

Företagets utveckling

Det företag som Karl-Gustav övertog drevs i liten skala. Han köpte inkråmet för att han såg potentialen i avloppsrening, framförallt utifrån miljöaspekten. De reningsverk som producerades vid övertagandet hade betydande kvalitetsbrister och behövde utvecklas. I praktiken blev övertagandet därför en omstart av företaget. Köpet finansierades med egna medel men efterhand har andra delägare kommit till och idag är ägandet fördelat på fyra personer. Karl-Gustav äger 33% av aktierna i företaget och företaget har en professionell styrelse. I branschen finns ett drygt trettiotal aktörer, varav en handfull lite större. Skandinavisk Ecotech har till skillnad från de andra svenska företagen tillverkning i Sverige.



Från början hade företaget en anställd VD och strategin ändrades snabbt från ett teknik- till ett kundfokus. Skandinavisk Ecotech har ett nära samarbete med en underleverantör som finns i samma byggnad som Ecotech i Övertorneå. Företaget hyr lokalerna av kommunen och Ecotech har nyligen gjort en investering i produktionsanläggningen. Man har goda relationer till kommunen, med banken och Norrlandsfonden. Företaget har fått knappt två miljoner i stöd från Region Norrbotten och får transportstöd. För framtiden ser Karl-Gustav framför sig en fortsatt snabb expansion. Bakgrunden till optimismen är att den svenska marknaden är mycket stor och att man har en ny produktportfölj. Det finns också goda möjligheter till export till närområdet i Finland och Norge.

Den lokala kontexten

Tillverkningen är fast förankrad i Övertorneå genom den av kommunen hyrda lokalen men även genom det täta samarbetet med underleverantören i samma lokal. Samlokaliseringen ger stor flexibilitet i produktionen. Företagsledningen finns i Upplands Väsby där Karl-Gustav bor. På det kontoret arbetar åtta personer och på fabriken i Övertorneå finns sex anställda. Företaget har därtill två säljare med placering i södra Sverige.

Personal för tillverkningen är tillgodosett och personer i Övertorneå och Tornedalen är enligt Karl-Gustav duktiga på att producera och har en god arbetsmoral. Däremot skulle det vara svårt att rekrytera den personal som finns på kontoret i Upplands Väsby till Övertorneå. Arbetsmarknaden är för liten och det är svårt för medföljande att få arbete i Övertorneå. Lokaliseringen av ledning och säljfunktionen i Upplands Väsby kan därför ses som en förutsättning för verksamheten i Övertorneå. IT-infrastrukturen i Övertorneå fungerar och vägarna i kommunen är bra. Närmaste flygplats är Kallax utanför Luleå och Karl-Gustav besöker regelbundet fabriken i Övertorneå.

Skandinavisk Ecotech säljer merparten av reningsverken från Gävle och söderut. För transporter av reningsverken har Karl-Gustav valt att inte anlita de största transportörerna eftersom man får bättre service från det mindre sydsvenska företag man anlitar. Tåg är inget alternativ för det skrymmande gods Skandinavisk Ecotech producerar. Bristen på ett mångsidigt näringsliv i Övertorneå är också problematisk. Det kan ta flera dagar att få verktyg eller delar som man behöver. Företaget har en styrelse med externa ledamöter. För att stärka nätverket har Karl-Gustav gått med i ett projekt vid Luleå Tekniska Högskola som syftar till samverkan och lärande mellan företag i Norrbotten.

Tankar om vad som kan och bör göras

Generellt är det svårt med lokaler för företag i Norrlands inland. Det gör att de kommuner som kan tillhandahålla lokaler har en fördel. Karl-Gustav menar att det är viktigt att kommuner som Övertorneå har tillverkande företag och inte bara lokala serviceföretag. Det finns många fördelar att ha produktionen i Sverige och att lägga produktionen i Tornedalen – kostnaden för lokaler och låg personalomsättning är två sådana fördelar. Dessutom ligger Övertorneå bra till geografiskt för export till norra Finland och Norge. Karl-Gustav menar att det vore bra för företag generellt att ta hem utlokaliserad produktion från låglöneländer. Detta dels därför att dessa snart är ikapp Sverige när det gäller löner, dels ser han klara fördelar för företagets produktutveckling med att ha egen tillverkning. Det som skulle behövas är en lokal företagskultur och den måste företagen själva skapa, politiken räcker inte.

Karl-Gustav ser klara fördelar med att ha produktionen i Övertorneå och försäljningen i Stockholmsområdet. Det ger nya influenser till verksamheten i Övertorneå och utvecklingsidéer till de som arbetar i Stockholm. Finansieringen är ett problem i glesbygd. Riskkapitalet koncentreras till storstäderna i söder och glesbygdsföretag är i allmänhet underfinansierade. Karl-Gustav anser också att utformningen av Lagen om Offentlig Upphandling (LOU) måste göras om eller läggas ner. Ett annat problem är att de regelverk som gäller för avloppsrening är öppet för tolkningar. Som det nu fungerar agerar därför också närliggande kommuner helt olika vid upphandlingar.

STOORSTÅLKA - JOKKMOKK

Etableringsår: 2014

Intervjuade entreprenörer: Lotta Stoor, född 1967 och
Piera Stålka, född 1975

Verksamhet: Försäljning av samiskt inspirerade produkter

Omsättning senaste bokslut: 7,7 mkr

Antal anställda senaste bokslut: 4

Exportandel: <5%



Företaget och dess verksamhet

Stoorstålka startades som enskild firma 2012 av paret Lotta Stoor och Piera Stålka. Företaget är beläget i Jokkmokk och ombildades till aktiebolag 2014. Företaget designar produkter som bygger på det samiska arvet med ett brett produktsortiment inom områdena hushåll, kläder, accessoarer och slöjd. Man konkurrerar inte med samisk hantverksproduktion. Affärsidén är istället att designa produkter av god kvalitet som vänder sig till samer i deras vardag, men som också appellerar till kunder som inte har samisk bakgrund. Den mesta tillverkningen sker utomlands, framförallt i Italien. Företaget säljer dels via en butik i Jokkmokk, dels via en egen webbshop och dels via återförsäljare. En viktig kundgrupp är samiska slöjdare som köper material. Företaget har viss export men det mesta säljs till kunder i hela Sverige.

Entreprenörerna

Både Lotta och Piera har en bakgrund som företagare i Stockholm, Lotta som scenografisömmerska, Piera som IT-säkerhetsexpert. Lottas mor var egenföretagare. Lotta är utbildad tillskärare, hon har läst sameslöjdslinjen i Jokkmokk och läst samiska i Finland och på Uppsala universitet. Hon är också utbildad fotograf och tryckare. Piera är autodidakt och har förutom sitt IT-konsultande arbetat med marknadsföring och på Attje museum i Jokkmokk. Ingen av dem är född i Jokkmokk men Pieras familj bor där. De har ett stort samiskt nätverk och blev ett par i Stockholm när de samtidigt satt i styrelsen för sameföreningen. De började producera bl.a. bälten som de sålde på Jokkmokks marknad och på mässor och andra marknader. De bestämde sig för att flytta till Jokkmokk. Insatskapital till företaget kom från lägenhetsförsäljningar i Stockholm. Företaget bygger på kombinationen av parets unika kompetenser inom design och IT. Både Lotta och Piera beskriver sig som självständiga personer med ett stort behov av frihet.



Företagets utveckling

Stoorstålka startades i liten skala och har växt i lugn takt. Ägarna har inte lånat pengar för starten och utvecklingen av företaget och inte heller gjort en formell affärsplan. Stoorstålka har aldrig

sökt någon form av stöd. Strategin har varit att allteftersom se vad som fungerar på marknaden, vad kunderna efterfrågar och anpassa verksamheten efter det. Det har lett till ett brett sortiment, men man har snabbt avvecklat produkter med liten efterfrågan.

Uppbyggnaden och driften av företagets webbshop och framför allt en stor butik i centrala Jokkmokk tog mycket av Lottas och Pieras tid. Det innebar att design av nya produkter och andra uppgifter kom i kläm. Lotta och Piera avlastades när de anställde personal till butiken för att själva kunna fokusera på design av nya produkter, webbhandeln och företagets administration. Det sker i en hyrd lokal på annan plats i Jokkmokk och de båda entreprenörerna sköter det mesta själva. Det gäller också företagets marknadsföring som främst sker via sociala medier och den fysiska butiken. Nätförsäljningen är viktig för företaget, men det har blivit svårare att synas på nätet i konkurrensen med andra företag.

Piera har byggt upp de rutiner som krävs för försäljning av företagets produkter via Internet. Han har också byggt ett eget administrativt system för order och leveranser som gör att nätförsäljningen inklusive fakturering mm går automatiskt. Man sköter själva företagets bokföring. Fördelen med att göra det mesta internt är kontrollen, nackdelen är den tid som arbetsuppgifterna tar. Företagets styrelse har inga externa ledamöter. För framtiden tänker sig Lotta och Piera en fortsatt långsam omsättningsökning men med mer fokus på företagets lönsamhet. Man vill gärna ha fler återförsäljare.

Den lokala kontexten

I Jokkmokk finns många småföretagare som känner till varandra. Närheten ger bra kontakter med andra företag. Jokkmokk är ett samiskt center och Lotta och Piera ser en samisk inflyttning över tid. De upplever att de är uppskattade i samhället inte minst genom butikens synlighet i Jokkmokks centrum som också är ett besöksmål för turister som kommer till Jokkmokk. Lotta och Piera menar att det är mycket lättare att vara företagare i Jokkmokk än i Stockholm, allting är enklare och närmare. Servicen fungerar bra liksom logistiken för varutransporter. Infrastrukturen är god med bredband och vägar. Man har varken haft tid eller behov av mer omfattande kontakter med kommunen eller näringslivsbolaget i kommunen men har deltagit vid några föreläsningar och i ett projekt om arktisk design med en utställning i Danmark.

Tankar om vad som kan och bör göras

Logistiken för varutransporter fungerar som nämnts bra. Däremot är det svårt att resa kollektivt till Jokkmokk eftersom flyg, tåg och buss inte har samordnade tidtabeller, vilket påverkar turismen negativt. Lotta och Piera menar också att svensk glesbygds- och samepolitik inte fungerar bra och nämner Norge som exempel på att små orter i perifera regioner kan utvecklas positivt. Man saknar också en bra och representativ byggnad som kan fungera som mötesplats för de som bor i Jokkmokk och som också kan attrahera fler till orten.



TRIPLE X ADVENTURES - ARVIDSJÄUR

Etableringsår: 2017

Intervjuad entreprenör: Roberth Möller, född 1985

Verksamhet: Eventverksamhet

Omsättning senaste bokslut: 7,6 mkr

Antal anställda senaste bokslut: 2

Exportandel: 95 %



Företaget och dess verksamhet

Triple X Adventures startades 2017 av Roberth Möller och två andra personer. Företaget producerar och säljer eventresor till huvudsakligen tyska kunder. Eventen bygger på de tillgångar som finns i Arvidsjaur – vinterklimat, skoterleder, isfiskemöjlighet och tillgång till isbana för att köra gokart och fyrhjulingsbilar. Företaget arbetar främst med helhetslösningar, dvs. eventen omfattar hela paket med hotell och aktiviteter från ankomst till Arvidsjaur flygplats till avresa. Kunderna är i stor utsträckning företag och man har ingen lokal konkurrent i det premiumsegment man verkar. Företaget har inte några externa styrelseledamöter.

Entreprenören

Roberth Möller är uppvuxen i Arvidsjaur. Hans familj har varit verksam inom åkeribranschen som egna företagare och han gick själv fordonslinjen på gymnasiet. Efter studenten arbetade han några år som fordonsförare, framförallt i Arvidsjaur men även några år i gruvan i Kiruna. Han fick ett erbjudande från ett hotell i Arvidsjaur att jobba för dem med skoterkörning under vintersäsongen och kom därigenom in i eventverksamheten på orten. Roberth blev relativt snart ansvarig för hotellets eventverksamhet och hotellets ägare gav honom arbete även sommartid, då som lastbilschaufför under rallycrosssäsongen i Europa. På en tävling träffade han Janina Bienkowski som är utbildad inom kommunikation/marknadsföring och med erfarenhet av bilevent och motortävlingar i Tyskland. Janina flyttade till Arvidsjaur för att arbeta som eventvärdinna.



Roberth och Janina blev ett par och började fundera på att starta ett eget eventföretag. De slog sig ihop med Tobias Stöhr som är utbildad internationell ekonom och som arbetat med affärsutveckling, marketing och försäljning på ledande positioner. De tre formade en affärsidé baserad på Roberths lokalkännedom, Janinas branschkunskande och Tobias nätverk. En viktig del i affärsidén var att använda tomma flygstolar på returflygningarna till och från olika destinationer i Tyskland när testföretagens personal under vintersäsongen reser hem på fredagar och kommer till Arvidsjaur på måndagar. Roberth har även en enskild firma där han arbetar som fordonsförare under sommaren. Roberth beskriver sig själv som en person med kontrollbehov och han betonar starkt nödvändigheten av god logistik under eventen som en framgångsfaktor.

Företagets utveckling

På våren 2017 reste Roberth och Janina till Tyskland för att fortsätta diskussionerna med Tobias om affärsidén. Resultatet blev företaget Triple X Adventures som startades med Janina som VD och Tobias som styrelseordförande. Man utlyste en tävling om företagets logotype bland elever på en tysk designskola. Det vinnande bidraget användes sedan. Andra initiala aktiviteter var att teckna avtal med lokala partners och att börja marknadsföra och sälja event till kunder på den tyska marknaden. Företaget köpte in ett dussintal skotrar och erbjöds ungefär samtidigt att köpa ett 30-tal skotrar från det hotell där Roberth hade jobbat. Dessa inköp, och andra tidiga kostnader, finansierades av grundarna med egna medel och genom leasingupplägg.

Skoteraktiviteterna och körning med gokart och fyrhjulingsbilar sköts helt av företaget självt. I övrigt använder man sig av lokala partners för kundaktiviteter som hundslädeskörning, isfiske, bilkörning på isbana samt för mat och logi. Man har ett avtal med ett hotell om en särskild del med rum för företagets gäster under säsong samt en egen del i matsalen. Alla tre ägarna arbetar i Arvidsjaur under säsongen, Tobias är annars mest i Tyskland där han även driver ett eget företag. Han och Janina arbetar med marknadsföring till kunder direkt i Tyskland. Tillväxten har varit mycket god med en fördubbling av verksamheten varje år under de första åren och med goda vinster. Företaget har lokaler för skotrar och omklädning på Roberths gård, de hyr en större lokal nära flygplatsen, de har en egen isbana och hyr ett hus för personalens boende under säsong. Företaget har fått ett mindre investeringsbidrag från Region Norrbotten, i övrigt är det självfinansiering och leasing som är huvudsaklig finansiering. Man har goda kontakter med banken. Planerna för framtiden är ytterligare tillväxt samt att utveckla affären. Ett problem är att få kontinuitet bland de som arbetar för företaget eftersom ingen kan leva enbart på den korta säsongsanställningen. Ett annat problem är att det krävs språkkunskaper i framförallt engelska.

Den lokala kontexten

Den lokala kontexten med tillgång till skoterleder, isbana och natur samt goda flygförbindelser till Tyskland är förutsättningar för Triple X Adventures verksamhet. En annan framgångsfaktor är att företaget är nära sammankopplat med andra företag i regionen genom köp av olika tjänster. Infrastrukturen fungerar och genom Janina och Tobias har man väl fungerande relationer till marknaden i Tyskland. De tre delägarna är ett team med olika kompetenser som stöttar varandra. Man har goda personliga kontakter i Arvidsjaur och företaget har ett gott anseende bland befolkningen och i kommunen. Triple X Adventures har stor synlighet tack vare en massiv exponering av varumärket. Lokala företag i reklambranschen har varit med och utformat exponeringen. Roberth och Janina har gått med i Företagarna.

Tankar om vad som kan och bör göras

Triple X Adventures har inte haft några större problem med myndigheter eller stora problem överhuvudtaget. Finansieringen har lösts kreativt genom egna medel och leasing. Man vände sig inte till banken innan man hade positiva siffror att visa upp. Kompetensbrist finns, framförallt i att hitta språkkunniga säsongsarbetare och att få dem att komma tillbaka. Det medför ständigt upplärande av ny personal. När företaget sökte stöd från Regionen missade man i reglerna så att bidraget blev mycket mindre på grund av en teknikalitet som man inte kände till.



YELLOC - SOLLEFTEÅ

Etableringsår: 2011

Intervjuad entreprenör: Thomas Gradin, född 1967

Verksamhet: Tillverkar och säljer koniska gummipluggar

Omsättning senaste bokslut: 9,4 mkr

Antal anställda senaste bokslut: 3

Exportandel: 75 %



Företaget och dess verksamhet

Yelloc AB startades 2011 av Thomas Gradin som under några år dessförinnan hade drivit företaget som enskild firma. Thomas är ensam ägare till företaget i Näsåker, utanför Sollefteå. Företaget har utvecklat och säljer koniska gummipluggar som framför allt används vid reparationer av hydrauliska system. Pluggar har också utvecklats för andra användningsområden. Pluggarna tillverkas i Estland men all paketering sker i Näsåker. Ca 75 % av omsättningen går på export.

Entreprenören

Thomas Gradin är uppvuxen i Näsåker. Ingen av hans föräldrar har haft eget företag, men fadern sitter som suppleant i företagets styrelse och hjälper till i företaget. Thomas har en gymnasieutbildning i drift och underhåll samt el. Han har också gått ett antal olika utbildningar som i projektledning, programmering och foto/video/media.

En stor del av sitt yrkesverksamma liv har Thomas arbetat med hydraulik som reparatör. Under några år i Stockholm kring millennieskiftet drev han tillsammans med en kompanjon två företag som hade grävmaskiner och lastbilar. Thomas skötte servicen av maskinerna och lastbilarna. Han trivdes inte och flyttade därför norrut igen. Efter några olika anställningar började han arbeta som reparatör för ett företag inom gruvindustrin. Det var där han utvecklade sin tidigare idé om en konisk gummiplugg. Under utvecklingsarbetet, som tog ungefär ett år, arbetade Thomas kvar i gruvföretaget. Utvecklingsarbetet och den första tiden som egen företagare bedrevs i enskild firma. När verksamheten tog fart bildades företaget Yelloc AB.

Thomas beskriver sig som praktiskt lagd och lösningsorienterad med ständigt nya idéer. Han ser problem och försöker hitta lösningar. Den koniska gummipluggen löste ett problem som många uppenbarligen hade. Yelloc har på olika sätt skyddat sitt varumärke och produkt. Också ett par andra projekt för nya produkter som Thomas arbetar med utgår från problem han iakttagit i sitt arbete.

Företagets utveckling

Det var svårt att hitta svenska företag som kunde tillverka gummipluggar i annat än svart gummi och som hade de mycket rena lokaler som krävs vid produktionen. De tillverkas därför i en fabrik i Estland. För användning inom området hydraulik är pluggarna gula och gjorda av ett speciellt



gummi. Detta för att reparatörerna ska kunna se att de pluggar man sätter in i slangar som kopp-lats isär är rena. Den gula färgen har blivit Yellocs signum. För produktionen av gummipluggen behövde speciella verktyg utvecklas. För det fick Yelloc ett investeringsstöd från Region Väs-ternorrland på totalt 700 000 – 800 000 kr under en femårsperiod. Företaget har även fått konsultcheckar. Paketering och kvalitetskontroll av produkterna görs av ett företag i Näsåker och ekonomi och delar av administrationen sköts av en revisionsbyrå. Thomas vill arbeta så lite som möjligt med försäljning och administration. Han brinner för att utveckla nya produkter och behöver tid för produktutveckling. Ett problem är ständig brist på tid.

Kunder är mestadels grossister och detaljister och en stor del av förpackningarna märks med dessa företags namn, men då även med varumärket Yelloc (pluggarna är alltid märkta Yelloc). Thomas skaffade sig tidigt en checkräkningskredit. Han har bytt bank efter tips från sitt nätverk till en mindre, lokal bank som han har goda kontakter med. Han har haft stort stöd i sitt strategiska arbete och med en del andra arbetsuppgifter av en inhyrd företagsutvecklare som tidigare arbe-tat för Almi.

Ungefär 75 % av Yellocs försäljning går till kunder i Europa, USA, Kanada, Japan, Australien m.fl. länder. En tidig kontakt som Thomas fick med en person i Tyskland arbetar för Yelloc med försäljning på marknaderna utomlands.

Företaget växer och går med vinst. Ambitionen är att fortsätta att växa och att upparbeta ett eget kapital för att kunna investera i nya produkter och förhoppningsvis också kunna ha viss egen tillverkning i Sverige.

Den lokala kontexten

Thomas betonar anknytningen till det lokala, att gynna bygden och att ge tillbaka till den. Han framhåller vikten av det personliga nätverk som han byggt upp under livet. Familj, vänner och bekanta i närområdet, framförallt i Näsåker, men också många andra ingår i nätverket som har byggts upp över en längre tid och förändrats med företagets utveckling. Branschkontakter var värdefulla när han började med Yelloc och skulle få ut gummipluggarna på marknaden. Genom tips från personer i nätverket har han valt bank och redovisningsbyrå. Thomas filosofi är att lägga ut mycket till aktörer i sitt nätverk. Individerna i nätverket ses som samarbetspartners, det är t.ex. Yelloc och banken som gemensamt arbetar med företagets finansiering. Det är enligt Thomas en fördel att verka på en mindre ort där alla känner alla och bryr sig om varandra.

Yelloc har haft mycket lite med kommunen att göra. Kommunen har dock dragit fram bredband till den by där Yelloc finns. I stort är Thomas nöjd med infrastrukturen.

Tankar om vad som kan och bör göras

De största hindren för företaget är byråkratin och att allting tar tid. Bankens regler för utlåning gör att affärskanser missats trots att banken är välvillig. Thomas efterlyser en hantering som bygger på företagets behov och med bedömningar i realtid. Det behöver också bli lättare att få lån för investeringar i fastigheter i glesbygd – som för mobila anläggningar. Ansökningsförfarandet för många stöd och förmåner är för krångligt och formalistiskt. Det gör att entreprenörer i mindre företag har problem att förstå och fylla i blanketter. Han framhåller att det skulle vara bra med en personlig kontaktperson som kunde ge snabba besked i t.ex. tillståndsärenden. Behovet av en sparringpartner i frågor som rör affärsutveckling är också stort.



KAPITEL 6 - EN FÖRSTA ANALYS AV DE STUDERADE FÖRETAGEN

Vårt urval av företag är inte statistiskt utan bygger på att vi valt ut företag efter speciella kriterier och från en bruttolista på 40 företag intervjuat entreprenörer i tolv företag. Vid valet av företag valde vi medvetet företag i olika branscher och i olika kommuner eftersom vi ville ha en spridning på typ av företag och lokal kontext.

Det betyder att vi kan uttala oss om just dessa företag, men inte om de andra på bruttolistan och inte heller om de företag som inte fyllde våra ursprungskriterier (startade efter 2012, har fler än tre anställda och minst 60% försäljningen utanför den egna kommunen). Istället ska de tolv företagen ses som *exempel* på entreprenörer och entreprenörskap som lyckats i norrländsk glesbygd.

I detta kapitel redovisas en första analys av de studerade företagen baserad på Shanes modell för entreprenörskap. Redovisning och analys bygger på våra intervjuer med entreprenörerna kompletterat med registerdata (Retriever, SCB, media) och följer de frågeområden vi hade vid våra intervjuer.

Företagen och deras verksamhet

Vi inleder med en sammanställning av data om företagen och deras verksamhet (tabell 6.1 nedan).

Tabell 6.1 Företagen och deras verksamhet

Företag	Startår	Företaget i annan form före	Huvudsaklig verksamhet	Export (%)	Anställda	Omsättning (mkr)	Antal platser verksamhet finns på
Axaeco	2012	Ja	Import/export tillverkning	60-65	5	13,7	1
Bio Gen Active	2015	Ja	Tillverkning	40	4	6,8	3
Bluecom	2013	Nej	Trådlös kommunikation	<5	11	30,7	3
Icemakers Test	2005	Avknoppning	Testverksamhet	100	14	22,6	2
Impulseradar	2015	Avknoppning	Tillverkning	98-99	9	20,9	3
Klart Sämsta	2016	Ja	Eventverksamhet	<5	5	7,0	1
Lapland Eco Store	2013	Nej	Handel	<5	5	8,6	1
Nature Cosmetic	2010	Nej	Tillverkning	<5	10	17,0	2
Skandinavisk Ecotech	2010	Ja	Tillverkning	<5	15	40,9	2
Stoorstälka	2014	Nej	Tillverkning	<5	4	7,7	1
Triple X Adventures	2017	Nej	Eventverksamhet	95	2	7,6	1
Yelloc	2011	Ja	Tillverkning	75	3	9,4	1

Som framgår av tabell 6.1 ovan har flera av de företag vi valt en historia före registrerat startår. I några fall är det fråga om avknoppning från annat företag, i andra fall har företagen köpts upp (Bio Gen Active och Skandinavisk Ecotech) och i åter andra fall har företaget drivits som enskild firma under uppstarten. Många är tillverkningsföretag men i urvalet ingår också rena handels- och eventföretag. Axaeco startade som ett export/importföretag men efter ett knappt decennium började man designa och producera draghundsutrustning i lokalerna Åsele. Flertalet tillverkande företag har en omfattande export. Impulseradar säljer närmare 100 % av produkterna till utländska kunder. Samma höga exportandel har de två företag som finns i klustret kring testverksamhet i Arjeplog/Arvidsjaur. Övriga studerade företag har samtliga en nationell marknad med kunder i större delen av Sverige.

Med något undantag har företagens omsättning och antal anställda ökat sedan de inledande åren. För en del har tillväxten varit mycket snabb och ett av företagen, Impulseradar, utsågs till årets tillväxtföretag 2018 i Västerbotten. Enligt EUs definition³⁹ är det dock bara Bluecom, Icemarkers Test, Nature Cosmetic och Skandinavisk Ecotech som är småföretag (small company), dvs. de har mellan 10 och 50 anställda. De andra är enligt samma definition mikroföretag (micro company), dvs. de har mindre än tio anställda. Även omsättningsmässigt är företagen, ur ett EU-perspektiv, relativt små.

Företagen har som framgår av tabell 6.1 ovan ofta verksamhet på flera platser. Tillverkning kan finnas på en plats och försäljning på en annan som för Skandinavisk Ecotech och Nature Cosmetic. Utvecklingsavdelningen kan också ligga på annan plats, som för Impulseradar.

De tolv företagen är som framhållits inte ett statistiskt urval men ger ändå en bild av hur företagandet i Norrlands inland kan se ut. Det är varierat och visar att det i resurssvaga kommuner i Norrlands inland går att driva företag med nationell och i flera fall också en global marknad.

Entreprenörerna

De intervjuade entreprenörerna är alla, förutom entreprenören i Impulseradar, listade som "verklig huvudman" enligt Bolagsverket. I Impulseradar, som har ett spritt ägande, finns ingen registrerad huvudman. Tommy Leijon som vi intervjuat är dock VD och delägare. Triple X Adventures har två "verkliga huvudmän", varav vi inte har intervjuat Janina Bienkowski som är företagets VD. Det betyder att vi med ett undantag har intervjuat den/de entreprenörer som har det avgörande inflytandet i företagen.

Entreprenörernas födelseår spannar mellan 1949 och 1985 varav flertalet är födda på 1960- och 1970-talet (tabell 6.2 nedan). Av de 14 entreprenörer vi intervjuat är tre kvinnor. I svenska företag är ungefär 25-30 % av företagarna kvinnor och en stor andel företagare finns i åldersgruppen 35-54 år. De intervjuade följer sålunda i stort det generella mönstret för företagare i Sverige.

Tre av företagen är tydliga familjeföretag, dvs. ägande och ledning delas mellan familjemedlemmar. Det gäller för Nature Cosmetic som drivs av ett syskonpar, och Triple X Adventures och Stoorstälka som drivs av sambor respektive makar⁴⁰. I flera av de övriga företagen är familjen engagerad i verksamheten. Det är tydligast för Lapland Eco Store och Axaeco där make respektive maka är anställd.

Entreprenörerna i de tolv företagen är välutbildade med minst gymnasieexamen och oftast även högskolestudier. Det är också vanligt att entreprenörerna har vidareutbildningar av olika slag.

³⁹ https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en

⁴⁰ I flera fall finns även andra aktiva ägare, t ex i Triple X Adventures

Tabell 6.2 Entreprenörernas födelseår, utbildning och erfarenheter

Företag	Namn Född	Utbildning	Företag före	Annan erfarenhet	Företagararv
Axaeco	Henry Coronica 1973	Högskola	Ja, relaterad bransch	Guide, purser, skogsplantering mm	Ja
Bio Gen Active	Anders Åkerström 1968	Högskola	Ja, annan bransch	Säljare, marknadsansvarig, IT-konsult, VD på företaget innan MBO	Ja
Bluecom	Robert Sjöholm 1977	Studenten, certifieringar	Ja, samma bransch	Programmerare, tekniker, säljare	Nej
Icemakers Test	Michael Lindeman 1961	Högskola	Ja, annan bransch	Affärsutvecklare, konsult mm	Nej
Impulseradar	Tommy Leijon 1949	Högskola	Ja, annan bransch	Ekonom, management, VD	Nej
Klart Sämsta	Ola Andersson 1965	Studenten	Ja, annan bransch	Många olika uppgifter, ffa inom ljud och bild	Nej
Lapland Eco Store	Sara Mårtensson 1978	Studenten	Nej	Kontorist, butiksbiträde, barn-omsorg, turism	Nej
Nature Cosmetic	Anna-Lena Wiklund Rippert, Johan Wiklund, 1967 och 1975	Högskola Högskola	Ja, närliggande bransch	Hudterapeut, massör, projektledare, Frisör, stylist	Nej
Skandinavisk Ecotech	Karl-Gustav Niska 1966	Högskola	Nej	Marknadschef, teknisk chef, produktutveckling	Ja
Stoorstälka	Lotta Stoor, Piera Stälka 1967 och 1975	Högskola Studenten	Ja, andra branscher	Scenografisömmerska, IT-säkerhet, marknadsförare	Ja
Triple X Adventures	Roberth Möller 1985	Studenten	Nej	Fordonsförare, eventverksamhet	Ja
Yelloc	Thomas Gradin 1967	Studenten	Ja, annan bransch	Reparatör, produktutvecklare	Nej

Samtliga entreprenörer i studien har omfattande arbetslivserfarenhet. Många har redan innan starten arbetat i samma bransch som deras företag. De hade därför erfarenhet av den verksamhet som de nu bedriver. Det gäller bl.a. för entreprenörerna till Bluecom och Axaeco, men även för den entreprenör som tog över företaget Bio Gen Active. Andra, som entreprenörerna i Nature Cosmetic, har erfarenhet från närliggande verksamhet, hälso- och skönhetsföretag, vilket kommer väl till pass vid tillverkning av ekologiska skönhetsprodukter. Yelloc har sin grund i att entreprenören efter att ha arbetat som reparatör fick en idé som han utvecklade till ett företag. Flera av entreprenörerna har konsult- eller managementbakgrund, som entreprenören i Skandinavisk Ecotech som vid ett besök i det samhälle där han växt upp fick en förfrågan om att ta över företaget och sedan omstrukturerade hela verksamheten.

Det är bara entreprenörerna bakom Lapland Eco Store, Triple X Adventures och Skandinavisk Ecotech som är riktiga förstagångsföretagare. Entreprenörerna till de två förstnämnda är också de yngsta bland de intervjuade. Entreprenören i Skandinavisk Ecotech har inte haft eget företag men hade varit chef och ledare under många år i större företag. Med andra ord har de flesta erfarenhet av företagande innan de startade företagen. De visste därför vad det innebar att vara företagare och hade därigenom goda möjligheter att undvika att göra en del av de misstag som förstagångsentreprenörer kan göra.

Entreprenörskap brukar kopplas till erfarenheter inom familjen av eget företagande. Annorlunda uttryckt är sannolikheten större att man blir företagare om någon av föräldrarna eller andra närstående är företagare. Man har vid köksbordet fått med sig vad det innebär att driva egen

verksamhet. Denna bakgrund har entreprenörer till fem av de tolv företagen. I ytterligare några företag har det i en tidigare generation funnits företagare. Andra nämner att föräldrarna varit företagsamma utan att företagsamheten kanaliserats genom ett företag. För ytterligare en entreprenör hade fadern en ledande position i ett större företag i samma bransch som entreprenören sedan gjorde yrkeskarriär och därefter startade ett eget företag. Flera makar/sambos som inte är involverade i de studerade företagen har egna företag – oftast inom tjänstenäringsar.

I tabell 6.3 redovisas entreprenörernas ägande och företagets styrelse. De intervjuade är alla ägare i företagen. I nio av tolv företag är ägandet kontrollerat av entreprenörerna/familjen, dvs. de äger minst 50 % av aktiekapitalet. Undantag är Bluecom som har fyra ägare, Impulsradar som har ett 20-tal ägare och Skandinavisk Ecotech som har en handfull ägare. Dessa företag, liksom även Nature Cosmetic och Icemakers Test, har en styrelse där också andra än familjemedlemmar ingår. Samtliga entreprenörer är aktiva i ledningen för företagen, endera ensamma eller så ingår de i ett lednings-team.

Tabell 6.3 Ägande och företagets styrelse

Företag	Entreprenör	Ägande (%)	Team	Styrelse
Axaeco	Henry Coronica	100	Henry Coronica och Damiana de Gioia	Henry Coronica och Damiana de Gioia
Bio Gen Active	Anders Åkerström	100	Anders Åkerström	Anders Åkerström och Sara Henrysson
Bluecom	Robert Sjöholm	36 Externa ägare	Robert Sjöholm	Robert Sjöholm, Andreas Forsberg, Johan Hansson, Leif Nordlander, Andreas Åström
Icemakers Test	Michael Lindeman	Drygt 50 2 ägare	Michael Lindeman Lars Sundström	Michael Lindeman, Lars Sundström, Jan Jonsson, Martin Jonsson
Impulsradar	Tommy Leijon	Spritt ägande	Tommy Leijon	Tommy Leijon, Bernth Johansson, Torsten Söderberg
Klart Sämsta	Ola Andersson	25-50 4 ägare	Ola Andersson	Ola Andersson, Cathrine Andersson, Anna Hedblom
Lapland Ecostore	Sara Mårtensson	100	Sara Mårtensson, Robert Mårtensson	Sara Mårtensson
Nature Cosmetic	Anna-Lena Wiklund Rippert, Johan Wiklund	25-50 25-50 Externa ägare	Johan Wiklund, Anna-Lena Wiklund Rippert	Anna-Lena Wiklund Rippert, Johan Wiklund, Camilla Lindmark, Bengt Mikael Edström
Skandinavisk Ecotech	Karl-Gustav Niska	33 Externa ägare	Karl Gustav Niska, Carl-Johan Larm (vVD)	Karl Gustav Niska, Peter Stegarås, Carl-Johan Larm
Stoorstälka	Lotta Stoor, Piera Stälka	25-50 25-50	Lotta Stoor, Piera Stälka	Lotta Stoor
Triple X Adventures	Roberth Möller	25-50 25-50 Janina Bienkowsi	Janina Bienkowsi, Roberth Möller	Tobias Stöhr, Roberth Möller, Janina Bienkowsi
Yelloc	Thomas Gradin	100	Thomas Gradin	Thomas Gradin

Sammanfattningsvis skiljer sig inte de intervjuade entreprenörerna från andra urval av företagare i Sverige – det gäller ålder, kön, bakgrund, ägarförhållanden och entreprenöriella roller. Det gäller också företagets styrelsesammansättning. Många har ett företagararv och själva tidigare haft företag. Flertalet entreprenörer är gifta/sambos med någon som arbetar i företaget eller har ett eget företag. Fyra av företagen har externa ägare och fem har externa styrelseledamöter. Utbildning och erfarenhet visar på ett stort humankapital för samtliga intervjuade. Även de som inte drivit företag tidigare har omfattande yrkeserfarenheter av betydelse för entreprenörskapet.

Företagens utveckling

Samtliga företag har en verksamhet som gör dem mer eller mindre unika. I tabell 6.4 nedan sammanfattas ett antal uppgifter om företagen och deras utveckling – hur de skaffat kapital, lokaler och personal, vilka deras kunder och leverantörer är och vad som är deras "Unique selling point" (USP).

Vi konstaterade tidigare att de intervjuade entreprenörerna till stor del ägde sina företag själva. Verksamheten har *finansierats* med eget kapital och intjänade vinstmedel (tabell 6.4). För nyetablerade företag utan "track record" är det generellt svårt att få banklån. Denna problematik nämns också av några av de entreprenörer som är med i undersökningen. Därtill kommer som nämnts problem med säkerheter som påverkar inlandsföretagens möjligheter att få extern finansiering. Problemet har förstärkts av de regler som numera gäller för bankers utlåning, de så kallade Baselreglerna. Ett annat problem för undersökningsföretagen är att bankerna på allt fler orter avvecklar sina lokalkontor eller har mycket begränsade öppettider. Det gör att entreprenörernas personliga kontakt med banken går förlorad och blir mer formell.

Tabell 6.4 Resursanskaffning, marknadsrelationer och USP i sammanfattning

Företag	Finansiering	Offentligt stöd	Lokaler	Rekrytering av personal	Försäljningskanaler	Kunder	Leverantörer	USP
Axaeco	Egna medel	350 000 investeringsstöd, lönebidrag (en person)	Hyr av kommun	Via AF och via nätet (Italien)	Återförsäljare, E-handel, event/mässor	Draghundsägare ffa i Nordeuropa	Italien Kina	Specialinriktad mot draghundar
Bio Gen Active	Egna medel	150 000 produkttester, transportstöd	Hyr av privat hyresvärd	Svårt få personal, arbetar med konsulter	E-handel och återförsäljare	Industrier som olja och gas, Kroppsvård	Regionalt	Miljövänlig och effektiv rengöring
Bluecom	Externt ägarkapital, egna medel	250 000 investeringsstöd	Hyr av privata hyresvärdar	Teamtänkande	Egna försäljare	Kommuner, företag	50-tal partners	Teknikbas men fokus på kundnytta
Icemakers Test	Egna medel, bank	Nej	Egna, komponentföretags	Svårt få personal, speciellt kvalificerad	Avtal som omförhandlas	Testföretag, ffa tyska	Lokala producenter	Specialiserat utbud byggt på lokala tillgångar
Impulseradar	Externt ägarkapital, egna medel	3,8 mkr investeringsstöd	Hyr av privat hyresvärd	Produktion lätt, kvalificerad svårt	Egen säljorganisation	B2B globalt	Spridda	Teknologisk framkant inom marknader
Klart Sämsta	Egna medel	Lönebidrag (1 person tidigare)	Hyr av privat hyresvärd	Skaffar personal för evenen genom nätverket	Egen marknadsföring, sociala medier	Individer som besöker event	Lokalt nätverk	Show med inriktning "småstadsliv"
Lapland Eco Store	Egna medel	Investeringsstöd, projekt	Hyr av privat	Svårt hitta personal, inhyrd konsult	Sociala medier, E-handel, egen butik	Individer	Söker upp och blir uppsökt	Ekologiska produkter för hem och familj
Nature Cosmetic	Egna medel, externt ägarkapital	300 000 produktstöd	Hyr av kommun	Svårt hitta specialkompetens	Media, sociala medier, E-handel, mässor	Skönhetsalonger, hotell, individer	Lokala leverantörer	Norrlandsbaserade ekologiska skönhetsprodukter
Skandinavisk Ecotech	Egna medel, externt ägarkapital	2 mkr investeringsstöd, transportstöd	Hyr av kommun	Produktion lätt, kvalificerad svårt	Egen försäljning	Fastighetsägare i mellersta och södra Sverige	Polsk leverantör, lokal leverantör	Små effektiva reningsverk för privata fastigheter
Stoorstälka	Egna medel	Nej	Hyr av privata hyresvärdar	Inga problem	E-handel och egen butik	Individer	Många olika, bl. a Italien	Samisk design till bra pris

Triple X Adventures	Egna medel, leasing	Mindre investeringsstöd	Egna samt privat hyrda lokaler	Svårt hitta språkkunniga säsongsarbetare	Via delägare i Tyskland, egen marknadsföring	Företag, framförallt tyska	Lokala underleverantörer	Specialiserat utbud byggt på lokala tillgångar
Yelloc	Egna medel	800 000 investeringsstöd, konsultcheckar	Hyr av privat hyresvärd	Använder nätverk för att hitta personer	Egen marknadsföring	Grossister och detaljister	Fabrik i Estland	Enkel och funktionell tätning

Synen på finansiering skiljer sig åt mellan företagen. Fyra företag har tagit in externt ägarkapital (Bluecom, Impulseradar, Nature Cosmetic och Skandinavisk Ecotech). Två av dem Nature Cosmetic och Skandinavisk Ecotech har därutöver gjort aktiva "investeringsrundor". Triple X Adventures använder sig till stor del av leasing för att lösa kapitalfrågan.

Alla företagen utom Icemakers Test och Stoorstälka har fått offentliga stöd – framförallt investeringsstöd och produktstöd från Regionen. En svårighet som lyfts fram är att det är för komplicerat för en del entreprenörer att söka bidrag. Ansökningsförfarandet borde kunna göras enklare.

Några företag har startats i den egna villan, men sedan flyttats till andra *lokaler*. I stort sett alla lokaler företagen disponerar är förhyrda. Flertalet hyr av privata hyresvärdar, tre av företagen av kommunen.

Under intervjuerna tog många upp problemet att få lån för att bygga egna lokaler. De tre företag som hyr av kommunen betonar att kommunerna har varit mycket aktiva för att lösa företagens lokalbehov. Några företagare lyfte fram att kommunerna på grund av dålig ekonomi säljer lokaler där de inte bedriver egen verksamhet. Dessa entreprenörer menar att det är en trygghet att hyra av kommunen. En annan påpekade dock att den politiska majoriteten i en kommun kan ändras vid val vilket kan leda till att den nya kommunledningen väljer att sälja lokaler som hyrs ut till företag.

I Arvidsjaur/Arjeplogregionen har i några fall de stora internationella fordons- och komponentföretag som bedriver testverksamhet själva byggt lokaler, antingen på egen mark eller på mark som lokala service providers äger. Investeringarna har varit stora och svåra för lokala företag att finansiera. Investeringar i egna lokaler på egen mark har gjorts av en av Icemakers Tests kunder, ett stort internationellt komponentföretag. Icemakers Test sköter för denna kund förutom testverksamheten driften av kundens lokaler.

Personaltillgången är ett bekymmer för företagen. Entreprenörerna lyfter dock fram att den personal man har är kompetent och lojal och att personalomsättningen är låg vilket är positivt för konkurrenskraften. Man framhåller att man skulle ha betydligt svårare att rekrytera personal till produktionen i t.ex. landets storstadsregioner och att man där också skulle ha högre kostnader för löner och personalomsättning.

Den bild som framträder är att det går hyggligt att rekrytera personal till produktionen och för enklare arbetsuppgifter trots små lokala arbetsmarknader och en negativ demografisk utveckling. Bilden är dock inte entydig. De företag som arbetar med testverksamhet och event i Arjeplog/Arvidsjaurregionen har behov av säsongsanställd arbetskraft, vilket inte är alldeles enkelt att hitta. Entreprenörerna i de två företagen lyfter också fram att de anställda behöver ha åtminstone grundläggande språkkunskaper eftersom man arbetar med testverksamhet för utländska kunder och med event för utländska turister. Det finns också några som lyfter fram attityder och avsaknad av grundläggande kompetens – som att viljan saknas bland arbetslösa att arbeta eller att det inte finns personer att rekrytera med grundläggande kunskaper om och vilja att arbeta med datorer.

Däremot är alla överens om svårigheterna att hitta och anställa mer kvalificerad personal, specialister och ledningspersoner, uppgifter som ofta kräver akademisk utbildning. Eftersom ingen av kommunerna har högskoleutbildning lämnar ungdomar som ska studera vidare på högskolenivå

kommunen där de växt upp. Många har lämnat redan för gymnasiestudier därför att kommunen saknar gymnasium eller för att den linje man vill gå inte finns på hemorten. Det innebär att det är svårt, för att inte säga omöjligt, för företagen att rekrytera akademiskt utbildad personal lokalt.

Det är entreprenörerna själva som i stor utsträckning står för den kvalificerade kompetensen. Alla har som nämnts god kompetens genom utbildning och omfattande erfarenheter. Flera företag har också kontor på andra platser dit det är lättare att rekrytera personal. Impulseradar har öppnat ett kontor för utveckling mm i Umeå, Skandinaviska Ecotech har kontor med företagsledning, försäljning mm i Upplands Väsby utanför Stockholm, Nature Cosmetic har ett showroom i centrala Stockholm dit man kan rekrytera arbetskraft som man inte kan rekrytera till Jokkmokk och Bluecom har kontor i Sundsvall och Solna förutom i Kramfors. Bio Gen Active har förutom verksamheten i Gällö i Bräcke kommun ett kontor i Östersund vilket gör att personalen till en del kan arbeta därifrån. En annan lösning är att använda sig av konsulter med förhoppningen att dessa när de kommit in i företaget ska finna arbetsuppgifterna så intressanta att de går över från att vara konsult till en fast anställning.

Försäljningen sker mestadels genom egna kanaler och egen marknadsföring. Flera säljer via web-handel. Yelloc säljer under eget varumärke men också med co-branding för t.ex. byggvaruhus. Stoorstålka har en fysisk butik i Jokkmokk men även en aktiv webshop. Företag som säljer på nätet upplever en allt större konkurrens, inte minst från storföretag. Även om man inte konkurrerar direkt med dessa företag har det blivit svårare och dyrare att synas på sociala medier och i slutändan handlar det om konkurrens om kundernas plånböcker som en av entreprenörerna uttryckte det.

En del av företagen säljer direkt till slutkonsument, som Lapland Ecostore, Stoorstålka, Klart Sämsta och Axaeco. Andra har återförsäljare som Axaeco, Bio Gen Active och Yelloc. En del säljer B2B, som Impulseradar, och en del främst till kommuner, som Bluecom.

Leverantörerna finns ibland utomlands men lika ofta lokalt. Det senare gäller framförallt eventföretagen samt Nature Cosmetic och Bio Gen Active som arbetar med produkter som är lokalt framställda. Ett av företagen som gör omfattande inköp lokalt är Triple X Adventures som har knutit till sig ett draghundsföretag och ett företag som erbjuder isfiske som delar i de eventpaket som företaget säljer till utländska turister. Man har ett avtal med ett av ortens hotell som innebär att man under säsong disponerar alla rum i en av hotellets korridorer som är speciellt inredda för Triple X Adventures kunder och man har en egen del i hotellets restaurang med "egen" personal. Också med andra lokala företag har Triple X Adventures avtal som ingår som delar i eventkonceptet eller som kan fås som tillval.

Klart Sämsta är ett annat eventföretag som för sina event i stor utsträckning använder sig av lokala leverantör. Ett tredje exempel är Yelloc där ett litet lokalt företag sköter kvalitetskontroll och packning av företagets gummipluggar innan de skickas till kunder i Sverige och runt om i världen. Entreprenören till Yelloc nämner också samarbete med andra lokala leverantörer i positiva ordalag. Ytterligare ett exempel är Skandinavisk Ecotech som har en för företaget viktig leverantör i samma fabrikslokal som man hyr.

Entreprenörerna lyfter dock också fram en rad problem när det gäller tillgången till och kvaliteten på tjänster mm lokalt. Två av företagen nämner att man bytt revisionsbyrå därför att den byrå på orten som man anlätade inte hade tillräcklig kompetens. Ett annat nämner att det inte finns lokala företag för enklare reparationer av t.ex. kopiatorer. Åter andra pekar på avsaknaden av företag som kan leverera verktyg och annan utrustning när något går sönder och att det därför kan ta dagar att få det man behöver.

Företagens unika *affärsidéer*, deras USP, har oftast sin grund i att entreprenörerna arbetat med likartade eller närliggande verksamheter, eller haft ett intresse/hobby som varit av betydelse för företagsetableringen. Det tydligaste undantaget är den entreprenör som köpte Skandinavisk Eco-

tech när han fick förslaget att köpa företaget i sin uppväxtkommun.

I ett fall, Yelloc, är affärsidén lösningen på ett problem som montörer som arbetar med hydraulik måste hantera, nämligen att olja rinner ut när slangar kopplas loss. Lösningen blev en konisk gummiplugg. Det kan låta enkelt men uppenbarligen hade ingen kommit på denna lösning tidigare och produkten säljs internationellt. Gummipluggen har senare anpassats för användning inom VVS-området och för livsmedelsindustrin.

I andra fall har entreprenörerna arbetat i ett företag i samma bransch och kommit fram till att de kan starta ett företag i mer eller mindre direkt konkurrens med andra företag. Till denna kategori kan tre företag föras, Icemakers Test, Triple X Adventures och Impulseradar. I det senare fallet "övertalades" en tidigare VD att tillsammans tidigare anställda starta ett konkurrerande företag. Det nyetablerade företaget har haft en mycket snabb tillväxt och samtidigt gått med betydande vinst. Icemakers Test och Impulseradar har båda avknoppats ur ett kluster på orten – testklustret i Arjeplog/Arvidsjaur respektive det kring SGU i Malå.

Etableringen av Axaeco med försäljning av draghundutrustning hade sin grund i att entreprenören med familj flyttade från Italien till Gafsele utanför Åsele för att kunna ägna sig åt sin hobby, draghundstävlingar. Som en del av sin försörjning började han sälja importerad draghundsutrustning från Italien till andra personer i området som också tävlade med draghundar.

Stoorstålka som designar och säljer sameinspirerade produkter startades av ett äkta par som kombinerade sina kompetenser inom design och IT med ingående kunskap om samernas kultur. Syskonen bakom Nature Cosmetic hade båda en bakgrund inom skönhetsindustrin som tjänsteproducenter. De kopplade samman sina kompetenser och började tillverka ekologiska skönhetsprodukter av råvaror från Norrland som till en del säljs via en egen webbshop. Idén med ekologiska produkter och nätförsäljning låg också till grund för starten av Lapland Eco Store. Ett intresse för ekologiska produkter och bloggkunskap omvandlades i detta fall till en företagsidé.

Entreprenören som startade Bluecom hade lång erfarenhet inom IT-branschen, dels som anställd i ett stort företag som sålde affärssystem, dels under några år i ett nystartat företag innan han bestämde sig för att starta eget. Med kundnytta i fokus är affärsidén att använda sig av trådlös kommunikation, air2fibre, istället för att gräva ner fiberledningar för bredband vilket kan vara kostsamt.

Klart Sämsta startades med utgångspunkt i ett annat företag i branschen. Detsamma kan sägas om Bio Gen Active som togs över av företagets VD. Företaget skulle annars ha lagts ner. Skandinavisk Ecotech hade en viss produktion av mindre reningsverk när det köptes av en person som bott på orten. I praktiken gjordes som nämnts en omstart av företaget. Produkterna sågs över med avseende på kvalitet mm och med kundnytta som ledstjärna för försäljningen har företaget sedan haft en snabb tillväxt.

Några av de studerade företagen har enstaka år redovisat förlust men den sammantagna bilden är att företagen genererar intäkter som överstiger kostnaderna. Vinsterna har används för att utveckla företagen och för tillväxt. Med något undantag bedömer entreprenörerna till de studerade företagen att de kommer fortsätta att växa och några räknar med en mycket snabb expansion. Den positiva framtidssynen har i dessa företag sin grund i att det finns goda expansomöjligheter på en stor marknad och att man har tagit fram nya konkurrenskraftiga produkter⁴¹.

Sammanfattningsvis baseras företagen på livskraftiga och tydliga affärsidéer som gjort att de kunnat hävda sig på marknaden. Flera av företagen har en tydlig ekologisk och miljövänlig profil – det gäller Bio Gen Active, Lapland Eco Store, Nature Cosmetic och i viss mån Skandinavisk Ecotech. Flera har också en tydlig koppling i sin verksamhet till just Norrland – det gäller Icemakers

41 Intervjuerna gjordes sensommaren 2019. Våren 2020 har Corona-viruset radikalt ändrat förutsättningarna för företag inte bara i Sverige utan också globalt. Det återstår att se vad den pågående pandemin innebär för de studerade företagen.

kers Test och Triple X Adventures som bygger på test och event under vinterförhållanden. Det gäller också Axaeco som riktar sig till draghundssegmentet vilket finns i nordliga delar av Europa och Nordamerika. Stoorstålka har den samiska identiteten som bas. Som framgår av tabell 6.4 ovan har många en stor del av sina leverantörer i den lokala miljön. Företagen finansieras till största delen med egna medel och drygt hälften av företagen har styrelser som enbart består av den allra närmaste kretsen. Man hyr sina lokaler och upplever problem med att attrahera kvalificerad arbetskraft till orten.

Den lokala kontexten

Flera av företagen har, som vi beskrev tidigare, olika enheter för tillverkning, försäljning, utveckling etc. Vi har i våra analyser utgått från den lokala plats, den kommun, där företaget är registrerat, dvs. mindre kommuner i Norrlands inland. Som framgår av tabell 6.5 nedan finns skillnader mellan kommunerna, Norrlands inland är inte enhetligt.

De flesta intervjuade entreprenörerna bor där företaget har huvudsäte men tre bor i Stockholmsregionen – entreprenörerna till Bio Gen Active, Impulseradar och Skandinavisk Ecotech. Entreprenören till Bio Gen Active är dock uppväxt i Östersund och entreprenören till Skandinavisk Ecotech har växt upp i Övertorneå där företaget har sin tillverkning. En av entreprenörerna i Nature Cosmetic bor också i Stockholm men är uppväxt i Jokkmokk. Dessa fyra entreprenörer är VD i sina företag och sköter verksamheten som företagsledare på distans med mer eller mindre täta besök i den kommun där företaget har tillverkning och/eller huvuddelen av verksamheten.

Tabell 6.5 Kommundata och Svenskt Näringslivs ranking av företagsklimat

Företag	Kommun	Entreprenörens anknytning	Antal invånare	Andel arbetslösa ⁴²	Andel högutbildade ⁴³	Svenskt Näringslivs-ranking
Axaeco	Åsele	Uppväxt i Italien, inflyttad	2 794	8,7	14,7	271
Bio Gen Active	Bräcke (Gällö)	Uppväxt Östersund, bor i Stockholm	6 298	7,9	14,7	243
Bluecom	Kramfors	Uppväxt i Kramfors, återflyttad	18 282	9,7	14,0	276
Icemakers Test	Arjeplog	Uppväxt i Dalarna, inflyttad	2 785	6,2	14,7	165
Impulseradar	Malå	Uppväxt på olika platser i Sverige, bor i Stockholm	3 068	5,1	13,5	198
Klart Sämsta	Ovanåker	Uppväxt i Söderhamn, återflyttad	11 670	7,3	13,5	163
Lapland Eco Store	Storuman	Uppväxt i Storuman, återflyttad	5 852	5,8	15,3	143
Nature Cosmetic	Jokkmokk	Uppväxta i Jokkmokk, en återflyttad, en bor i Stockholm	4 923	4,5	16,5	166
Skandinavisk Ecotech	Övertorneå	Uppväxt i Övertorneå, bor i Stockholm	4 299	8,1	15,2	207
Stoorstålka	Jokkmokk	Uppväxta i Stockholm, inflyttade	4 923	4,5	16,5	166

Triple X Adventures	Arvidsjaur	Uppväxt och boende i Arvidsjaur	6 220	7,3	15,8	282
Yelloc	Sollefteå (Näsåker)	Uppväxt i Näsåker, återflyttad	19 140	8,7	15,6	219

Flertalet entreprenörer har bott på andra platser i Sverige och i något fall också utomlands vilket har givit dem andra perspektiv och erfarenheter än om de bott i Norrlands inland i hela livet. Flera är återflyttare, som en av entreprenörerna i Nature Cosmetic samt de i Yelloc, Bluecom, Lapland Ecostore och Klart Sämsta. Några är inflyttare som är uppväxta och har bott på andra ställen innan de flyttade till Norrlands inland som de i Axaeco, Icemakers Test och Stoorstälka (där dock en av entreprenörerna har familj i Jokkmokk).

Kommunerna där undersökningsföretagen finns varierar i storlek. I alla studerade kommuner har som tidigare redovisats antalet invånare minskat under en lång följd av år. Befolkningsnedgången har med något undantag fortsatt även under senare år trots en kraftig befolkningsökning i landet som helhet. Av tabell 6.5 ovan framgår också att det är en betydligt lägre andel, mellan 13,5 % och 16,5 %, som är högutbildade jämfört med riksgenomsnittet som är 27,6 %. Arbetslösheten varierar, vissa kommuner har en lägre arbetslöshet än riksnittet som ligger på 7 %. Exempel är Jokkmokk med 4,5 %, andra har en högre arbetslöshet som t.ex. Kramfors med 9,7 %.

Kommunernas storlek påverkar tillgången till vård, skola och omsorg liksom annan kommunal service. Antalet invånare och befolkningsutveckling är också av betydelse för den lokala fysiska infrastrukturen och för företagens tillgång till lokala leverantörer mm. En indikation på den lokala kontextens påverkan på företagandet är den ranking som Svenskt Näringsliv årligen gör över näringslivsklimatet i landets kommuner. Den högst rankade kommunen som ingår i vår undersökning är Storuman på plats 143, dvs. i slutet på övre halvan av listan. De flesta kommunerna ligger på den nedre tredjedelen av landets 290 kommuner.

Intervjuade entreprenörer har inte direkt fått frågor om *vård, skola och omsorg* utan fokus vid intervjuerna har legat på aspekter i den lokala kontexten som är av mer direkt betydelse för entreprenörerna i deras vardag och för företagens utveckling. Under intervjuerna har dock synpunkter på t.ex. sjukvården kommit upp, som att det inte längre finns någon akutsjukvård under kvällar och nätter i en kommun, att det inte finns någon tandläkare i kommunen och att ambulansen dragits in. Dessa och andra försämrings inom sjukvården påverkar enskilda individers bedömningar av om man vill bo kvar i kommunen och andra om de kan tänka sig att flytta till en kommun där de inte kan känna sig trygga vid sjukdom eller kan få akutvård vid t.ex. en arbetsskada.

Ett ofta omnämnt problem i glest befolkade kommuner som de i Norrlands inland är tillgången till *väl fungerande bredband med hög hastighet*. De företag som ingår i undersökningen har dock inte haft några problem med denna för företagen viktiga infrastruktur. Det gäller också de som bedriver hela eller delar av sin verksamhet genom näthandel. Driftstoppen och andra problem har varit få. En förklaring till att entreprenörerna inte nämner Internet och tillgången till en väl fungerande bredbandsuppkoppling som problem är att företagen är lokaliserade i de delar av kommunerna där bredband är framdraget.

I samtal med företrädare för kommunernas näringslivskontor och näringslivsbolag tas dock problem med väl fungerande bredbandsuppkopplingar upp. Kommunerna i inlandet är glest befolkade med stora avstånd. Det som inte är ett problem i tätorterna kan vara det i andra delar

42 Ekonomifakta för 2019 (genomsnitt Sverige: 7,0 %)

43 Ekonomifakta för 2018 (genomsnitt Sverige: 27,6 %)

av kommunerna. Det man också lyfter fram är tillgången till el och 5G. Vi återkommer till dessa infrastrukturfrågor i nästa kapitel, men ska här nämna att dessa frågor togs upp av entreprenören i Icemakers Test. Han pekade på behovet av publika laddstolpar eftersom delar av testverksamheten sker på allmän väg och att allt fler testbilar drivs på el. Redan innevarande testsäsong finns mellan ett och två tusen eldrivna testbilar i Arjeplog/Arvidsjaur. Möjligheterna att tanka gas är ett annat problem som behöver lösas liksom tillgången till 5G eftersom allt fler bilar är självkörande som vid testkörningar behöver bra uppkoppling och som genererar stora mängder data för analys.

Intervjuade entreprenörer är relativt nöjda med *godstransporterna*. Även här spelar företagens lokalisering roll. Hade man bedrivit verksamheten på någon annan plats än i kommunens centralort eller något annat lite större samhälle i kommunen hade man förmodligen haft problem. Detta därför att transportföretagen samlar ihop leveranser till gleset befolkade delar av inlandskommunerna för att hålla kostnaderna nere. Mer generell kritik riktas dock mot de stora transportföretagen DHL, Schenker och PostNord för att de kan vara svåra att ha att göra med för mindre företag.

Några kommuner har egen flygplats. Andra entreprenörer i undersökningen har tillgång till en flygplats på rimligt avstånd, medan några har betydligt längre. Marktransporter ordnas med egen bil, hyrbil eller flygtaxi. Med något undantag nämns, trots i några fall ett betydande avstånd till närmaste flygplats, inte persontransporter med anslutande marktransporter som något större problem. En entreprenör tar dock upp att det saknas samordning av tidtabeller mellan kollektiva transportmedel.

Några intervjuade entreprenörer påpekar att det saknas politiker och andra företrädare som kan *ta tillvara kommunernas intressen* nationellt och driva frågor som är viktiga för näringslivet. På kommunernas näringslivskontor och näringslivsbolag arbetar högst en handfull personer, i några fall är det bara en enda person, förutom kommunens politiker, som ska sköta merparten av de frågor som rör näringslivet.

En synpunkt från ett par av entreprenörerna är att kommunerna och deras näringslivskontor och näringslivsbolag inte vågar prioritera sina insatser. Begränsade resurser "smetas" därigenom ut istället för att koncentreras på att stödja företag och branscher med framtidsutsikter och på problem och utmaningar som är särskilt viktiga för företagen i kommunen. Det finns också synpunkter på att de som arbetar med näringslivsfrågor i kommunerna mer direkt ska hjälpa företagen med ansökningar av bidrag. Åter andra önskar hjälp med kontakter och mötesplatser.

För den som lever och verkar i stadsmiljöer, som i storstadsområden, kan det vara svårt att greppa de *avstånd* som gäller för företagare i glesbygd. Att göra ett besök på Skatteverket kan innebära timmars bilkörning – och heldagar om man ska lita till kollektivtrafiken. Tabell 6.6 ger en indikation på avstånd till några institutioner, räknat från företagets registrerade adress. Sökningen har gjorts via maps.google.com och siffrorna är avrundade.

För de företag som ligger i kommunens centralort finns det redovisningsbyråer, bank och postombud på orten, med upp till tre kilometers avstånd. Det betyder inte att det är tillgängliga, många bankkontor har bara öppet några timmar under vissa dagar. Postombuden är oftast lokaliserade i livsmedelsbutiker och erbjuder inte alla tjänster. Relationer till redovisnings- och revisionsbyråer är viktiga och det är inte givet att närmaste byrå har den kompetens som företagen efterfrågar, vilket några av intervjuade entreprenörer påtalade. Skatteverket och Arbetsförmedlingen har centraliserat sina verksamheter och dragit in kontor. Det är som synes ibland långa avstånd till ett kontor, och ofta har Arbetsförmedlingen endast möten efter överenskommelse, dvs. man måste boka tid. Det betyder att företagarna är hänvisade till webbtjänster och inte kan få råd och stöd enkelt och snabbt av en person.

Vi har även räknat på avståndet till närmaste Almikontor. Det kortaste avståndet har det företag som har 4,5 mils resa till ett sådant kontor. Sju av de tolv företagen i undersökningen har haft

kontakt med Almi. Det innebär att det finns en avståndsfaktor, men också att Almi är en organisation som många företag har kontakt med. Tillväxtverket är en annan statlig organisation som är viktig för mindre företag. Även här ser vi att man inte finns i företagens närområde. Såväl Almi som Tillväxtverket har sina kontor i Norrland i kuststäder och i Östersund, med har också företag i glesbygden som målgrupp. Problemet med avstånden är dels att det tar tid att ordna fysiska möten, dels att spontana möten som vid lokala evenemang, i det sociala livet etc. inte kommer till stånd. En entreprenör i Övertorneå möter inte en Almihandläggare på ICA.

Tabell 6.6 Avstånd till några myndigheter och organisationer (km)

Företag	Redovisningsbyrå	Bank	Arbetsförmedling	Skattekontor	Postombud	Almi	Tillväxtverket
Axaeco*	21	21	107	107	21	126	204
Bio Gen Active*	23	23	55	50	1	55	49
Bluecom	2	2	2	2	2	45	197
Icemakers Test	3	3	3	201	3	241	241
Impulseradar	1	1	75	271	1	124	208
Klart Sämsta*	14	14	29	14	14	59	79
Lapland Eco Store	1	1	1	72	1	229	294
Nature Cosmetic	1	1	1	1	1	170	170
Skandinavisk Ecotech	1	1	1	51	2	155	155
Stoorstälka	1	1	1	1	1	170	170
Triple X Adventures*	11	11	11	11	11	144	185
Yelloc*	53	53	53	53	11	127	148

*Företaget ligger inte (eller är inte registrerat) i kommunens centralort

Få av entreprenörerna nämner företagarorganisationer som Svenskt Näringsliv och Företagarna. Den sistnämnda organisationen är intressant eftersom den har lokalavdelningar i alla de kommuner som vi har med i studien vilket gör att den lokala närvaron är mycket god.

Just betydelsen av *nätverk och personliga kontakter* lyfts fram av flera intervjuade entreprenörer. De som har styrelser med externa ledamöter framhåller vikten av att ha andra personer än de som är knutna till företaget som bollplank. Andra lyfter fram de externa ledamöternas kunskaper inom för företaget viktiga områden som betydelsefullt.

Flera entreprenörer framhåller också betydelsen av att ha tillgång till personer som inte är knutna

till företaget för förtroliga diskussioner. Det kan vara vänner, i flera fall företagare, som man kan utbyta tankar med om olika företagsfrågor.

Flera entreprenörer har etablerade universitetskontakter. Styrelseledamöterna i ett av företagen hade några dagar innan intervjutillfället haft en tvådagarsseminarie med forskare från Luleå Tekniska universitet (LTU) för att diskutera strategiska framtidsfrågor och hantering av teknikskiften. En annan entreprenör hade anmält sig till ett utbildningsprojekt med forskare från LTU. Förutom utbildningen som sådan är den ett tillfälle för entreprenören att träffa andra företagare i länet. Ett tredje företag har etablerat ett samarbete med Umeå universitet och en högskola i Finland om hur man kan förädla örter och bibehålla substanserna när växter torkas.

Tankar om vad som kan och bör göras

De synpunkter som redovisas i detta avsnitt är dels synpunkter som är mer direkt kopplade till företagandet som sådant, dels synpunkter som fokuserar på vad som kan och bör göras mer generellt för att bryta den negativa demografiska utvecklingen i kommuner i Norrlands inland.

Entreprenörerna till två av företagen framhåller att det är förhållandevis enkelt och bra att driva företag i de kommuner där de är verksamma, i Åsele respektive Jokkmokk. Entreprenören i Åsele är italienare och jämförelserna görs med Italien när det gäller bl.a. synen på arbete, punktlighet och betalningstider. För entreprenörerna i Jokkmokk görs jämförelsen med Stockholm där båda drivit egna företag. Allting är enklare och närmare i Jokkmokk.

Även om de flesta är ganska nöjda med den lokala kontexten, det är ju trots allt där man har företaget, framhålls dock att åtgärder behöver vidtas på framförallt statlig, men också regional och lokal, nivå för att förbättra konkurrensförutsättningarna för företag i Norrlands inland. Regering och riksdag måste bryta centraliseringstrenden så att hela landet kan leva och inte bara blir en läpparnas bekännelse som en entreprenör uttryckte det. Det handlar om vård, skola och omsorg, men också om bättre ekonomiska incitament för företagare i glesbygd. Åtgärder som nämns är skattelättnader för företag och personer, differentierade arbetsgivaravgifter och avskrivning av studielån för akademiker som arbetar i glesbygdskommuner. Ett annat förslag är att ekonomiska zoner borde skapas med radikalt bättre förutsättningar för företagande än de som nu gäller i inlandet. Jämförelser görs också med norsk regional- och samepolitik som visar att det går att få en levande glesbygd.

Ett generellt konstaterande är att företagen i Norrlands inland är underfinansierade. Andra synpunkter är att tillgången till riskkapital är litet och att de lån som kan fås av Almi är för dyra. Ytterligare ett problem är att banker avvecklar verksamheten på mindre orter eller radikalt har minskat öppettiderna vilket gör att företagare tappar sin lokala bankkontakt. Med andra ord efterlyser entreprenörerna en bättre tillgång till kapital i olika former.

Kopplat till finansieringsproblematiken är att flera entreprenörer efterlyser förenklingar i ansökningsförfarandet av bidrag för olika investeringar. Det kan som nämnts vara svårt för mer praktiskt lagda entreprenörer att förstå hur man fyller i blanketterna på nätet och dessutom tar ansökningsförfarandet tid från annat som man behöver ägna tiden åt. Tidsbrist nämns återkommande som ett problem av intervjuade entreprenörer.

Lokalfrågan är kopplad till finansieringsfrågan. Om inte företagen själva på grund av problem med säkerheter kan bygga måste någon annan göra det, dvs. stat eller kommun. Detta gärna i kombination med hyreskontrakt med rimliga hyresavtal.

Rekrytering av personal för mer kvalificerade arbetsuppgifter är ett generellt svårt problem för inlandsföretagen. Exempel på åtgärder är rekryteringsprogram för att få akademiker att flytta till glesbygd och arbeta där, kanske i kombination med avskrivning av studielån och möjligheter att bygga villor i strandnära lägen. Det finns farhågor om att avvecklingen av Arbetsförmedlingens kontor kommer att göra det svårare att rekrytera personal snabbt. Entreprenörer pekar också på

att man centralt måste bli bättre på att förstå och tillmötesgå lokala utbildningsbehov som utbildningar i t.ex. språk.

Fördelar med lokaliseringen

Sammanfattningsvis är den lokala kontexten i de inlandskommuner där företagen finns jämfört med landets storstadsregioner resurssvag. Företagen har i studien benämnts maskrosföretag för att de kunnat utvecklas till relativt framgångsrika företag trots allmänt sett dåliga yttre förutsättningar. Den fråga som därigenom naturligen kan ställas är om det inte skulle vara bättre om företagen hade startats i eller omlokaliserats till större och mer dynamiska regioner. Möjligen skulle det vara ett alternativ för några företag men inte för alla. Det senare gäller Icemakers Test och Triple X Adventures i Arjeplog/Arvidsjaurregionen. För dessa företag är ett kallt vinterklimat med snö och kyla en förutsättning för verksamheten. De skulle kunna bedriva verksamheten på en annan plats i Norrlands inland med likartade yttre förutsättningar men en klar fördel med lokaliseringen är den lokala flygplatsen med ett stort antal direktflyg till och från framförallt städer i Tyskland. Impulseradar startades och drivs i Malå där det sedan årtionden tillbaka byggts upp kompetens inom områdena gruvprospektering och markradar (GPR). Risken skulle enligt entreprenören vara stor att vid en flytt tappa den platsspecifika kompetensen.

För de tre företag som säljer miljöprodukter, Lapland Ecostore, Nature Cosmetic och Bio Gen Active, kan lokaliseringen till Norrlands inland med en förhållandevis ren miljö lyftas fram i kommunikationen med konsumenterna och i företagets storytelling. För ytterligare ett företag, Stoorstålka, som säljer produkter med samisk design är lokaliseringen till Jokkmokk, som är samernas centralort, en fördel.



KAPITEL 7 - FORTSATT ANALYS AV DE STUDERADE FÖRETAGEN

Våra intervjuer med entreprenörerna i de tolv företagen byggde på den sekvens av entreprenöriellt handlande som Shanes modell anger⁴⁴. Enligt modellen tar entreprenörskapet sin början i en existerande möjlighet som entreprenören upptäcker och sedan skaffar resurser för att utveckla. Med dessa resurser sätter han/hon upp ett företag och en strategi för att exploatera affärsmöjligheten.



Figur 7.1 En kronologisk modell för upptäckt och exploatering av en affärsmöjlighet

Intervjufrågorna utgick från denna kronologiska logik. Intervjuerna visade att den kronologiska modellen kan användas, men att den delvis är missvisande. Många entreprenörer hade t.ex. ingen uttalad entreprenöriell strategi, medan andra kan sägas ha börjat med just en sådan tydlig strategi, t.ex. de i Nature Cosmetic. För de som tagit över en existerande verksamhet, som Bio Gen Active, kan affärsmöjligheten snarast sägas ha varit att ändra den entreprenöriella strategin. Samtidigt är det kronologiska perspektivet alltid närvarande i berättelser om entreprenörer och företag.

I Shanes modell har individen, entreprenören, en stor roll i hela förloppet. Entreprenören/erna är den/de som agerar och sätter processen i rörelse och därefter driver den. Men kontexten är också central – förekomsten av affärsmöjligheter⁴⁵ liksom beslutet att exploatera dessa möjligheter är beroende av en potentiell avsättningsmarknad. Avståndet till denna avsättningsmarknad har betydelse för hur affärsmöjligheten kan exploateras. På samma sätt är anskaffningen av resurser, kapital, lokaler, insatsvaror, tjänster och personal, tydligt beroende av avståndet till marknader för dessa resurser. Strategin och organiseringen av entreprenörskapet är mindre direkt beroende av avstånd men den lokala kulturen påverkar hur entreprenören väljer att utforma företaget. Även resultatet påverkas av kontexten, som en sammanvägning av ovan nämnda faktorer, men också genom skatter och annat som skiljer mellan olika lokaliseringar.

Vi har här valt att komplettera analysen av fallen ur ett något annorlunda perspektiv där vi använder oss av ytterligare teorier och modeller för att ge en bredare bild av entreprenörerna, deras företag och kontexten. Vi börjar med en diskussion om entreprenörerna och deras företag för att därefter diskutera den kontext som företagen och entreprenörerna verkar inom.

Enskilda entreprenörers och företags särdrag

Ett sätt att karaktärisera sambandet mellan entreprenörer och kontext är att se till entreprenörernas livsform. Det är vanligt att tala om tre livsformer: *självständighetslivsformen*, *arbetarlivsformen* och *karriärlivsformen*⁴⁶. Den första formen innebär att hela livet levs i en sammanhållen fri livsstil utan anställningsförhållande och brukar exemplifieras med företagare, konstnärer och lantbrukare.

⁴⁴ Shane (2003)

⁴⁵ Givet det synsätt som Shane har. Det finns andra riktningar inom entreprenörsforskningen som hävdar att affärsmöjligheter inte finns objektivt och därmed upptäcks utan att de istället uppstår när entreprenörer skapar dem.

⁴⁶ Höjrup (1983)

Arbetslivsformen innebär att man har en anställning men separerar arbetet från livet i övrigt, man arbetar för lönen. Karriärlivsformen innebär att man ser sitt arbete som ett mål i sig och det är viktigt att uppnå olika mål, t.ex. att bli chef.

I vårt arbete med att karakterisera studiens entreprenör har vi valt att också utgå från den relativt begränsade forskning som finns om entreprenörstyper⁴⁷. En välkänd studie som bygger på teorier om social identitet delar in entreprenörer i tre huvudgrupper, "darwinians, communitarians and missionaries"⁴⁸. Den första typen, darwinians, kan bäst beskrivas som *den strikt affärsmässige företagaren*, dvs. han/hon drivs av att skapa en god ekonomi, ser företaget professionellt och relaterar främst till marknaden. För ett vinstdrivande företag är inslag av denna identitet att förvänta. Den andra typen, communitarians, kan bäst beskrivas som *den lokalt orienterade företagaren*, dvs. han/hon drivs av att utveckla den lokala kontexten genom sitt företag, ser lokalt förtroende som viktigt och främst relaterar till localsamhället som omgivning. En stor del av det som idag benämns socialt företagande torde drivas av denna företagartyp. Den tredje typen, missionaries, kan bäst beskrivas som *den världsförbättrande företagaren*, dvs. han/hon drivs av en mission. Företagandet drivs för att ta ansvar för en sak, t.ex. miljön, och han/hon relaterar främst till samhället/världen och dess förbättring som sin omgivning. Även i denna grupp torde det finnas mycket socialt entreprenörskap. I föreliggande studie ingår enbart vinstdrivande företag men vi ser ändå inslag av alla tre typerna bland de intervjuade entreprenörerna, ofta i en blandning.

I en svensk fallstudie⁴⁹ av sex framgångsrika företag identifierades tre roller för entreprenören; *skapare, utvecklare och byggare* ("creator, expander and builder"). Skaparen är den som utforskar och startar verksamheten – ofta med fokus på något helt nytt, som en ny teknologi. Utvecklaren är den som exploaterar existerande möjligheter och byggaren är den som långsiktigt bygger en struktur för fortsatt verksamhet. Dessa tre roller kan också beskrivas som faser som entreprenörer genomgår, dvs. det är vanligt att rollen förändras över tid.

Dessa olika typer är ett axplock av indelningar som gjorts av entreprenörer utifrån livsform och agerande. För vår studie är det framförallt den första indelningen (livsformer) som är av intresse eftersom den har en tydlig koppling till hur entreprenören förhåller sig till sin kontext, framförallt den lokala.

AXAECO

Entreprenören i detta företag, Henry Coronica, är uppväxt i en företagarfamilj i Italien. Han har haft ganska fria yrken och har tidigare varit företagare. Efter flytten till Sverige startade han Axaeco som drevs i liten skala som ett komplement till anställning. Idén kom från hans fritidsintresse, draghundssport. Företaget växte och verksamheten förändrades från enbart handel med produkter till viss egen tillverkning. Verksamhetens tillväxt har gjort att fritidsintresset fått mindre tid. Henry har tydligt en *självständighetslivsform* där arbete och fritid är tätt sammanvävda. Den identitet han uppvisar kan beskrivas som *den lokalt orienterade företagaren* där det lokala är den marknadsnisch han verkar på. Det är inom draghundskontexten han bygger förtroende. Sporten har en geografisk begränsning och Gafsele/Åsele ligger väl till för att nå delar av kundkretsen. Framgången bygger på kontakt med, kunskap om och förståelse för draghundsmarknaden i kombination med en tydlig kontroll och styrning av verksamheten. I och med en stadig tillväxt har Henrys fokus till en del tillfått en mer affärsmässig orientering, det finns en tydlig ekonomisk rationalitet i hans företagande. Han kan karaktäriseras som en *skapare och utvecklare* med ambitionen att bli *byggare*.

47 Det finns betydligt mer forskning om entreprenörskap och socialt konstruerad identitet, se t.ex. Lindgren och Packendorff (2009) och Berglund, Gaddefors och Lindgren (2016)

48 Fauchart och Gruber (2011)

49 Holmquist (2004)

BIO GEN ACTIVE

Entreprenören, Anders Åkerström, köpte det företag där han var VD. Han har företagande i släkten och drev som anställd ett nyetablerat företag en tid innan han gick in som VD i Bio Gen Active. Dessförinnan arbetade han i olika ledande positioner i större företag. Efter köpet av Bio Gen Active har han inriktat sig på att styra upp företaget mot en tydligare marknadsprofil och mot högre lönsamhet och tillväxt. Anders har kopplingar till Jämtland genom uppväxten men bor i Stockholm och leder företaget på distans. Han har en inte helt tydlig *karriärlivsform* med inslag av självständighetslivsformen. Anders identitet som företagare är *den affärsmässige företagaren*. Kopplingen till den lokala kontexten är dels Anders egen ganska starka bindning till Jämtland, dels att råvaran är lokalt producerad. Han kan karakteriseras som *utvecklare och byggare* av verksamheten.

BLUECOM

Entreprenören, Robert Sjöholm, var före starten av Bluecom verksam i samma bransch. Han har varit med om en uppstart tidigare men då som anställd. I hans familjebakgrund finns inte företagande men fadern var en av cheferna i ett av Sveriges ledande företag för affärssystem. Robert har arbetat i ledande positioner för ett börsnoterat företag och på flera olika platser, men bor numera på sin uppväxtort. Företagets affärsidé bygger på trådlös kommunikation. Roberts drivkraft är att skapa affärsnytta med kunden i fokus och därigenom bygga upp företaget. Han är fast förankrad i den lokala miljön genom olika slags engagemang och det är viktigt för honom att Bluecom finns i Kramfors. Han har en *självständighetslivsform* där det är centralt för honom att privatliv och företagande är integrerade. Robert har också som person en tydlig lokal identitet vilket gör att identiteten som företagare är en blandning av *den affärsmässige företagaren* och *den lokalt orienterade företagaren*. Hans roll är *utvecklare* men framförallt framstår han som en *byggare*.

ICEMAKERS TEST

Entreprenören, Michael Lindeman, är sedan många år inflyttad till Arvidsjaur. Han har ingen företagard tradition i sin familj men har under en kortare period arbetat som egen företagare med konsultuppdrag. I övrigt har han haft arbeten som ledare och framförallt arbetat med affärsutveckling inom klustret för testverksamhet i Arvidsjaur/Arjeplogområdet. Michael kan sägas ha en *självständighetslivsform*, med inslag av karriärlivsformen före starten av Icemakers Test. Michaels identitet som företagare har stora inslag av *den världsförbättrande företagaren*. Han drivs av sitt engagemang för säkerhets- och miljöaspekter och kombinerar arbetet med engagemang i Grenepeace och Naturskyddsföreningen. Det lokala sambandet är viktigt som ett medel att uppnå detta. Michaels roll som företagare kan klassificeras som *skapare och utvecklare* där företaget är ett verktyg för att utveckla branschen.

IMPULSERADAR

Entreprenören, Tommy Leijon, har ingen företagard tradition i sin släkt men har drivit ett eget företag under många år. Han har även omfattande erfarenhet som ledare, VD och styrelseordförande i olika typer av företag. Under många år arbetade han för ett företag i Malå som producerade markradar och som var en avknoppning från SGU. Impulseradar startades som en direkt konkurrent till detta företag. Tommy bor i Stockholm och har ingen personlig anknytning till Malå, men han har en stark professionell koppling till orten. Tommy kan sägas ha en *karriärlivsform* med inslag av självständighetslivsformen, företagandet är ett medel inte ett ändamål. Hans identitet som företagare är *den strikt affärsmässige företagaren* som verkar för tillväxt och lönsamhet. Rollen som företagare är framförallt *byggare*. Han vill skapa ett bra, växande företag där teknik inom området markradar utvecklas och förs ut på marknaden på ett effektivt sätt.

KLART SÄMSTA

Entreprenören, Ola Andersson, har en mångårig bakgrund som entreprenör och mångsysslare med inriktning mot ljud och bild innan han var med och startade Klart Sämsta. Han har viss fö-

retagartradition i sin släkt. Han har bott på flera orter men återvänt till hembygden. Olas anknytning till sin lokala kontext är mycket stark, både privat och professionellt, och han väljer i första hand lokala resurser till de uppsättningar som företaget producerar. Ola lever tydligt *självständighetslivsformen* och har alltid gjort det. Företagaridentiteten är närmast *den lokalt orienterade företagaren* eftersom det lokala sammanhanget och nätverket är centralt för Ola. Som företagare är hans roll framförallt att vara *skapare* då det är den kreativa processen som är i centrum för hans företagande.

LAPLAND ECO STORE

Entreprenören, Sara Mårtensson, har ingen företagardition i familjen och har inte heller själv varit företagare före hon startade Lapland Eco Store. Hon har haft många olika slags arbeten, framförallt inom handel och service, innan hon startade företaget. Sara är uppväxt i Storuman och har flyttat hem igen efter att ha bott på annan ort i Västerbotten. Hon kan sägas leva enligt *självständighetslivsformen* med en integrering av arbete och privatliv. Innan hon blev företagare var det snarare arbetarlivsformen som gällde. Som företagartyp är Sara *den världsförbättrande företagaren* där ambitionen är att förse marknaden med ett utbud av konsekvent miljövänliga och ekologiska produkter. Sara är väl förankrad i den lokala kontexten men inköp och försäljning sker över hela Sverige. Hennes roll som företagare är framförallt *utvecklare*. Företaget startades baserat på ett koncept som hon hela tiden försöker förbättra.

NATURE COSMETIC

Entreprenörerna, Anna-Lena Wiklund Rippert och Johan Wiklund, är syskon. De är uppväxta i Jokkmokk men har båda bott och arbetat på andra platser. Anna-Lena bor på heltid i Jokkmokk medan Johan är stationerad i Stockholm. De är båda ofta i såväl Stockholm som Jokkmokk. De har ingen företagardition i familjen men har båda varit egna företagare före starten av Nature Cosmetic. De har också båda haft varierande arbeten under sin yrkesverksamma tid. Som personer är det tydligt att båda syskonen kan sägas ha *självständighetslivsformen* med ett ganska starkt fokus på familjen i stort samt Jokkmokk. Den företagartyp de båda ligger närmast är *den lokalt orienterade företagaren* samtidigt som de har ett ovanligt starkt affärsstrategiskt tänkande vilket gör att de har inslag av *den strikt affärsmässige företagaren*. De kombinerar som företagare ett lokalt patos (med lokala ekologiska råvaror och varumärke) med en långsiktig och professionell ekonomisk planering. Deras roll som företagare är framförallt *utvecklare och byggare*.

SKANDINAVISK ECOTECH

Entreprenören, Karl-Gustav Niska, kommer från en företagarfamilj. Han är uppväxt i Övertorneå och har fritidsbostad där, men är bosatt i Stockholmsregionen. Före förvärvet av företaget i Övertorneå som tillverkar mindre reningsverk för främst privata kunder arbetade han i flera olika chefspositioner i större företag. Från att ha varit ägare och styrelseordförande tog han även över VD-skapet i företaget. Den livsform som karakteriserar Karl-Gustav får sägas vara *karriärlivsformen* med inslag av *självständighetslivsformen*. Som företagartyp är han *den strikt affärsmässige företagaren*. Den lokala förankringen är tydlig och han ser företagsmässiga fördelar med att ha produktionen i Övertorneå och försäljningen närmare marknaden. Den företagarroll han har är som *utvecklare och byggare*.

STOORSTÅLKA

Entreprenörerna, paret Lotta Stoor och Piera Stålka, har båda samiskt ursprung men har bott i Stockholm och är nu bosatta i Jokkmokk. Lottas mor var egenföretagare. De har båda två haft skiftande yrkesroller och även varit egna företagare innan de tillsammans startade Stoorstålka. Företagets affärsidé är att designa och sälja produkter av god kvalitet som vänder sig till samer i deras vardag, men som också appellerar till kunder som inte har samisk bakgrund. De är båda två tydliga exempel på *självständighetslivsformen* där familj, fritid och arbete är integrerade. Anknytningen till orten Jokkmokk är tydlig och kopplad till det samiska sammanhanget. Deras företag är en del av detta och därför är de som företagartyp representanter för *den lokalt orienterade företagaren* i den meningen att de relaterar tydligt till den samiska kontexten i sitt företagande.

de och till orten Jokkmokk som är ett nav i den samiska kulturen. De företagarroller de tar är som *skapare och utvecklare*.

TRIPLE X ADVENTURES

Entreprenören, Roberth Möller, är uppväxt i en företagarfamilj. Han har arbetat framförallt som fordonsförare på olika platser men bor numera i Arvidsjaur. Eventföretaget Triple X Adventures startade Roberth tillsammans med två andra personer med tysk bakgrund. En av dem är Roberths sam-bo. Han tillhör tydligt *självständighetslivsformen* med en klar anknytning till den lokala kontexten. Företagets affärsidé bygger på denna kontext med nära samarbeten med andra företag på orten som delar i de eventpaket företaget marknadsför till internationella kunder i framförallt Tyskland. Roberth är som företagartyp *den lokalt orienterade företagaren* som arbetar med att sälja de platsspecifika värden som finns i Arvidsjaur. Företaget är relativt nystartat och företagarrollen kan bäst *beskrivas som skapare*.

YELLOC

Entreprenören, Thomas Gradin, har ingen företagard tradition i familjen men har själv varit företagare tidigare. Han har arbetat på flera olika ställen innan han flyttade tillbaka till Näsåker utanför Sollefteå och startade Yelloc. Thomas har en mycket stark anknytning till den lokala kontexten där han också har sin familj. Den livsform som ligger närmast är *självständighetslivsformen* och han kännetecknas också av ett ständigt *innovationstänkande*. Den företagartyp som Thomas tillhör är *den lokalt orienterade företagaren* som bygger sitt nätverk nära sig, som relaterar till närsamhället och som vill utveckla bygden genom sitt företagande. Den roll som Thomas helst tar är den som *skapare*, att skapa nya produkter.

Entreprenörerna – en sammanfattning av livsformer, typer och roller

De företag som ingår i undersökningen har startats och utvecklats trots att förutsättningarna för företagande långt ifrån är optimala där de är verksamma i Norrlands inland. En viktig förklaring till att de blivit framgångsrika trots objektiva dåliga förutsättningar är att företagen baseras på intressanta, konkurrenskraftiga affärsidéer. I några fall är företagets Unique Selling Points (USP) direkt kopplade till den lokala kontexten och en förutsättning för företagandet. För några andra som tillverkar och säljer miljöprodukter ger lokaliseringen en viss konkurrensfördel genom att man i marknadsföringen kan förknippas med en förhållandevis ren miljö. För ytterligare ett företag är lokaliseringen ur marknadssynpunkt en fördel. Vi har tidigare också redovisat att en tredjedel av företagen bedriver näthandel för att nå ut till kunder utanför den egna regionen. Eftersom den lokala marknaden är liten är nätförsäljning för många företag i Norrlands inland en förutsättning för verksamhet i lite större omfattning.

En annan förklaring är att de entreprenörer som driver de framgångsrika företag som vi studerat är mycket kompetenta. Som vi tidigare redovisat har flertalet studerat på högskolenivå eller har skaffat sig motsvarande kunskaper på annat sätt. Andra har skaffat sig teoretisk kompetens genom olika längre eller kortare utbildningar. De har därutöver, som framgått av de korta beskrivningarna av företag och entreprenörer i detta kapitel, skaffat sig betydande arbetslivserfarenhet och andra erfarenheter av betydelse för sitt entreprenörskap.

Entreprenörernas livsformer, vilken typ av entreprenörer de är och vilka roller de har tagit är av betydelse, nycklar, för ett framgångsrikt entreprenörskap. I tabell 7.1 nedan sammanfattas entreprenörernas livsform, företagartyp och företagarroll.

Tabell 7.1 Entreprenörernas livsform, företagartyp och företagarroll

Företag	Livsform	Företagartyp	Företagarroll
Axaeco	Självständighet	Lokalt orienterad*	Skapare/Utvecklare
Bio Gen Active	Karriär	Strikt affärsmässig	Utvecklare/Byggare

Bluecom	Självständighet	Strikt affärsmässig/Lokalt orienterad	Byggare
Icemakers Test	Självständighet	Världsförbättrande	Skapare/Utvecklare
Impulseradar	Karriär	Strikt affärsmässig	Byggare
Klart Sämsta	Självständighet	Lokalt orienterad	Skapare
Lapland Eco Store	Självständighet	Världsförbättrande	Utvecklare
Nature Cosmetic	Självständighet	Lokalt orienterad/Strikt affärsmässig	Utvecklare/Byggare
Skandinavisk Ecotech	Karriär	Strikt affärsmässig	Utvecklare/Byggare
Stoorstälka	Självständighet	Lokalt orienterad*	Skapare/Utvecklare
Triple X Adventures	Självständighet	Lokalt orienterad	Skapare
Yelloc	Självständighet	Lokalt orienterad	Skapare

* den lokala kontexten är delvis inte bara geografisk

Genomgången av entreprenörernas livsformer visar att det är självständighetslivsformen som dominerar, vilket är förväntat givet att entreprenörer är ett typexempel på just denna livsform. De tre entreprenörer som inte givet har denna livsform utan mer har en karriärlivsform är alla mycket erfarna företagsledare och två av dem har köpt existerande företag. Deras entreprenörskap dominerar av ett managementtänkande och de är strikt affärsmässiga i sin orientering. De är inte heller bosatta på den ort där företaget är registrerat.

Många av de intervjuade är i ett skede där de skapar sin affär. För en del, som Yelloc och Klart Sämsta, är utveckling av nya produkter och event en del av själva affärsidén. Andra har en etablerad affär och är i skedet att bygga upp en större verksamhet genom att utveckla affärsmodellen. Sammantaget är variationen bland de intervjuade entreprenörernas företag stor, de är i olika stadier och såväl företag som entreprenörer har olika slags anknytning till den ort där företaget är beläget. Återigen vill vi betona att vi valde företag för att få just en variation och att alla företag är av typen möjlighetsföretag.

För att ytterligare belysa vad som formar företagandet har vi också valt att relatera till teorier och modeller som rör den kontext inom vilken entreprenörer och företag verkar. Vi går nu över till att diskutera kontexten i relation till de företag vi studerat.

Kontextens betydelse för företagande

Entreprenörskapsforskare analyserar vanligen kontexten i fyra dimensioner; den sociala, den institutionella, den ekonomiska och den rumsliga. I många avseenden är de ekonomiska villkoren de allra viktigaste för företagandet – utan marknad och intäkter kan inga företag överleva. Marknaden har alltmer gått från att till stora delar vara lokalt definierad till att vara om inte global så i alla fall internationell eller åtminstone nationell. Det blir allt vanligare med s.k. "born globals", företag som redan från starten har en global marknad. Detta gäller även i Sverige, framförallt i innovativa branscher⁵⁰, även om det finns indikationer på att fenomenet inte är så utbrett som ibland hävdas⁵¹. För företag i glesbygd med liten lokal, och ofta även liten regional, marknad kan det vara svårt att överleva och växa om man inte arbetar åtminstone på den nationella marknaden. Det är ingen slump att samtliga av oss studerade företag har åtminstone en nationell marknadsstrategi, många har internationell verksamhet.

Den ekonomiska kontexten

Den *ekonomiska kontexten*, i form av marknadens villkor, är basen för företagande. Även entreprenörens ekonomiska situation spelar roll för tillgång till de resurser som behövs, framförallt i

⁵⁰ Andersson och Victor (2003); Boter och Holmquist (2002)

⁵¹ Braunerhjelm och Halldin (2019)

starten och uppbyggnaden av företaget. Nödvändighetsföretagande innebär oftast att entreprenören inte bara startar i brist på andra möjligheter till försörjning utan även att han/hon har brist på ekonomiska resurser.

Det råder delade meningar bland forskare om det finns ett samband mellan arbetslöshet och nyföretagande⁵². Möjligen kan ett visst samband påvisas vid nedläggningar av större arbetsplatser och vid konjunkturedgångar. Det verkar också finnas ett samband mellan hög arbetslöshet och start av företag inom enklare tjänstenärningar. I linje med denna distinktion har man i studier gjort en uppdelning av företagare i två kategorier, entreprenörer och egenföretagare (self-employed) där den geografiska kontexten är mångdubbelt viktigare för den förstnämnda kategorin företagare som för den senare⁵³. Man kan diskutera den operationalisering som ligger till grund för de båda kategorierna företagare men uppenbart är att en väl fungerande lokal kontext är av betydligt större betydelse för etablering och utveckling av vissa företag än för andra.

För de entreprenörer som startar möjlighetsbaserade företag visar forskningen att individens erfarenheter och tillgångar före start är avgörande för hur väl etableringen lyckas⁵⁴. Individens kapital i form av ekonomiskt, humant och socialt kapital är centralt, det vill säga finansiellt kapital, utbildning och erfarenheter (humankapital) samt nätverk (socialt kapital). Det är dock inte bara entreprenörens individuella resurser som är av vikt utan också tillgången till resurser i den kontext han/hon verkar.

Den ekonomiska kontexten har fått mest uppmärksamhet i forskningen om entreprenörskap. Vi ser det i den forskning som bedrivs med nationalekonomi som grund men även inom företagsekonomisk och annan forskning med bas i teoribildningar som "Resource Based View" och "Dynamic Capabilities". Den ekonomiska kontexten med tillgång till marknader och till resurser är i dessa teorier grundbulten för entreprenörskap. Det är också därför vi har valt en modell med denna grundsyn som bas för utformningen av vår empiriska studie.

Att den ekonomiska kontexten är en grundbult betyder inte att andra delar av kontexten är utan betydelse, tvärtom. Den sociala kontexten kan underminera eller förstärka den ekonomiska kontexten, detsamma gäller den institutionella och den rumsliga kontexten. De olika delarna av kontexten samverkar och tillsammans utgör de den grund där den enskilde/a entreprenören startar och driver sitt företag.

Den sociala kontexten

Den *sociala kontexten* för entreprenörer och entreprenörskap utgörs av nätverksrelationer av olika slag⁵⁵. Det kan vara allt från nätverk med "strong ties" där familj och nära relationer styr⁵⁶, men också nätverk med "weak ties" som innebär mindre frekventa och även mindre starka band. De sistnämnda nätverken är ofta minst lika viktiga för entreprenörskapet därför att entreprenören genom dem får tillgång till värdefulla resurser och information⁵⁷. För att stärka entreprenörskapet är entreprenörer beroende av tillgång till kopplingar med olika aktörer. Många betonar att entreprenörer i glesbygd behöver förstärka sina nätverk genom att aktivt verka för fler och mer förtroendeskapande relationer⁵⁸.

52 Thurek, Carree, Van Stel och Audretsch (2008)

53 Se t.ex. Schölin, Ohlsson och Broomé (2017)

54 Baptista, Karaöz och Mendonca (2014)

55 Ostgaard och Birley (1996)

56 Aldrich och Cliff (2003)

57 Granovetter (1983)

58 Lee, Tuselmann, Jayawarna och Rouse (2019)

I glest befolkade kontexter är möjligheterna till möten, spontana eller planerade, mindre än i stora befolkningstäta regioner. Tack vare informationsteknologins utveckling kan denna konkurrenssnackdel åtminstone delvis kompenseras med virtuella möten. I större städer och orter är det dock fortfarande mycket lättare att få tillgång till och möta andra entreprenörer, konkurrenter, leverantörer, organisationsmedarbetare etc.

Nätverk med "strong ties" är mindre beroende av hur gles kontexten är. Om hela släkten bor i samma lilla by som entreprenören kan han/hon ha ett starkare familjenätverk som stöd än den entreprenör som verkar på Södermalm i Stockholm men som har hela släkten i Skåne eller Norrbotten. Det är också viktigt att komma ihåg att de professionella nätverken drivs av helt andra faktorer än fysisk närhet. Om entreprenören har ett ekonomiskt (eller teknologiskt) fördelaktigt erbjudande är fysiskt avstånd ett hinder som kunder och/eller leverantörer ser till att övervinna.

Den institutionella kontexten

Den *institutionella kontexten* består av de ramar som finns kring entreprenörskapet rent generellt. Dessa institutioner verkar på generell nivå. De är samma för alla företag och alla individer även om såväl enskilda företag som enskilda individer kan ha skilda relationer till dem. Det mesta av den institutionella kontexten formas på nationell basis, som lagar och regler kring företagandet, skatter mm. Den institutionella kontexten består även av allt från hur offentliga och andra institutioner är uppbyggda till hur kulturen – andan – i den lokala kontexten verkar. Bruksmiljöer och regioner dominerade av storföretag är typexempel på miljöer med lågt nyföretagande på grund av kulturella och andra förhållanden som inte gynnar entreprenörskap.

Det omvända förhållandet råder i småföretagstäta regioner. I dessa regioner finns förebilder och en entreprenörskapskultur. Speciellt för nyföretagande inom tillverkningsindustrin är detta en viktig faktor, medan det inom professionella tjänster snarare är tillgången till högutbildade personer som är avgörande.

Det har betydelse vilken bransch entreprenören är verksam i för hur han/hon får legitimitet och passar in i den lokala kulturella kontexten. Nya företag och då framförallt de i nya branscher måste skapa legitimitet i sin institutionella kontext vilket inte alltid är lätt⁵⁹. Ur ett resursperspektiv är den institutionella kontexten central för nystartade företag⁶⁰.

En internationell studie visar ett positivt samband mellan ett lands möjlighetsföretagande och grad av ekonomisk frihet i landet, mätt genom GEM och genom Fraser Institute's Freedom of the World (EFW) index⁶¹. Ett sätt för entreprenören att hantera den lokala kulturen är att samverka med andra lokala entreprenörer. Det kan medföra fördelar, som tillgång till resurser, och förstärker också den rådande kulturen. Samtidigt ställer det krav på anpassning till just dessa kulturella normer.⁶²

En del av den institutionella kontexten är aktörer kring innovation – som universitet och andra noder för kunskap. En norsk studie visar att entreprenörer som verkade i regionala innovationssystem som var "tätare" (dvs. med högre utbildningar, fler FoU-aktiva miljöer samt en aktiv företagssektor) hade mer innovationskraft⁶³. I en studie från OECD visas, på liknande sätt, att ekosystemet för möjlighetsbaserade entreprenörer är fundamentalt viktigt. Det man speciellt pekar på är behovet av ett entreprenöriellt klimat samt tillgång till resurser som kapital, personal och nätverk.

Man talar också speciellt om behovet av förmedlare (connectors) som t.ex. företagarganisatio-
ner inom detta ekosystem⁶⁴.

59 Aldrich och Fiol (1994)

60 Aldrich och Pfeffer (1976)

61 Boudreaux, Nikolaev och Klein (2019)

62 Pret och Carter (2017)

63 Rypestøl och Aarstad (2018)

64 Mason och Brown (2014)

Den lokala kulturen är alltså betydelsefull och vissa studier pekar på att entreprenörskap är mer förekommande där kulturen präglas mer av individualistiska och maskulina värderingar medan det kollektiva är nedtonat. Det kan bero på att man delvis kompenserar för dåligt fungerande institutioner i den lokala kontexten, ibland genom att man på orten går samman för att tillsammans hantera de hinder som finns i glesbygd⁶⁵. En analogi kan göras till studier av entreprenörskap i länder utan fungerande institutioner där entreprenörskap fungerar som inträde till ekonomiska marknader, även utan stöd av en institutionell kontext. Bristen på institutioner kan till och med skapa ett tomrum där entreprenören kan gå in⁶⁶.

Det finns ett ömsesidigt samband mellan institutioner och entreprenörskap⁶⁷. Institutionerna styr vilket entreprenörskap som skapas och utvecklas men entreprenörskapet påverkar den ekonomiska kontexten och därmed kommer institutionerna att påverkas och ändras. Ett exempel är när lokala värderingar och kultur ändras genom ett lyckosamt företagande i den lokala miljön. Det finns tecken på att en god samverkan mellan institutioner och entreprenörskap leder till ekonomisk tillväxt⁶⁸.

Sammanfattningsvis finns det mycket forskning om institutionell kontext och entreprenörskap vilket framgår av de genomgångar av fältet som gjorts⁶⁹ och svensk forskning har länge uppmärksammat betydelsen av institutionella faktorer⁷⁰. Institutionell teori, som länge använts inom organisationsforskningen, har kommit att användas framförallt i samband med frågor om företagstillväxt och generell ekonomisk tillväxt.

Trots att de formella villkoren ser ganska likartade ut över landet ser vi alltså att storstäder och glesbygd har olika förutsättningar, varav en del är kopplade till institutionerna i form av formella regler, offentliga styrningsmekanismer och organisationer samt lokala företagskulturer. De formella institutionerna tar sig därmed olika uttryck beroende på den lokala kontexten. Den nationella institutionella kontexten är centralt formad och därför inte anpassad till lokala villkor. Det ger behov av "mellanhänder" (institutional intermediaries), det kan vara företagatororganisationer, inkubatorer eller annat⁷¹.

Den rumsliga kontexten

Den sista aspekten av entreprenörskapets kontext är den *rumsliga kontexten*. Den överlappar och samverkar med de övriga, såväl den ekonomiska, den sociala som den institutionella. Studier av entreprenörskap i landsbygdregioner⁷² visar att problem ofta är kopplade till låga nivåer av humankapital, lägre servicenivå och svagare institutionella strukturer. Dessa brister kan kopplas till lägre ekonomisk utveckling. En övergripande slutsats är att entreprenörskap och företagande i större regioner i betydande utsträckning syftar till att ta tillvara nya affärsmöjligheter medan företagande i regioner med en mindre dynamisk arbetsmarknad och i övrigt sämre förutsättningar för företagande oftare är av nödvändighetskaraktär. Ett annat sätt att beskriva detta samband är att stora regioner skapar möjligheter till företagande, medan små och glesa regioner nödvändiggör företagande för den enskildes försörjning.

Skillnaderna mellan städer och glesbygd märks också i nyföretagandets karaktär. Det är främst tjänstenäringarna i den svenska ekonomin som växer, både genom nyföretagande och genom

65 Huggins och Thompson (2016)

66 Mair och Marti (2009)

67 Elert och Henrekson (2017)

68 Acs, Estrin, Mickiewicz och Szerb (2018); Bosma, Sanders och Stam (2018)

69 Bruton, Ahlström och Li (2010); Urbano, Aparicio och Audretsch (2019)

70 Davidsson, Lindmark och Olofsson (1994)

71 Mair och Marti (2009)

72 Se t.ex. Müller och Korsgaard (2018)

företagstillväxt. Det är vidare ett faktum att det är i stora och växande regioner som flertalet tjänsteföretag etableras. Detta gäller inte minst företag som producerar professionella tjänster. Här finns potentiella kunder och tillgång till arbetskraft med olika kompetenser, vilket är ett nödvändigt villkor för kvalificerad tjänsteproduktion. I stora täta regioner finns också mötesplatser och närhet mellan företag, organisationer och personer vilket skapar förutsättningar för att nya företag etableras och överlever genom s.k. spill over effekter⁷³.

Stora och växande regioner signalerar även marknadstillväxt och nya affärsmöjligheter. I stora regioner finns också som ovan framhållits resurser i form av insatsvaru- och tjänstemarknader som entreprenören behöver för att komplettera egna resurser. Detta är av betydelse därför att etablering av nya verksamheter vanligen är path dependent, dvs. beroende av de förutsättningar som successivt byggts upp genom regionens historiska utveckling.

Den rumsliga kontexten formar entreprenörskapet men det är också vanligt att entreprenörer är med och formar kontexten, genom att aktivt påverka den plats där de har företaget⁷⁴. Entreprenörens val av lokalisering av sitt företag är oftast styrt av andra faktorer än optimalt marknadsläge. Framförallt är det familjen och personlig anknytning till en plats som avgör⁷⁵. Valet av plats har betydelse för möjligheterna att anskaffa resurser, som att hitta anställda med rätt kompetens i glesbygd⁷⁶. För tillväxtföretag i glesbygd är, förutom tillgång till arbetskraft, tillgång till finansieringsinstitut som banker viktigt⁷⁷. Möjligheterna att få tillgång till extern kunskap försvåras av en liten lokal arbetsmarknad, liten lokal infrastruktur och långa och glesa transportmöjligheter⁷⁸. Entreprenören och hans/hennes företag blir genom ömsesidiga utbyten med individer och organisationer mer eller mindre "embedded" i den lokala kontexten. Men detta kan ändras och entreprenören kan flytta sig och sitt företag om omständigheterna så kräver⁷⁹.

Det finns som sagt klara samband mellan de fyra aspekterna av den kontext som entreprenören och hans/hennes företag finns i. I en svensk studie av hur företagsstarter i olika slags geografiska områden (storstadsområden, stads- och stadsnära områden samt glesbygdsområden) fann man att en entreprenöriell kultur liksom lokal tillgång till humankapital främjade nyföretagande i alla områden medan hög specialiseringsgrad motverkade nyföretagande i alla slags områden⁸⁰. Vi håller med Müller⁸¹ om att det fortfarande behövs mer forskning om hur entreprenörskap och regional utveckling hänger samman – regionalekonomer tenderar att bortse från hur entreprenörens agerande påverkas lokalt, entreprenörskapsforskare tenderar att bortse från rumsliga kontextens betydelse.

Kontexten för de studerade företagen

För samtliga entreprenörer som vi intervjuat är företagets lokalisering ett aktivt val, endera när företagen startades eller så har entreprenören som förvärvat ett företag/inkräm valt att behålla lokaliseringen. Det är dock inte självklart att företagen för all framtid kommer att ha den lokalisering de har nu. En del företag är lätttröliga genom sin verksamhet, t.ex. Bluecom, Lapland Ecostore och Klart Sämsta. Andra, som Icemakers Test och Triple X Adventures är svårare att omlokalisera pga av starka kopplingar till den lokala kontexten. Skandinavisk Ecotech, är via maskinell utrustning och en viktig leverantör i samma byggnad, förmodligen också svårare att snabbt förflytta.

73 Tavassoli och Jienwatcharamongkhol (2016)

74 McKeever, Jack och Anderson (2015); Anderson och Gaddefors (2016)

75 Dahl och Sorenson (2012)

76 Huggins, Prokop och Thompson (2017)

77 Li, Goetz, Partridge och Fleming (2016)

78 Meili (2019)

79 Salder och Bryson (2019)

80 Eriksson och Rataj (2019)

81 Müller (2016)

En viktig faktor till lokaliseringen är entreprenörernas och ägarnas preferenser, att de vill att företaget ska vara lokaliserat just på denna ort. Preferenserna kan vara ekonomiska. Ett välkänt exempel är bolaget Ryanair som konsekvent förlägger den operativa verksamheten till flygplatser som ger de bästa villkoren och flyttar när det finns bättre alternativ. För företag med en stor andel icke-lokal försäljning och/eller icke-lokala leverantörer är en lokalisering i Norrlands inland sällan den ekonomiskt mest optimala.

Den ekonomiska kontexten

Det leder oss in på den *ekonomiska kontexten*. De studerade företagen har alla *långt till sin marknad*. För att avståndet inte ska få negativa ekonomiska konsekvenser måste det kompenseras på något sätt. Det är bakgrunden till transportstödet som dock inte utgår för all verksamhet i glesbygd. Andra sätt för företag att kompensera för avstånd till marknaden är, som flera av de studerade företagen gjort, att ha verksamhet på flera orter. Andra har Vd:ar som reser mycket för att vara ute på marknaden och flera av företagen har verksamhet också på en ort där det är lättare att få tillgång till kvalificerad arbetskraft.

Tillgången på kapital påverkas av företagets lokalisering. Flertalet av de studerade företagen har fått investeringsstöd men det hjälper bara till en del. Avsaknaden av lättillgängligt riskkapital och affärsänglar i Norrland och speciellt i Norrlands inland är ett problem, men några har fått lokala finansiärer att satsa pengar i verksamheten. Bankernas utlåningsregler missgynnar också kapitalförsörjningen för företag i Norrlands inland.

De mindre gynnsamma ekonomiska villkoren för verksamhet i Norrlands inland uppvägs enligt de intervjuade entreprenörerna till en del av en stabil arbetskraft, av den närhet man har på orten till de resurser som finns lokalt och av att man som individ kan bo på ett ställe där man valt att bo och trivs. En samhällelig paradox är att *de företag som behövs mest för att utveckla glesbygden och skapa tillväxt är företag med icke-lokal marknad men att det är just dessa företag som är mest i riskzonen för att flytta*. De företag som endast verkar på en lokal marknad är oftast små och enmansföretag.

Den sociala kontexten

Den sociala kontexten är viktig för företagets framgång genom tillgång till information och resurser. Den sociala kontexten utgörs dels av företagarens egna nätverk, dels de som är mer direkt relaterade till företaget. De handlar om starka länkar (strong ties) som finns med nära, som familj men även vänner.

Det är vanligt att inte bara makar eller släktingar startar och driver företag tillsammans, det gör även vänner. Familj, släkt och vänner kan också ha andra uppgifter kopplade till företagets verksamhet. Ett exempel på en sådan stark länk är att Yelloc har lagt kvalitetskontroll och förpackningen av produkterna till ett företag som drivs av en av entreprenörens barndomsvänner. Andra, Lapland Eco Store och Axaeco, har make respektive maka anställd i företaget. De starka länkarna är genom sin personliga karaktär ofta en avgörande faktor för var entreprenören väljer att förlägga sitt företag – *ett starkt lokalt personligt nätverk ger en trygghet och ett sammanhang som kan aktiveras vid behov*.

De svaga länkarna (weak ties) är kontakter entreprenören har med affärspartners, med människor i lokalsamhället och en rad andra länkar. Forskningen visar att ett stort nätverk med svaga men många länkar, gärna med människor och organisationer av många olika slag, är fördelaktigt för entreprenörskap. Det ger tillgång till information och kopplingar till andra nätverk som kan användas i företagandet.

De flesta av entreprenörerna som ingår i studien har över åren och genom sina tidigare arbeten och/eller företag byggt upp stora nätverk som de använder i sitt företagande. Ingen av de intervjuade har enbart lokala nätverk, de flesta har nätverk som sträcker sig inte bara nationellt

utan även internationellt. T.ex. har entreprenören i Icemakers Test genom sin centrala plats i ett stort kluster tillgång till ett viktigt nätverk. Ett annat exempel är Triple X Adventures som bygger sin verksamhet på att ha dels ett starkt lokalt nätverk, dels en stark nod på den största marknaden, Tyskland.

Entreprenörer har alltid behov av nätverk men det är ändå tydligt att de intervjuade entreprenörernas nätverk och deras räckvidd över Sverige och utanför är ett sätt att kompensera för den lokala bristen på täthet i befolkning. *Ett glest befolkat område gör det svårt att bygga större och varierade nätverk lokalt.*

Den institutionella kontexten

En aspekt av *den institutionella kontexten* som entreprenörerna tar upp är lokala värderingar, framförallt kring företagande, där några nämner att det lokalt finns en slags brukskultur och oförståelse för företagandets villkor. Entreprenörerna är dock i huvudsak nöjda med företagsklimatet. Detta trots att Svenskt Näringsliv i sin ranking av företagsklimatet i Sveriges placerar kommuner i Norrlands inland långt ner på listan över kommuner med bra företagsklimat, i många fall i det absoluta bottenskiktet.

Det entreprenörerna tar upp är avsaknaden av institutionella aktörer som banker, myndigheter och annan representation lokalt av det svenska samhället. Entreprenörer i Norrlands inland – och entreprenörer också i annan glesbygd – får i många fall nöja sig med en bank i närområdet som bara har öppet några timmar några dagar i veckan, att postens tjänster är de man kan få på ICA och att Arbetsförmedlingen och Skattemyndigheten i princip endast går att nå digitalt för svar på standardiserade frågor. Det är en *mager institutionell närvaro som staten och bankerna erbjuder* i Norrlands inland. Till detta kommer att rådgivare och andra finansiärer ofta har kontor i befolkningskoncentrationerna längs kusten samt i Östersund. Samma sak gäller universitet och högskolor samt forskningsinstitutioner. Entreprenörerna i studien löser problemen med den magra institutionella närvaron genom att ha enheter på högskoleorter eller i Stockholmsregionen men också, och framförallt, genom att på egen hand försöka förstå stödsystemet, planera för en resa till banken och så vidare. De kommunala näringslivsenheterna kan bistå kommunens företag med vissa saker men de får inte agera så att de gynnar vissa företag framför andra.

Formellt har mycket av tillväxtfrågorna lagts ut på regional nivå för att sedan läggas ut på kommunerna. Som vi diskuterat tidigare har detta lett till en ytterligare centralisering på regionnivå och därefter på kommunnivå så att de mindre byarna utanför kommuncentra kommer i sista hand vid tilldelning av resurser. Det är en för glesbygden negativ trend som samverkar med att New Public Management (NPM) fått ett stort genomslag i offentlig organisering. Enligt Molander⁸² minskar detta likformigheten och enhetligheten över landet, även om utbudet av skola, vård mm ökar i större tätorter. De privata alternativen bygger på att någon ska se en möjlighet att utan förlust driva en skola, ett äldreboende etc. Det gör det sällan på mindre orter i glesbygd. Förståelsen för entreprenörskapets villkor utanför de större städerna är också låg. Så även om decentralisering enligt bl.a. Shane leder till mer entreprenörskap så har decentraliseringen i många fall inneburit att de nationella institutionerna retirerat från glesbygden och att entreprenörerna är tvungna att agera för att kompensera avsaknaden av institutioner och infrastruktur.

I orter med en mager institutionell närvaro (statlig, regional, organisationsmässig) finns ett behov av individer och organisationer som kan representera företagen i relation till institutioner på regional och statlig nivå och omvänt representera institutionerna gentemot företagen. Det behövs institutionella mellanhänder (institutional intermediaries) eller kopplare (connectors). Flera av de intervjuade betonade behovet av att göra företagets röst hörda "uppåt". Icemakers Tests VD är aktiv i en branschorganisation. De näringslivsansvariga på kommunerna försöker till viss del fylla

delar av denna roll, men få om någon har den kraft och position som behövs för att få kunna driva större frågor. Detsamma gäller med något undantag kommunpolitiker i inlandskommunerna.

Den rumsliga kontexten

Den rumsliga kontexten slutligen hänger tätt ihop med de andra. Det är den fysiska manifestationen av "glesbygd". Under våra intervjuer har entreprenörerna gång på gång framhållit de positiva aspekterna på den plats där de har företaget. Det som lyfts fram är naturen, närheten, lugnet och möjligheten att leva ett bra liv. Det finns *fördelar och värden i Norrlands inland* som inte förstås ur ett Stockholmsperspektiv. Några företag måste ligga där de ligger på grund av klimatet och den platsbundna kompetensen. För andra förstärker som nämnts lokaliseringen varumärket. Dessa senare företag och övriga studerade företag finns i Norrlands inland därför att entreprenören valt det, eller valt att vara kvar. Individens val av boendeort beror som nämnts i hög grad på entreprenörens privata nätverk och det avgör i sin tur val av ort för företaget.

Över tiden blir företagen (och entreprenörerna) inbäddade i den rumsliga kontexten. De anpassar sig till de villkor som gäller men påverkar också kontexten, som arbetsgivare och som delaktig i ortens verksamheter. Denna inbäddning av företag leder till att den lokala förankringen förstärks och det leder i sin tur till ett *mer långsiktigt hållbart företagande på orten*. Fler företag av olika slag berikar orten, växande företag likaså. Flera av de entreprenörer vi intervjuat sysselsätter alltifler och är därför med och utvecklar den lokala arbetsmarknaden. Det förtjänar att påpekas att företag, framförallt företag med anställda, är en central del av den lokala arbetsmarknaden.

Sammanfattande synpunkter på sambandet mellan entreprenör, företag och kontext

Företagande innebär att hantera uppkomna problem. Det är t.ex. väl känt att de första åren efter en företagsstart ofta är mycket utmanande med en hög andel företag som inte överlever⁸³. De entreprenörer som vi intervjuat har lyckats väl i jämförelse med snittet för nystartade företag men det betyder inte att hinder inte funnits. Som vi lyft fram är de hinder som de intervjuade främst lyfter fram ganska samstämmiga och gäller brister i tillgången till resurser och information. Bristen på kapital och bankernas värdering av säkerheter gör att det i praktiken inte är möjligt att bygga egna lokaler innan tillräckligt med vinstmedel sparats, man får istället hyra. Bristen på arbetskraft, framförallt kvalificerad sådan är ett annat hinder som återkommande nämns. En lösning som tillämpas är ha verksamhet också på andra ställen där det är lättare att rekrytera kvalificerad personal. Bristen på infrastruktur är ett tredje hinder, transporter av personer och gods kostar och tar tid. Den bristande infrastrukturen och transportfrågorna löser man genom att pröva sig fram till bra transportörer och – främst – genom att resa mycket själv. Bristen på nätverk och arenor där man kan få information och hjälp är en fjärde grupp hinder. Det kan handla om att söka de stöd som faktiskt finns men där ansökningsförfarandet upplevs som byråkratiskt. Man söker stöd så gott man kan och tar hjälp av sina nätverk.

Flertalet entreprenörer har som nämnts goda teoretiska kunskaper och alla har omfattande arbetslivserfarenhet och andra erfarenheter av relevans för att leda och utveckla sina företag. Med detta sagt visar vår studie att entreprenörerna är både lika och olika. De flesta lever ett liv som kan kopplas till självständighetslivsformen medan några kan hänföras till karriärlivsformen. Det är svårt att se någon skillnad mellan företag som drivs av entreprenörer med olika livsform, utom möjligen till de senare entreprenörernas bakgrund och boendeort (Stockholmsregionen). Anknytningen till orten är stark för de flesta och de har också ett starkt lokalt nätverk kombinerat med ett kanske ännu starkare nationellt/internationellt nätverk. De breda nätverken kompenserar i stor utsträckning för det fysiska avståndet till marknaden, den glesa befolkningen i närområdet och den magra lokala institutionella miljön. Samtliga företagare ser också fördelar med att ha företaget

83 T.ex. visar Tillväxtanalys att av företag startade 2014 är det 76% som är verksamma efter 3 år.

där det är lokaliserat; lojal arbetskraft, närhet etc.

Problemet är att entreprenörerna och företagen hela tiden måste kompensera för avståndet till marknaden, för den glesa miljön och för den magra institutionella kontexten. Det gör att de får lägga mer tid och resurser på att skaffa kapital, arbetskraft och information än de hade behövt göra i en mer tät miljö. Risk finns att företagen kan flyttas även om ingen av entreprenörerna har tankar på att göra det. En berättade dock att hen hade fått propåer från två andra kommuner om att flytta verksamheten dit.



Fjällfiske



60-talsveckan i Malå

KAPITEL 8 - NÄRINGSLIVSANSVARIGAS SYN PÅ DEN LOKALA KONTEXTEN

Vårt urval av företag, maskrosföretag, gjordes främst utifrån kriterier om företagen. Vi valde företag i olika branscher och i kommuner i Norrlands inland med olika förutsättningar för företagande. Det betyder att vi valt företag också efter kommun.

För att komplettera intervjuerna med entreprenörerna har vi intervjuat personer som arbetar med näringslivsfrågor i de kommuner där de av oss valda företagen finns. Avsikten med dessa intervjuer är att öka förståelsen för de studerade företagens lokala kontext⁸⁴. I flertalet kommuner är det kommunens näringslivschef eller den person som har motsvarande roll i kommunens näringslivsbolag, i de fall verksamheten bedrivs i bolagsform, som vi intervjuat. Vi har även genomfört intervjuer med företrädare för Almi, Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), Region Norrbotten, Sparbanken Nord, Post och Telestyrelsen (PTS) och Vattenfall Eldistribution samt andra experter (se bilaga 2 och 3). Fokus i detta kapitel ligger på intrycken från kommunrepresentanterna.

Näringslivsverksamhetens organisation och resurser

Kommunerna har valt att organisera stödet till det lokala näringslivet på två olika sätt. Det ena är att det organiserats som en del av kommunens samlade verksamhet med lokalisering i kommunhuset. De som valt denna organisationsform lyfter fram närheten till andra kommunala verksamheter vilket underlättar kontakter med personer som t.ex. sköter bygglovsärenden. I det andra alternativet har ansvaret för näringslivsfrågor lagts ut till en fristående organisation, som drivs i bolagsform alternativt som stiftelse med lokaler på annan plats än i kommunhuset. Det innebär bland annat att andra i kommunen inte har direkt insyn i vilka som kommer på besök, något som kan vara känsligt. I styrelsen sitter förutom personer i kommunledningen också företrädare för näringslivet, vilket framhålls som en annan fördel.

I tre av de elva kommunerna bedrivs näringslivsverksamheten i bolagsform eller som stiftelse; Arjeplog, Åsele och Jokkmokk. I sju kommuner är näringslivskontoret/näringslivsavdelningen placerad i kommunhuset och i en kommun i en annan byggnad. Näringslivschefernas bakgrund varierar men många, framförallt de i de fristående formerna, har egen erfarenhet som företagare.

Det som kännetecknar kommunernas näringslivsstödjande verksamhet, oberoende av hur verksamheten organiserats, är att den är resurssvag. Antalet personer som arbetar mer direkt med näringslivsfrågor är högst en handfull, i någon kommun sköts arbetet av endast en person. Finansieringen består till betydande del av projektmedel, projekt som vanligen löper på tre år eller under ännu kortare tid. Dessa projekt är inte alltid de mest angelägna utan möjligheter till externa pengar styr. Ett annat problem som lyfts fram med projektfinansiering är att det i många fall krävs att flera kommuner/aktörer deltar. Det leder till kompromisser om projektens syfte och hur de ska genomföras. Näringslivsansvariga lyfter också fram att större resurstarka kommuners intressen lätt dominerar och att man som liten resurssvag kommun har svårt att få gehör för sina synpunkter. Det finns dock samarbeten som framhålls i positiva ordalag där man genom samarbete med andra uppnått ett bättre resultat än om man arbetat på egen hand. Ett exempel är det nu pågående projektet "Framtid Region 10 – Näringsliv" som verkar för ett bättre näringslivsfrämjande i åtta västerbottenskommuner och två norrbottenskommuner. Av dessa tio kommuner ingår fem i vår

⁸⁴ Vi har intervjuat företrädare för elva kommuner. Ingen intervju gjordes i Ovanåker, däremot en i Övertorneå där det inte blev någon intervju med ett tänkt företag (se vidare metodkapitlet)

studie⁸⁵.

Under åren 2018-2020 har kommunerna i Norrlands inland fått 5 mkr (1,7 mkr/år) i riktade medel för insatser för näringslivsutveckling och för att förbättra det lokala näringslivsklimatet, de sk. Bucht-pengarna. Det är oklart vad som händer efter 2020, vilket bekymrar de näringslivsansvariga.

Synpunkter på företagande och entreprenörskap i kommunerna

De näringslivsansvariga visar utan undantag stor stolthet över de företag och entreprenörer som finns i kommunerna. Viljan att underlätta för företagandet är stor men det är inte alltid lätt. Kulturen inom förvaltning och företagande är olika vilket man visar förståelse för. I flera kommuner arbetar man aktivt för att sprida kunskap om företagandets villkor bland de kommunanställda. Samtidigt påtalar de näringslivsansvariga att den kommunala verksamheten lyder under regler som måste följas, t.ex. får inte vissa företag och entreprenörer gynnas framför andra. Det gäller bl.a. tillstånd och vid upphandlingar.

Det finns olika sätt att se på hur arbetet med näringslivet ska bedrivas. En skillnad, även om den inte ska överdrivas, är mellan de kommuner som aktivt driver på och tar tag i olika frågor och de som mer arbetar för att "möjliggöra" och förmedla kontakter. Hur man agerar handlar i vissa fall om att man har begränsade personella resurser, i andra fall att man mer principiellt är emot att vara en mer aktiv aktör. Ett ställningstagande är hur långt man vill gå för att hjälpa företagare med att skriva ansökningar om stödpengar. De som inte vill vara mer än rådgivare argumenterar att de inte vill bli ansvariga för en ansökan. Andra säger att en del entreprenörer behöver handfast hjälp med att skriva en ansökan och att man inte blir ansvarig, det är den som skriver under som är ansvarig. Vi har också träffat näringslivsansvariga som driver projekt som skulle kunna överklagas därför att de bryter mot kommunallagen men som gör det väl medvetna att om kommunalfullmäktiges beslut inte överklagas så är det OK. Andra däremot ställer sig avvisande till ett sådant agerande, antingen därför att man anser att det principiellt är fel eller därför att man vet att det finns medborgare/politiker i kommunen som kommer att överklaga beslutet och som då kommer att få rätt.

Vi har också träffat näringslivsansvariga som inte vill fokusera sitt arbete till kluster eller grupper av företag. Man avstår från en sådan prioritering därför att man därmed väljer bort andra företag och riskerar att dra på sig kritik från dem. Det reser frågor om hur kommunerna och näringslivsansvariga prioriterar knappa resurser. Ska man hålla på med "allt" eller göra medvetna prioriteringar som kan innebära kritik från de som inte omfattas av prioriteringarna?

Kommunernas näringslivskontor och bolag arbetar brett för att på olika sätt stödja det lokala näringslivet. I arbetet är också politiker och andra tjänstemän involverade. Centralt är att kommunen ska ha en så väl fungerande infrastruktur som möjligt. Vissa kommuner hyr ut lokaler. Man har rådgivning och ger stöd i form av uppmuntran (och ibland avrådan). I några kommuner kan företag få hjälp med pengar i startfasen från stiftelser och kommunens näringslivsbolag. Man förmedlar kontakter för att företag ska kunna genomföra projekt. I en del kommuner är man som nämnts mycket aktiva med att hjälpa entreprenörer att ansöka om bidrag, t.ex. investeringsbidrag, medan man i andra kommuner anser att det inte är en uppgift för kommunen. Man har mötesplatser med föredrag och annan information, och gör företagsbesök. Flera inlandskommuner arbetar också med att göra hela organisationen mer serviceorienterad.

Sammanfattningsvis finns det olika sätt att organisera kommunens näringslivsarbete men också vissa skillnader i vad som ska ingå. Enskilda personer kan ha stor betydelse eftersom näringslivsorganisationerna är mycket små, ofta består de bara av några enstaka personer. Vid några av

85 Samarbetet presenteras på <https://region10.se/region-8/>, projektet kring näringsliv beskrivs t.ex. på <https://www.arjeplog.se/nyheter/nyheter-startsida-2019/2019-06-28-Region-10-samarbetar-i-nytt-naringslivs-projekt.html>

våra intervjuer med entreprenörerna kom detta också fram. Ett exempel är att en entreprenör nämnde att det blev stor skillnad till det bättre när kommunen fick en ny näringslivschef.

Synpunkter på den lokala kontexten

De näringslivsansvariga uppehåller sig vid våra intervjuer i stor utsträckning kring företagens lokala kontext. Många synpunkter återkommer och vi har här valt att sammanfatta dem under fyra rubriker:

Fysisk infrastruktur

Inlandskommunerna ligger oftast geografiskt långt från större befolkningscentra. Trots det är intervjupersonerna i kommunerna i många fall förhållandevis positiva till den infrastruktur som kommunen och invånarna har tillgång till. Man har synpunkter på vissa delar av vägnätet, på brist på belysning av vägarna i vissa delar av kommunerna och på att statliga och privata institutioner, som Arbetsförmedlingen och banker, lägger ner kontor i glesbygden. Ett exempel på problem som nämns är avvecklingen av Bussgods verksamhet i Norrbotten⁸⁶. Ett annat problem som togs upp är att få paket levererade till företag som är lokaliserade i mindre byar i kommunen utan alltför stor tidsfördröjning. Ytterligare ett problem som nämndes är man tvingas betala mer och mer för sämre och sämre busskommunikationer.

Några inlandskommuner som ingår i undersökningen har tillgång till egen flygplats med reguljärflyg. Andra kommuner har en flygplats inom rimligt avstånd. För ytterligare några kommuner är avståndet längre men kombinationen flyg och flygtaxi fungerar i de fall man väljer att inte köra egen bil till och från flygplatsen. Kritik framförs dock från några kommuner på brister i samordning av tidtabeller mellan de bolag som bedriver kollektivtrafik.

Infrastrukturfrågorna lyftes fram av några intervjupersoner som en hygienfaktor. Förutom fysiska transporter måste det finnas väl fungerande bredband. I kommunernas centralorter finns generellt sett bra uppkoppling. Andra i inlandskommunerna saknar dock väl fungerande anslutningar för att kunna använda Internet. Behovet av 5G är en annan intressant problematik för kommuner med omfattande testverksamhet av fordon och fordonskomponenter under vintermånaderna. Här finns en oro från såväl branschen som näringslivsansvariga i Arjeplog och Arvidsjaur att man inte kommer att få tillgång till 5G utan att andra områden i Sverige kommer att prioriteras. För dessa kommuner (och företag) är det viktigt att snabbt få tillgång till 5G.

Ett mer oväntat problem som nämndes av flera kommunföreträdare var tillgången till el. Att det är problem med elleveranserna till större städer som Stockholm, Malmö och Uppsala är väl känt, men att detta var ett problem också i kommuner i Norrlands inland där mycket av elproduktionen sker var oväntat. Två olika bilder ställs mot varandra. Politiker och andra på nationell nivå lyfter fram att det inte finns någon elbrist i Sverige och att vi nettoexporterar el. Hur som helst har man problem att få el till verksamheter i inlandskommuner pga brister i nätet. Andra säger att elbristen inte bara är ett nätproblem. En viss rädsla finns också för framtida problem därför att leverantörerna kan komma att prioritera andra kunder som Facebook. Rädslan är vad som händer om dessa kunder behöver mycket mer el.

Arbetskraftstillgång och demografi

Samtliga kommuner har vikande befolkningsunderlag och därmed skattekraft. Det innebär att det är svårt att upprätthålla en väl fungerande vård, skola och omsorg. Dessa områden är viktiga grundförutsättningar för att den negativa demografiska utvecklingen i Norrlands inlandskommuner ska kunna brytas och för en positiv utveckling av kommunernas näringsliv. För att locka arbetskraft behövs en basal service inom dessa områden och dessutom ett utbud av handel och service som täcker vardagens behov. Bristen på lokala utbildningsmöjligheter påverkar direkt företagets

86 Möjligen kommer Bussgods i Västerbotten ta över trafiken

möjligheter att rekrytera personal för mer kvalificerade arbetsuppgifter, vilket betonades i flertalet kommunintervjuer. Denna brist gör att ungdomar tvingas flytta från inlandskommunerna för studier.

Tio av elva kommuner som ingår i undersökningen har ett gymnasium. I flera fall är antalet gymnasielinjer dock begränsat. Det innebär att många ungdomar redan på gymnasienivå inte har något annat val än att studera på annan ort. De som efter gymnasiestudier vill studera vidare måste flytta till orter med högskola eller universitet. Problemet för kommunerna och för näringslivet är att få sedan flyttat tillbaka. Detta dels därför att det är ont om jobb för akademiker, dels därför att ungdomarna får andra boendepreferenser. Effekten blir, hur man än vrider och vänder på utbildningens roll, att den är en viktig drivkraft för att ungdomar lämnar den kommun där man växt upp. Detta visas tydligt i en låg andel högutbildade i de av oss studerade kommunerna, vilket är ett stort problem i ett kunskapssamhälle.

För att rekrytera återvändare men även andra med akademisk utbildning måste det finnas intressanta jobb för akademiker och jobb för medföljare. Ytterligare ett hinder för rekrytering av akademiker till kommuner i Norrlands inland är att arbetsmarknaden är liten vilket gör det svårt att byta arbetsgivare vid ett senare tillfälle. Det framhålls dock inte som omöjligt att rekrytera akademisk personal till inlandet, bl.a. därför att det finns personer som föredrar en annan livsstil än den i landets storstadsregioner. I flera kommuner har man också en inflyttning från central- och sydeuropa.

Kompetensförsörjningsproblematiken kommer upp i samtliga intervjuer med näringslivsansvariga. Det många säger är enkelt uttryckt att det inte finns någon arbetslöshet bland anställningsbara och att företag och kommunerna har svårt att rekrytera personal. Det gäller i första hand personer med högre utbildning men också annan arbetskraft. Det senare därför att det krävs kunskap för allt fler arbetsuppgifter i företagen, men någon menade också att det finns arbetslösa som inte vill ta de enklare arbeten som finns.

Tillgång till kapital

Finansiering av lokaler för företag och egna hem lyfts fram av samtliga intervjupersoner som ett stort problem. Någon säger till och med att företagen inte ska bygga egna fastigheter. Men om inte företagen kan bygga egna lokaler måste någon annan göra det. I dagsläget är det endast kommunerna, bortsett från större företag och eventuellt några undantag som testföretagen i Arvidsjaur och Arjeplog, som kan bygga. Problemet med denna lösning är kommunernas allt sämre ekonomi som gör att de snarare avvecklar lokaler, om det över huvud taget är möjligt, än bygger nya för uthyrning till företag. Några undantag nämns dock. Jokkmokk bygger en lokal för långtidsuthyrning till Vattenfall och i Övertorneå har kommunen byggt om en byskola som skulle rivas för uthyrning till företag.

Flera näringslivsansvariga kom i våra samtal in på att den norska lösningen med borgensgaranti för lån och att det borde finnas en borgensgaranti för lån inom stödområde A och B. Ett intressant alternativ som framhålls av intervjuade på Näringslivsstiftelsen i Åsele är den ekonomiska föreningen Garantia. Garantias affärsidé är att underlätta finansieringen för små och medelstora företag genom att ställa säkerheter, borgen, vid upplåning hos bank eller andra kreditinstitut. Affärsmodellen präglas enligt egen utsaga av enkelhet, smidighet och snabbhet. Från och med mars 2019 prövar man också att erbjuda mindre förtagskrediter utan säkerhet. En ny modell har tagits fram för utlåning som utvecklats i nära samarbete med Vattenfall, WindCo samt Vindkraftscentrum i Strömsund. Här finns en direkt koppling till de vindkraftsparker som byggts av Vattenfall i Åseleregionen. Vattenfall har lagt in ett större belopp för utlåningsverksamheten. Man vill inte uppge hur mycket pengar som lagts in för detta ändamål.

Ytterligare ett problem som framhålls är att bankerna lämnar inlandskommunerna eller minskar ner kontorens öppettider till ett par timmar i veckan. Kontakterna med och förståelsen för det lokala näringslivet går därmed förlorad. För entreprenörer är det ett stort mentalt avstånd att ta kontakt

med en bank långt från den egna orten. Det blir också svårare för bankernas personal att bedöma projekt om man inte har kontakt med personerna i de företag som vill låna pengar. Det kanske är symptomatiskt att ett antal av våra undersökningsföretag inte har några banklån och använder banken så lite som möjligt. De finansierar själva verksamheten och växer organiskt.

Almi och Norrlandsfonden kan gå in med lån och riskkapital till företag. Kritiken är att lånen är dyra, ett par procent över räntan för banklån. Det ska dock ses mot bakgrund av att Almi står för topplånen med ökad risk som följd. Näringslivsansvariga tar också upp att det är ont om riskkapital i Norrland generellt och för investeringar i inlandet i synnerhet. Mittkapital, som startades med 200 mkr i riskkapital med medel från Sjötte AP-fonden och EU:s strukturfonder för att investeras i företag i Jämtland och Västernorrland, beskrivs som ett fullständigt misslyckande.

Sammanfattningsvis tar de näringslivsansvariga i princip upp samma frågor kring kontexten som de intervjuade företagarna, vilket inte är så märkligt eftersom de finns i samma kommuner. I stort tar intervjupersonerna i kommunerna också upp samma problem, brister och behov som den Parlamentariska landsbygdskommittén redovisar i sitt slutbetänkande. Om problembilden råder med andra ord relativt stor enighet.

Förutom frågor om infrastruktur av alla slag samt kompetens- och kapitalförsörjning finns det ytterligare en aspekt som de näringslivsansvariga lyfter fram – centraliseringen på regional nivå.

Ökad distans till glesbygden även regionalt

Den svenska regionalpolitiken har alltmer kommit att innebära en decentralisering till regionerna som bl.a. genom sina tillväxtprogram styr resurserna inom regionen. Det innebär att den centrala statsmakten decentraliserar resurser till regionerna som sedan fördelar dem vidare. Enligt flera intervjuade ute i kommunerna har detta lett till en centralisering inom regionen så att kommuner i regionens periferi ändå hamnar i periferin. Regionerna styrs utan undantag från större befolkningscentra och även centralorter i glesbygdskommuner upplever sig komma på undantag – för att inte tala om mindre byar i glesbygdskommunerna. En person, inte någon näringslivsansvarig, uttryckte det som att "det är alltid längre från kusten till inlandet än tvärtom", dvs. företrädare för organisationer och myndigheter centralt i regionen besöker inlandet mycket mer sällan än de från inlandet besöker regioncentra vid kusten.

Den regionala centraliseringen förstärks av att inlandskommunernas resurser såväl ekonomiskt som personalmässigt är starkt begränsade vilket gör att de har svårt att motverka de centralistiska tendenserna. Små resurser och långa avstånd gör det också svårt att skapa nätverk som innefattar företagare, kommunföreträdare, regionföreträdare och personer i myndigheter och andra organisationer. Sådana nätverk kan fungera i mer tätbefolkade kommuner där organisationer och myndigheter har sitt säte men är svåra att organisera och upprätthålla för aktörer i glesbygdskommunerna.

Flera av de näringslivsansvariga är trots allt optimistiska om att utvecklingen går att påverka och hänvisar till utvecklingen i Norge. Den norska regional- och landsbygdspolitiken har inneburit en helt annan utveckling i norra Norge än i norra Sverige. Man framhåller att infrastrukturen måste förbättras och lyfter fram transporter av personer och gods, och väl fungerande bredbandsuppkopplingar i hela inlandet. Detta, liksom vård, skola och omsorg måste fungera, det är hygienfaktorer.

Man pekar också på naturen som en tillgång och på möjligheterna att locka livsstilsmänniskor till inlandet. Jämförelser görs med Åre som haft en positiv utveckling bl.a. tack vare inflyttning av människor som söker en livsstil som de kan få i Jämtlandskommunen. Framtidsbranscher som nämns är matproduktion och besöksnäringen.

Andra förslag för att bryta den negativa utvecklingen är stora lokaliseringar utifrån som kan fungera som "startmotor" och generera en positiv självförstärkande utveckling. Det underliggande

argumentet är att det behövs en kritisk massa inflyttare för att få igång en sådan utveckling.

Till sist ett mer grundläggande argument: Ska utvecklingen kunna vändas måste förutsättningarna bli bättre än på andra ställen. Det måste vara lättare att leva och bo i inlandskommunerna. Det handlar om att sänka skatter och levnadskostnader för boende i inlandskommunerna och att skapa konkurrensmässigt bättre förutsättningar för företag genom bl.a. sänkta skatter och arbetsgivaravgifter. Man vill också få till stånd förändringar i strandskyddet för att kunna erbjuda attraktiva boendemiljöer.



Hallstaberget i Sollefteå

KAPITEL 9 - SLUTSATSER, FÖRSLAG PÅ ÅTGÄRDER OCH FORTSATT FORSKNING

Det är nu dags att sammanfatta vår studie. Vi hade tre syften. För det första ville vi identifiera faktorer som möjliggjort etablering av företag baserade på intressanta affärsidéer i mindre kommuner i Norrlands inland trots dåliga förutsättningar för företagande. Sedan ville vi undersöka vilka hinder och möjligheter entreprenörerna har mött. Slutligen ville vi undersöka hur de hanterat dessa hinder och möjligheter, inte bara under etableringsprocessen utan också under företagets fortsatta utveckling.

För att nå dessa syften har vi genomfört en intervjuundersökning med entreprenörer i tolv företag i Norrlands inland. Vi har därutöver genomfört intervjuer med näringslivsansvariga i de kommuner där företagen finns samt med ett antal myndighets- och organisationsföreträdare. Ytterligare underlag för studien har varit statistik kring demografi och företagande. Vi har redovisat denna statistik samt relevant forskning i rapportens olika kapitel. Tonvikten i vår studie ligger på att fånga upp erfarenheter från de intervjuade entreprenörerna.

Översikten över demografi och företagande visar på det allmänt kända faktum att kommunerna i Norrlands inland med några få undantag har ett stadigt vikande invånarantal, är glest befolkade och har en skev åldersfördelning, utbildningsnivå och könsfördelning. Företagandet är relativt livaktigt men är till stor del av typen nödvändighetsföretagande, dvs. företagandet är ett alternativ till bristande möjligheter till lönearbete.

De företag som vi har studerat, relativt nystartade maskrosföretag, är absolut inte typiska, de är så kallade outliers. Det är anledningen till att vi valt dem. Vi vill få kunskap om varför och hur entreprenörer startar och utvecklar möjlighetsbaserade företag som överlever och växer med en stor del av försäljningen utanför den egna kommunen. Dessa företag skapar arbetstillfällen och attraherar människor till en ort. Det är anledningen till att de är intressanta.

Som vi redovisat är det få relativt nystartade företag i Norrlands inland som är av denna typ. Det innebär att de hinder och möjligheter de intervjuade entreprenörerna upplever inte behöver vara desamma som andra företagare upplever. Våra intervjuer med näringslivsansvariga i kommunerna tyder dock på att de flesta upplevda hindren, som kapitalbrist, är generella och också påverkar andra företag i Norrlands inland.

Studiens resultat i sammanfattning

Vilka faktorer är det som möjliggjort de studerade företagens etablering och tillväxt? För det första är entreprenörerna erfarna och kompetenta. De har hög och bra utbildning och alla har ett yrkesliv och andra erfarenheter som givit dem kunskap och nätverk av relevans för de företag de driver. För det andra har de identifierat goda affärsidéer som gjort att de kunnat bygga upp lönsamma och växande företag – att de riktar sig utanför den lokala marknaden är en förutsättning för detta. En tredje faktor för framgång är deras förmåga att lösa de utmaningar som avståndet till marknaden innebär.

Med detta sagt ska det framhållas att entreprenörerna i studien inte är ovanliga med avseende på ålder, kön etc. om vi jämför med svenska företag i allmänhet. De har alla en koppling till den ort i Norrlands inland där de driver företaget, en koppling som de värnar även i de fall de inte själva är bosatta på orten.

De *hinder* som entreprenörerna pekar på har till största delen att göra med avstånd till marknaden och med en gles lokal kontext (befolkning, infrastruktur, institutionell närvaro). Avstånd till kunder, samarbetspartners, leverantörer etc. betyder högre kostnader men också att tid måste läggas på resor, tid som för alla företagare är en bristvara.

Man pekar också på bristen på arbetskraft, framförallt kvalificerad sådan (utbildad, erfaren, van med internationella affärer, mm). För ett litet företag är det därtill ett stort avbräck om en viktig medarbetare lämnar företaget och det inte finns någon annan i närområdet att rekrytera.

Finansiering är ett annat stort hinder. Det är framförallt ett hinder för företag som är i tillväxtskeden, men även för tillverkande företag med vanligtvis ett behov av större investeringar i maskiner och annan utrustning och för företag som har behov av stora lager. Bankernas säkerhetskrav – som förstärkts av internationellt överenskomna regler – är definitivt en hämsko på möjligheterna att etablera och bygga upp företag i Norrlands inland. Bristen på riskkapital är också ett problem. Till det ska läggas att svenska banker under lång tid dragit ner på sina kontorsnät, vilket får konsekvenser inte minst i glesbygd. Även om det finns ett bankkontor på centralorten i en kommun är det vanligt att detta kontor bara har öppet några timmar per dag och ofta bara några dagar i veckan. Några intervjuade entreprenörer använder av detta skäl och för att banken lokalt inte har den kompetens man efterfrågar bankkontor på andra orter. På många mindre orter finns det också bara ett alternativ. För att ta exemplet Norrbotten är det bara Sparbanken Nord och Handelsbanken som har kontorsnät som inte är helt anorektiska. Överlag ger de intervjuade bättre betyg på de lokalt förankrade bankerna.

Andra hinder som har med glesheten att göra är hur entreprenörerna får tillgång till information och hur de orienterar sig i den institutionella miljön. Det är väl belagt att tillgång till information är en nyckelfaktor för ett framgångsrikt entreprenörskap och för att företag ska överleva och blomstra. Det är viktigt att ha tillgång till övergripande information om förändringar i samhället, trender i konsumtion, utveckling i ekonomin etc. Men minst lika viktig är den information som entreprenörer snappar upp i olika nätverk, formella eller informella, dvs. det man hör i samtal med kollegor, konkurrenter, kunder och andra. För entreprenörer långt från marknaden och långt från större befolkningscentra är detta en utmaning. En specifik fråga som de intervjuade tog upp är att veta vilka stöd och vilken hjälp som finns att få. I många fall skulle man behöva hjälp med att lotsas genom den byråkratiska djungel det är att söka olika stöd eller att få information om och delta i offentliga upphandlingar.

Ytterligare hinder, om än mindre betonat, är den lokala kultur som finns i Norrlands inland. Det handlar om kvardröjande attityder där förståelsen för entreprenörskap upplevs som mindre bra och att näringslivsklimatet inte är optimalt. Även dessa faktorer har i stor utsträckning med glesheten att göra – det finns inte en "kritisk massa" av företag som gör att företagandets betydelse och villkor är en del i det allmänna medvetandet.

De *möjligheter* de intervjuade entreprenörerna lyfter fram varierar. En del är rent affärsmässiga, som att den arbetskraft man har i produktionen är bra och lojal. Eller att man finns i ett kluster, dvs. att branschen är centrerad till den ort/region där företaget finns. Klimatet lyfts fram som en förutsättning av de entreprenörer som bedriver verksamhet som bygger på ett kallt vinterklimat. Andra lyfter fram Norrland och möjligheterna att lansera ekologiska varumärken baserad på den rena naturen. Närheten till allt på en liten ort lyfts också fram – alla känner alla. Ytterligare argument är mer personliga, som att man får bo där man är uppväxt och trivs, att det finns mer tid för att umgås med familjen och en bra livsmiljö med möjligheter till rikt friluftsliv.

Hur har entreprenörerna *hanterat olika hinder och möjligheter*? Marknadsmässigt har de genom sin kompetens och erfarenhet förmåga att se lösningar. De har starka och breda nätverk som de använder. Nätverken utgörs av kontakter lokalt men också av kontakter utanför den lokala orten, i många fall med internationella inslag. Dessa nätverk har byggts upp under lång tid.

En viktig, för att inte säga avgörande, faktor för de studerade företagens framgång är att alla företag baseras på (mycket) goda affärsidéer med tydliga unique selling points (USP). Det innebär att alla företag, med undantag för de som baserar verksamheten på ett kallt vinterklimat förmodligen skulle klara sig utmärkt också vid andra lokaliseringar. För de kommuner där de är belägna innebär det en risk. Många företag skulle om man bara ser till verksamheten kunna omlokaliseras eftersom de är service- och handelsföretag och verksamma i hyrda lokaler. Det finns mer än ett exempel på att företag omlokaliserats av nya ägare efter det att den entreprenör som startat och utvecklat företaget sålt det.

Finansieringsproblemen hanteras till betydande del genom självfinansiering. Det är bara ett mindre antal av de studerade företagen som tagit in externt aktiekapital. Företagen har växt organiskt baserat på egna medel och vinster som genererats. Det ger trygghet men försvårar en snabb tillväxt. Flertalet företag har fått investeringsstöd och några också transportstöd men i relation till omsättningen är det med något undantag mindre belopp. Företagen hyr i princip sina lokaler. I Arjeplog/Arvidsjaurregionen är det dock i vissa fall de stora internationella fordons- och komponentföretagen som äger de lokaler som används för testverksamheten.

Ett sätt att hantera avståndsfaktorn är att ha verksamhet på flera platser, nära marknaden och nära platser med forskning och utbildning. Närmare hälften av företagen har kontor på annan plats än i den inlandskommun där företaget är registrerat. De som har internationell verksamhet har därtill ofta noder, som kontor och/eller agenter i utlandet. Entreprenörerna reser också själva mycket. För de som bor i inlandet där företaget är lokaliserat med långa avstånd till marknaden gäller det att planera resorna väl och spontana personliga affärsmöten är svåra att åstadkomma.

De kommunala näringslivskontoren kan vara ett stöd, inte minst i startfasen av ett företag och när företagen behöver söka bidrag och olika tillstånd. Flera intervjuade lyfter fram behovet att en fortsatt bredbandsutbyggnad och 5G som en förutsättning för fortsatt utveckling för företag som har behov av väl fungerande uppkopplingar.

De entreprenörer som utnyttjar platsens egenskaper (vinterklimat, natur, kulturellt arv) betonar de möjligheter som dessa särdrag ger – att kunna bedriva testverksamhet, kunna bygga varumärke runt norrländska råvaror och naturnära ekologiska produkter och att bygga på det samiska arvet för att stärka sina affärsmodeller.

Sammantaget är de entreprenörer vi intervjuat drivna och kan hantera de hinder som företag i små kommuner i Norrlands inland med långt till marknaden, vikande befolkningsunderlag, förhållandevis dålig infrastruktur mm möter. De, liksom andra möjlighetsdrivna entreprenörer, väljer att se till möjligheterna och kan hantera hindren. Företagens utveckling visar också det, om än med en insats av hårt arbete av de entreprenörer som driver dem.

Vi avrundar detta avslutande kapitel med att kort diskutera vetenskapliga bidrag, policyrekommendationer och vilka kunskapsluckor vi ser som kan fyllas genom fortsatt forskning.

Vetenskapliga bidrag

En slutsats, i sig inte oväntad, är att vi hittade få företag som uppfyllde våra kriterier för val av undersökningsföretag. En resurssvag kontext innebär att utbudet av potentiella entreprenörer som startat företag som uppfyller våra kriterier är litet. Få potentiella entreprenörer i kombination med en liten lokal marknad för att avsätta produkterna, dålig tillgång till akademiskt utbildad arbetskraft och begränsad tillgång till leverantörer av tjänster och insatsvaror förklarar att *det är få företag som har startats baserad på att ta tillvara en affärsmöjlighet, som har anställda utanför familjen och merparten av sin försäljning utanför den egna kommunen.*

Även om våra intervjuer visar att entreprenörerna i denna studie har mycket gemensamt med entreprenörer i allmänhet, de uppvisar samma karaktäristika och samma agerande vid identifiering och exploatering av affärsidéer, så finns det några resultat som vi vill lyfta fram.

Genom det urval vi gjort är de entreprenörer vi intervjuat mer resursstarka än genomsnittet. De har skaffat sig kompetens genom utbildning, arbetslivserfarenhet, erfarenheter från boende i andra delar av landet och utomlands, ledningserfarenhet och erfarenhet av tidigare eget företagande och av företagande inom familjen mm. En slutsats är att *teoretisk kunskap i allmänhet och erfarenheter av företagande i synnerhet är, om inte en nödvändig förutsättning för framgångsrikt möjlighetsbaserat entreprenörskap i en resurssvag kontext, uppenbarligen till nytta.*

Ett annat teoretiskt bidrag är kopplat till centrum-periferimodellen och hur entreprenörer anknyter till sin lokala kontext. Våra entreprenörer har en fot i flera läger – *de är starkt förankrade på den lokala orten men de har även satt ner en fot närmare marknaden och/eller i större centra.* Man har ett försäljningskontor i Stockholm, eller som flera företag sin VD/ägare boende där. Ett eller flera läger kan också finnas utomlands. Flera företag kan sägas hoppa över Stockholm. Det gör uppenbarligen många av dem med avseende på försäljningen. Hälften av företagen har en mycket stor export och har därför noder utomlands. Några är born globals och blev stora exportörer direkt efter starten. Åter andra har en betydande försäljning över hela Sverige.

Med andra ord finns många av företagen i (minst) två kontexter med olika "kulturer", olika tillgång till information, olika infrastruktur mm. Detta gör att företagen får en bredare repertoar av handlingsmönster. Inom forskningen kallas det *dubbelhänthet* (ambidexterity), dvs. att samtidigt effektivt sköta löpande affärer och kunna anpassa sig till omvärldens förändringar. Det är att märka att det inte är glesbygdsföretag med en fot någon annanstans som är poängen. Det är mycket troligt att storstadsföretag som också har en fot någon annanstans får de fördelar som följer med verksamhet i olika kontexter.

Företagens relation till sin, i många avseenden resurssvaga, lokala kontext är också intressant. Trots att den i många avseenden är resurssvag är den *för några företag en förutsättning för verksamheten och för några andra en konkurrensfördel* som kan användas i företagens marknadsföring och storytelling. För Triple X Adventures är lokala leverantörer delar av erbjudandet, för några andra finns viktiga leverantörer i närmiljön och rent av i samma byggnad.

Vår studie visar också att *det finns olika affärsmodeller, organisatoriska upplägg och strategier som kan leda till framgångsrikt entreprenörskap i en resurssvag kontext.* Det visar, återigen, att entreprenörer är entreprenöriella i vitt skilda kontexter och på vitt skilda sätt.

Policyrekommendationer

Vad regering och riksdag gör beror i hög grad på ambitionsnivå. Den Parlamentariska landsbygdskommittén presenterade i sitt slutbetänkande i januari 2017 ett mycket stort antal förslag utifrån målsättningen "en livskraftig landsbygd med likvärdiga möjligheter till företagande, arbete, boende och välfärd". Denna mycket ambitiösa målsättning ligger till grund för det scenario som beskriver hur landsbygderna långsiktigt ökar sin befolkning och hur näringslivet vinner terräng på nya marknader och skapar jobb.

Det kan diskuteras, som vi tidigare skrivit, om den målsättning Landsbygdskommittén formulerade som grund för sina åtgärdsförslag är realistisk, men om de trender som kännetecknar den demografiska utvecklingen i Norrlands inland ska kunna brytas och rent av vändas till en positiv utveckling måste en rad mer eller mindre radikala åtgärder genomföras. En fortsättning på den politik som bedrivits under senare årtionden kommer inte att bryta den nedåtgående trenden.

Vi har i rapporten redovisat förslag som intervjuade entreprenörer och ansvariga för kommunernas näringslivskontor har givit oss. Här sammanfattar vi vad vi själva ser som viktiga faktorer utifrån studiens empiri och den teoretiska genomgång vi gjort.

Infrastrukturella åtgärder

Betydelsen av generell infrastruktur ligger utanför vår studie, men en bra infrastruktur måste finnas

på plats om den negativa demografiska utvecklingen ska kunna brytas. I det ligger ett långsiktigt åtagande från politiken på olika nivåer som gör att de som bor i inlandskommuner (eller som kan tänka sig flytta dit) vet vad som gäller och kan planera utifrån tydliga förutsättningar.

Vård, skola, omsorg. En rimlig service i form av vård, skola och omsorg är ett nödvändigt men inte tillräckligt villkor för en mer positiv näringslivsutveckling i Norrlands inland.

Infrastruktur. Det måste finnas ett vägnät som fungerar, och tåg- och/eller bussförbindelser som samordnas med arbetstider och som möjliggör anslutningar mellan olika transportmedel. I en god infrastruktur ligger också tillgång till dagligvaruhandel, service som post och bank, en fungerande elförsörjning, bredband, 5G och en flygplats inom rimligt avstånd och med rimlig turtäthet. Utan tillgång till en flygplats torde det inte vara möjligt att driva möjlighetsbaserat företagande i Norrlands inland. Det är ett nödvändigt men inte tillräckligt villkor för att denna typ av företag ska etableras, överleva och utvecklas.

Inflyttning. Kampanjer behövs för att sprida information till andra delar av landet om möjligheter att bo och arbeta i Norrlands inland, gärna med koppling till att driva företag. Villkoren för att bo och leva i Norrlands inland behöver också förbättras. Exempel på åtgärder är skattelättnader, avskrivning av studielån, garantier som gör det möjligt att låna pengar för att bygga och renovera villor och möjligheter till strandnära boende. Det måste helt enkelt bli mer attraktivt att bo i kommuner i Norrlands inland om den negativa demografiska utvecklingen ska kunna brytas.

Företagsfrämjande åtgärder

Varierat företagande. De studerade maskrosföretagen finns i olika branscher vilket är positivt utifrån ett policyperspektiv eftersom slutsatsen är att det är möjligt att driva många olika typer av verksamhet i Norrlands inland. Företag som tillhandahåller professionella tjänster är dock klart underrepresenterade. En liten lokal marknad är ett stort hinder för professionella tjänsteföretag. Det leder i sin tur till att andra företag på orten saknar den här typen av tjänster varför åtgärder för att stimulera ett mer varierat företagande är önskvärt och åtgärder för att åstadkomma detta bör övervägas.

Lokaler. Om inte företag kan bygga egna lokaler i kommuner i Norrlands inland därför att man inte kan låna pengar på grund av att säkerheter saknas måste någon annan göra det. Kommunerna i Norrlands inland har ont om pengar. I kommuner där det inte finns lokaler för företag att hyra betyder det att staten återstår som byggherre och ägare, med den risk som följer att inte kunna hyra ut lokalerna.

Kompetensförsörjning. Åtgärder för att förbättra kontakter med universitet och högskolor behöver prövas. Ett förslag är att initiera program som engagerar studenter i examensarbeten och olika projekt i företag i Norrlands inland. Skapas sådana kontakter kan det förhoppningsvis i några fall också leda till framtida anställningar. Universitet och högskolor kan tilldelas särskilda medel för att hålla minikurser, seminarier och vara speaking partners med företagare i inlandet som annars inte skulle komma i kontakt med högskolan.

Finansiering. Landsbygdskommitténs presenterade flera förslag som delvis har avförts men bör övervägas. Det gäller åtgärder för att öka tillgången till riskkapital och åtgärder som kompenserar för bankernas problem att låna ut pengar till företag i Norrlands inland och för nedläggningar av fysiska kontor. Den verksamhet som Garantia bedriver kan vara en modell. Garantia står för garantier till företag för lån från andra finansieringsinstitut. Sedan en tid tillbaka pågår också testverksamhet med utlåning upp till en viss nivå. Det kapital man förfogar över för egen utlåning kommer från Vattenfall och är kopplat till de vindkraftsparker som byggts i Åseleregionen. De företag som har byggt och bygger vindkraftsparker i inlandskommuner borde kunna stå för åtminstone delar av det lånekapital som Garantia eller någon motsvarande lokal/regional organisation behöver för att kunna bedriva utlåningsverksamhet i mindre skala. Detta som "ersättning"

ör att man får bygga vindkraftsparker i kommuner i Norrlands inland men har svårt att få göra det i andra delar av landet.

Bättre information om möjliga bidrag och förenklat ansökningsförfarande. Det man kan fundera vidare kring är om ansökningsförfarandet för olika stöd kan förenklas och om informationen om villkoren för stöd kan förbättras. Flera intervjuade företag visste t.ex. inte om de kunde få transportstöd. Ett förslag är att checkar kan utgå till företag som behöver extern hjälp med att ansöka olika stöd. Alternativet är att kommunernas näringslivskontor och näringslivsbolag (som några gör) aktivt hjälper till med ansökningarna.

Transportstödet. Transportstödet är konstruerat med tillverkande företag som målgrupp. Ett detaljist företag med handel över hela Sverige kan inte få detta stöd. Stödets utformning bör diskuteras och eventuellt omformas så att det kan nyttjas av andra företag än tillverkande.

Gynna lokala leverantörer i upphandling. Åtgärder för att ändra upphandlingsförordningen bör prövas så att lokala leverantörer i Norrlands inland gynnas. Det skulle leda till fler lokala företag men skulle också ha en positiv miljöeffekt genom minskade transporter.

Säkra att maskrosföretag stannar. Som vi diskuterat är möjlighetsbaserade företag av det slag vi studerat viktiga för kommuner i Norrlands inland. Samtidigt är de ur ett rent företagsekonomiskt perspektiv i många fall mer lätttröliga än nödvändighetsbaserade företag. Paradoxen är att det är dessa lätttröligare företag som behövs för kommunernas utveckling. Åtgärder för att förbättra möjligheterna att de blir kvar, t.ex. genom olika former av stöd för nation-ell/internationell försäljning, bör utredas. Ett annat förslag är att genom försöksverksamhet med speciella villkor (skatter, regler, finansiering) undersöka om detta kan leda till fler och växande företag.

Institutionella mellanhänder. Åtgärder för att bättre koppla ihop den kompetens och den information som finns nationellt och regionalt med enskilda företagare i Norrlands inland behövs. En möjlighet kan vara att använda sig av Företagarnas lokala organisation – de har verksamhet i 240 av landets kommuner och har ett fungerande utbyte mellan olika nivåer.

Vänd perspektivet. Vi vet av erfarenhet att den tilltro som funnits till trickle-down-economy, dvs. att en satsning på dem med högre kompetens och inkomster ger positiva spridningseffekter nedåt i samhället, inte visat sig infria förväntningarna. Att satsa uppifrån och anta att det automatiskt leder till utveckling på basplanet, i glesbygden, är inte realistiskt. Alternativet är lokal organisering där kunskap från de lokala kontexterna lyfts fram och förs upp på nationell och regeringsnivå som underlag för politiska åtgärder, dvs. en trickle-down politik ersätts med en build-up politik som stöd för företagandet.

Entreprenörsfrämjande åtgärder

Kunskapsstöd till existerande och potentiella entreprenörer. Vår studie visar att utbildning och andra erfarenheter är viktiga faktorer för att skapa och driva företag som överlever och växer. Åtgärder för att höja kompetensen hos personer som driver företag i resurssvaga miljöer i inlandet och för potentiella entreprenörer är därför i hög grad önskvärda. Universitet och högskolor har kurser i entreprenörskap vilka lätt skulle kunna anpassas och ges som t.ex. distansundervisning. Högskolornas inkubatorsatsningar skulle kunna användas som mall för att få fler nya företag i glesbygden – t.ex. genom att universitet och högskolor bedriver en ambulerande verksamhet med enklare utbildning kopplad till start av företag och lokala inkubatorfilialer.

Engagera entreprenörer med hembygdskänsla. Vår studie visar att det går alldeles utmärkt att driva företag på en plats och bo på en annan (pendlande entreprenörer) under förutsättning att dessa entreprenörer har en vilja att utveckla företaget. Åtgärder för att få seniora ledare eller företagare att ta över företag i Norrlands inland alternativt starta företag på den ort eller i den region där de har sina rötter skulle vara intressant att pröva.

Behov av mer kunskap – fortsatt forskning

Sammanfattningsvis har ekonomiska, sociala, institutionella och rumsliga aspekter stor betydelse för uppkomst och fortsatt utveckling av entreprenörskap. Med detta sagt håller vi med Müller⁸⁷ om att det fortfarande behövs mer forskning om hur entreprenörskap och regional utveckling hänger samman. Regionalekonomer tenderar att bortse från hur entreprenörens agerande påverkas lokalt, medan entreprenörskapsforskare tenderar att bortse från rumsliga kontextens betydelse.

Nedan skissar vi på ett antal områden där vi anser att fortsatt forskning behövs och kan vara till nytta. Vi föreslår framförallt tillämpad forskning, dvs. de resultat som kommer fram ska kunna tillämpas för att främja entreprenörskap och utveckling i resurssvaga kommuner som de i Norrlands inland. Det går utan problem att lägga till fler förslag och områden där mer kunskap behövs.

Idéer om forskning rörande företag i glesbygd

Fungerande affärsmodeller. En studie om affärsmodeller skulle kunna formuleras utifrån de förutsättningar som kännetecknar resurssvaga miljöer. En utgångspunkt är lärdomar från de företag som ingår i vår studie. Eftersom marknaden lokalt är liten måste man ha försäljning utanför den egna kommunen. Det leder över till att näförsäljning för många företag kan vara ett viktigt inslag i verksamheten och att en inriktning emot ekologiska och miljömässigt bra produkter kan vara en framgångsväg. Ytterligare en aspekt är att företagen kan öka sin konkurrenskraft och möjligheter att rekrytera kvalificerad personal genom att ha verksamhet på flera orter, t.ex. "huvudkontor" och/eller utveckling och försäljning i en storstadsregion eller en universitetsort. En dubbel lokalisering ger också bättre möjligheter till kontakter med personer på universitetet och med andra personer och organisationer av betydelse för företagets konkurrenskraft.

En intressant forskningsfråga är också hur fler företag baserade på intressanta affärsidéer kan etableras och utvecklas i kommuner i Norrlands inland med en resurssvag kontext. En annan fråga är om det bland andra företag finns potentiella tillväxiföretag. Finns det i kontextens mylla sådana företag?

Kompetensförsörjning. Finns det modeller som inte prövats för att öka kompetensen i företag i Norrlands inland och i andra delar av landet med resurssvaga lokala miljöer? Möjliga modeller att testa och utvärdera är arbete på distans, riktad rekrytering via nätet som Axaeco gjort, få företag att knyta till sig externa styrelsemedlemmar (en variant är Almis projekt i Östergötland), och identifiering och uppkoppling till sparringpartners. Återflyttning och nytänkande när det gäller rekrytering är delområden som också kan tas upp under rubriken kompetensförsörjning. Sammanfattningsvis är forskningsfrågan; Vad kan göras för att möjliggöra för att företag i Norrlands inland och i andra resurssvaga miljöer ska få del av den kompetens som framstår som allt viktigare i ett kunskapssamhälle?

Behov av el och en modern digital miljö. El nämns av såväl entreprenörer som näringslivsansvariga som en "bristvara" i delar av Norrlands inland. Det är framförallt näten som utgör restriktioner men det verkar vara mer komplicerat än så, flera nämner också behov av 5G. En studie om framtida elförsörjning i kommuner i Norrlands inland kan därför vara intressant. En delfrågeställning är hur elförsörjningen till växande företag utanför kommunernas tätorter som behöver mer el ska kunna tryggas. En annan fråga att studera är, som ovan nämnts, om inte de som bygger vindkraftsparker i Norrlands inland borde ersätta inte bara markägare och boende närmast vindparkerna utan också kommunerna för att man får bygga dessa parker. I Syd- och Mellansverige vill man inte ha dem. Då borde kanske de som bygger dessa vindparker tvingas betala för att man får bygga i Norrlands inland. Vi har i denna studie nämnt Garantia med koppling till Åsele. Kan Garantias testverksamhet med utlåning av mindre belopp till företag utan säkerhet vara en modell för andra kommuner och för företagen i dessa kommuner?

Finansiering. Inom området finansiering borde en rad studier kunna initieras. Hur kan t.ex. finansieringen och speciellt riskkapitalförsörjningen för företag i Norrlands inland förbättras? Fyra företag i vår undersökning hade externa delägare. För- och nackdelar med externa delägare kan vara ett delprojekt. I det ligger frågeställningen om fler företag borde ha externt ägarkapital. Vilka skulle i så fall vara intresserade av att investera i företag i Norrlands inland? Bankernas betydelse för företag i glesbygd, effekter av nedläggning av bankkontor och Baselregler är andra frågor att belysa. Hur fungerar Garantia? Kan verksamheten utvecklas och kan och borde Almi och Norrlandsfonden göra mer? Listan på projekt med inriktning på finansieringsfrågor kan göras ännu längre.

Generationsskifte. Generationsskiften i mindre företag är generellt ett problem. Potentiella personer som kan ta över företag är färre i inlandskommuner än i större kommuner. Det borde innebära att problematiken är större i inlandskommuner än annorstädes. Med utgångspunkt i tidigare forskning skulle ett projekt om generationsskiftesproblem i företag i Norrlands inland vara intressant. Är problematiken annorlunda? Vad kan göras för att underlätta generationsskiften och behövs en större framförhållning i resurssvaga kommuner som de i Norrlands inland eftersom det finns färre personer som kan tänkas ta över och driva företagen vidare?

Idéer om forskning rörande entreprenörer

Incitament för resursstarka entreprenörer. De personer som vi intervjuat för vår studie har varit resursstarka. Teoretisk kompetens och erfarenheter av olika slag är som vi framhållit viktiga förklaringar till de studerande företagens framgång på marknaden. Vad får sådana entreprenörer att starta och driva företag i glesbygd? Kan även andra än återflyttare intresseras?

Försök med "samhällstjänst". I USA är det inte ovanligt att anställda i stora företag och i konsultföretag gör ett antal timmar "samhällstjänst" som en del av sin anställning. En intressant forskningsuppgift skulle vara att undersöka om det är möjligt att initiera och sedan utvärdera ett projekt där anställda i några svenska företag får lägga en mindre del av sin arbetstid på att stödja företag och kommuner i inlandet. Det kan handla om att vara diskussionspartners till entreprenörer, att sitta i "skuggstyrelser", att förmedla kontakter nationellt och internationellt mm.

Tillgång till kvalificerade företagstjänster som stöd till entreprenörer. En variant på förslaget närmast ovan är om det är möjligt att genom ett projekt koppla ihop företag i inlandet med intressant verksamhet med företag och organisationer som tillhandahåller mer kvalificerade företags-tjänster. Detta som ett led i att öka tillgången till information och kompetens i företag i inlandet. Kontakterna skulle åtminstone till en del kunna skötas via nätet. Vilka exempel finns på existerande goda samarbeten? Vilka är entreprenörernas behov av kvalificerade tjänster?

Idéer om forskning kring kluster och tillväxt

Kluster för utveckling. Det finns exempel på kluster i vår studie. Skulle det vara möjligt att identifiera fler mindre kluster och stödja en utveckling av dessa minikluster? Går det att utifrån skapa och stödja mindre kluster inom t.ex. området turism? Finns det intressanta exempel att dra lärdomar av?

Tillväxt. En intressant studie skulle vara att studera varför inte fler företag i Norrlands inland växer. Företag skulle kunna identifieras genom samma metod som i föreliggande studie och utifrån teorier om tillväxt och tillväxthinder undersöka mer konkret vad som hindrar företag i resurssvaga kommuner som de i Norrlands inland att växa.

Idéer om forskning kring politiska insatser i glesbygd

Det behövs också mer forskning om politiska insatser för att påverka entreprenörskap och den demografiska utvecklingen i glesbygd. Exempel på områden är andra länders politik, den lokala näringslivspolitik och utvärdering av försöksverksamhet.

Svensk och norsk landsbygds- och regionalpolitik. Vad kan Sverige lära sig av norsk landsbygds- och regionalpolitik? Har den de positiva effekter som ofta framhålls? Vilka anpassningar till svenska förhållanden skulle behöva göras?

Den lokala näringslivspolitikens organisation och genomförande. Vilka kommuner har lyckats bäst med sina insatser och varför? Vad har man prioriterat? Drivs verksamheten från kommunhuset eller genom en stiftelse eller bolag? Vad betyder de näringslivsansvarigas bakgrund och kompetens, t.ex. erfarenhet som företagare? Inlandskommunerna har genomgående ont om pengar. En fråga är hur mycket pengar som årligen behövs för att kunna bedriva en rimlig verksamhet för att stödja det lokala näringslivet. Olika ambitionsnivåer kan undersökas. Kommunerna vill helst inte ha riktade medel, men bör staten trots det göra riktade satsningar för att stödja den lokala näringslivspolitik och hur kan man i så fall undvika att pengarna slussas över till annan verksamhet? Det är några frågeställningar kring den lokala näringslivspolitik där det behövs mer kunskap.

Speciella satsningar på inlandskommuner generellt och på ekonomiska zoner. Ska den negativa demografiska utvecklingen i Norrlands inland kunna brytas eller åtminstone ordentligt bromsas upp krävs långt mer radikala insatser än de som nu görs. En studie kunde vara att ta Landsbygdskommitténs mål och förslag till åtgärder som utgångspunkt för att bedöma vilka effekter förslagen skulle ha och vilka eventuellt ytterligare åtgärder som behövs för att nå uppsatta mål, men också att undersöka om det finns andra bättre förslag på åtgärder. Ekonomiska zoner tillämpas utomlands och har diskuterats för att stödja utvecklingen i utsatta områden i landets storstäder. Hur skulle några sådana zoner i inlandet kunna vara utformade?

En koncentrerad insats. Den demografiska utvecklingen i Norrlands inland har varit dramatisk. Många kommuner har förlorat mer än 40 % av sina invånare sedan slutet av 1960-talet. Framtiden är fortsatt dyster med ett fortsatt minskat befolkningsunderlag om inte något drastiskt inträffar. Ett intressant forskningsprojekt skulle vara att välja ut ett par kommuner, analysera vad som skulle kunna bryta eller mildra den negativa utvecklingen och i projektform genomföra olika åtgärder för att se om det går att få till stånd en mer positiv utveckling.

En rad av de områden och projekt som listats ovan skulle kunna ingå i en större satsning, delvis finansierad av Familjen Kamprads stiftelse där stiftelsen inte bara skulle bidra med forskningsmedel utan också om möjligt finansiera insatser som ligger inom ramen för vad stiftelsen kan stödja.

Några avslutande synpunkter

Våra förslag ovan på åtgärder för att främja entreprenörskap och företagande i resurssvaga kommuner i Norrlands inland är bara ett axplock av möjliga åtgärder som vi menar kan prövas. Detsamma gäller de förslag som vi listat på forskning för att öka kunskaperna om förutsättningarna för en mer positiv utveckling.

Vi har studerat företag i Norrlands inland men resultat och slutsatser bör kunna generaliseras till andra delar av landet med en resurssvag kontext för entreprenörskap och företagande. Det som sker i Norrlands inland sker med viss fördröjning på landsbygden i mellersta och södra Sverige. Det är också, ur ett internationellt perspektiv, delvis vad som sker med Sverige. Sverige är i EU lika perifert som Norrlands inland är i Sverige.

Bristen på kunskap om förhållanden utanför stora befolkningscentra är mycket stor, vilket är ett problem när det gäller utveckling på landsbygden i allmänhet och i Norrlands inland i synnerhet. I tider av hållbarhetstänkande är det också problematiskt eftersom en utveckling mot ett fåtal stora städer i landet har många miljömässiga nackdelar.

Avslutningsvis ser vi de förslag som förts fram i debatten om att kommuner med vikande befolkningsunderlag ska planera för en långsam avveckling som helt orimliga. Om kommunerna ger upp försöken att behålla befolkning och skattekraft, eller åtminstone försöker motverka minskning-

ar, så är alternativet snarare att lägga ned kommunen helt. En kommun som i sin strategi utgår från minskad befolkning kommer att självdö. Det är då både oekonomiskt och ologiskt att dra ut på den processen.

★

REFERENSER

- Acs, Z. J., Estrin, S., Mickiewicz, T., & Szerb, L. (2018). Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: an ecosystem perspective. *Small Business Economics*, 51(2), 501-514.
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of business venturing*, 18(5), 573-596.
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review*, 19(4), 645-670.
- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual review of sociology*, 2(1), 79-105.
- Anderson, A. R., & Gaddefors, J. (2016). Entrepreneurship as a community phenomenon: reconnecting meanings and place. *International journal of entrepreneurship and small business*, 28(4).
- Andersson, S., & Wictor, I. (2003). Innovative internationalisation in new firms: born globals—the Swedish case. *Journal of international Entrepreneurship*, 1(3), 249-275.
- Audretsch, D. B., Falck, O., Feldman, M. P., & Heblich, S. (2012). Local entrepreneurship in context. *Regional Studies*, 46(3), 379-389.
- Audretsch, D., Mason, D., Miles, M & O'Connor, A. (2018). The Dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30, (3-4), 471-474.
- Baptista, R., Karaöz, M., & Mendonça, J. (2014). The impact of human capital on the early success of necessity versus opportunity-based entrepreneurs. *Small Business Economics*, 42(4), 831-847.
- Berglund, K., Gaddefors, J., & Lindgren, M. (2016). Provoking identities: entrepreneurship and emerging identity positions in rural development. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1-2), 76-96.
- Birch, D. (1987). Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work.
- Bosma, N., Sanders, M., & Stam, E. (2018). Institutions, entrepreneurship, and economic growth in Europe. *Small Business Economics*, 51(2), 483-499.
- Boter, H., & Holmquist, C. (1996). Industry characteristics and internationalization processes in small firms. *Journal of Business Venturing*, 11(6), 471-487.
- Boudreaux, C. J., Nikolaev, B. N., & Klein, P. (2019). Socio-cognitive traits and entrepreneurship: The moderating role of economic institutions. *Journal of Business Venturing*, 34(1), 178-196.
- Braunerhjelm, P., Holmquist, C., Skoogberg, Y. & Thulin, P. (2018). *Entreprenörskap i Sverige: Nationell GEM rapport 2018*. Entreprenörskapsforum, Örebro universitet
- Braunerhjelm, P., & Halldin, T. (2019). Born globals—presence, performance and prospects. *International Business Review*, 28(1), 60-73
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H. L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship theory and practice*, 34(3), 421-440.

- Dahl, M. S., & Sorenson, O. (2009). The embedded entrepreneur. *European management review*, 6(3), 172-181.
- Dahl, M. S., & Sorenson, O. (2012). Home sweet home: Entrepreneurs' location choices and the performance of their ventures. *Management science*, 58(6), 1059-1071.
- Davidsson, P., Kirchhoff, B., Hatemi-J, A., & Gustavsson, H. (2002). Empirical analysis of business growth factors using Swedish data. *Journal of Small Business Management*, 40(4), 332-349.
- Davidsson, P., Lindmark, L., & Olofsson, C. (1994). *Dynamiken i svenskt näringsliv*. Studentlitteratur.
- Davidsson, P., Lindmark, L., & Olofsson, C. (1996). *Näringslivsdynamik under 90-talet*. Stockholm: Nutek.
- Ekonomifakta (www.ekonomifakta.se)
- Elert, N., & Henrekson, M. (2017). Entrepreneurship and institutions: a bidirectional relationship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 13(3), 191-263.
- Eriksson, R., & Rataj, M. (2019). The geography of start-ups in Sweden. The role of human capital, social capital and agglomeration. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(9-10), 735-754.
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of management journal*, 54(5), 935-957.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory*, 201-233.
- Holmquist, C. (2004). Managepreneurs—the missing link. Paper presented at *Babson Entrepreneurship Conference*.
- Holmquist, C. & Sundin, E. (2018) Entrepreneurial dynamics in the third age – a study of trajectories for start-ups by entrepreneurs aged 55 and 60. *European Regional Science Association*, 58th conference.
- Holmquist, C. & Lindmark, L. (2019) Demografins betydelse för entreprenörskap i Norrlands inland. I Wennberg, K. (red). (2019). *Entreprenörskap för en levande landsbygd: 15 texter om landsbygdsutveckling och entreprenörskap i Norrland*. Familjen Kamprads Stiftelse, Växjö
- Huggins, R., Prokop, D., & Thompson, P. (2017). Entrepreneurship and the determinants of firm survival within regions: human capital, growth motivation and locational conditions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(3-4), 357-389.
- Huggins, R., & Thompson, P. (2016). Socio-spatial culture and entrepreneurship: some theoretical and empirical observations. *Economic Geography*, 92(3), 269-300.
- Huseid, E. (2019). Landsbygden—För vem och på vems villkor? En komparativ fallstudie av norsk och svensk landsbygdspolitik. Uppsats. Statsvetenskapliga institutionen, Lunds Universitet
- Højrup, T. (1983). Det glemte folk. Livsformer og centraldirigering. *Hørsholm: Statens Byggeforskningsinstitut*
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the Firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Korsgaard, S. (2013). It's really out there: a review of the critique of the discovery view of op-

- portunities. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(2), 130-148.
- Lee, R., Tuselmann, H., Jayawarna, D., & Rouse, J. (2019). Effects of structural, relational and cognitive social capital on resource acquisition: a study of entrepreneurs residing in multiply deprived areas. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 534-554.
- Li, M., Goetz, S. J., Partridge, M., & Fleming, D. A. (2016). Location determinants of high-growth firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1-2), 97-125.
- Lindgren, M., & Packendorff, J. (2009). Social constructionism and entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of business venturing*, 24(5), 419-435.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. *Final Report to OECD*, Paris, 30(1), 77-102.
- McKeever, E., Jack, S., & Anderson, A. (2015). Embedded entrepreneurship in the creative re-construction of place. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 50-65.
- Meili, R. (2019). The influence of small town context on access to external knowledge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(9-10), 826-841.
- Molander, P. (2017). Dags för omprövning—en ESO-rapport om styrning av offentlig verksamhet. *Rapport till Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi*, 1.
- Müller, S. (2016). A progress review of entrepreneurship and regional development: What are the remaining gaps? *European Planning Studies*, 24(6), 1133-1158.
- Müller, S., & Korsgaard, S. (2018). Resources and bridging: the role of spatial context in rural entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(1-2), 224-255.
- Ostgaard, T. A., & Birley, S. (1996). New venture growth and personal networks. *Journal of Business Research*, 36(1), 37-50.
- Pret, T., & Carter, S. (2017). The importance of 'fitting in': collaboration and social value creation in response to community norms and expectations. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(7-8), 639-667.
- Regeringskansliet (2015) En nationell strategi för hållbar regional tillväxt och attraktionskraft 2015–2020. Diarienummer: N2015:31
- Regeringens proposition 2017/18:179 *En sammanhållen politik för Sveriges Landsbygder – för ett Sverige som håller ihop*. Stockholm 2018
- Reynolds, P. D. (2007). Entrepreneurship in the United States: *The future is now* (Vol. 15). Springer Science & Business Media.
- Reynolds, P., Storey, D. J., & Westhead, P. (1994). Cross-national comparisons of the variation in new firm formation rates. *Regional studies*, 28(4), 443–456
- Rypestøl, J. O., & Aarstad, J. (2018). Entrepreneurial innovativeness and growth ambitions in thick vs. thin regional innovation systems. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(5-6), 639-661.
- Salder, J., & Bryson, J. R. (2019). Placing entrepreneurship and firming small town economies: manufacturing firms, adaptive embeddedness, survival and linked enterprise structures. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(9-10), 806-825.

- SCB 2010. *Lokala arbetsmarknader – egenskaper, utveckling och funktion*. Örebro: SCB
- SCB 2010 se referens på sid 10 om operativa företagsledare
- SCB Befolkningsstatistik. *Folkmängd efter region, ålder och kön 1968–2017*.
- Schölin, T., Ohlsson, H., & Broomé, P. (2017). The role of regions for different forms of business organizations. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(3-4), 197-214.
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Syssner, J. (2016). Planning for shrinkage? Policy implications of demographic decline in Swedish municipalities. *Ager. Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, (20), 7-31.
- SOU 2015:101, Bilaga 7. Demografins regionala utmaningar. Stockholm.
- SOU 2017:1 *För Sveriges landsbygder – en sammanhållen politik för arbete, hållbar tillväxt och välfärd*. Stockholm
- SOU 2018:74 Översyn av kostnadsutjämnningen för kommuner och landsting. Svenskt Näringsliv, 2018. *Lokalt Företagsklimat*. Stockholm
- Tavassoli, S., & Jienwatcharamongkhon, V. (2016). Survival of entrepreneurial firms: the role of agglomeration externalities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(9–10), 746–767.
- Tillväxtanalys (2019). *Nystartade företag i Sverige 2018*. Östersund: Tillväxtanalys
- Tillväxtverket och Svenskt Näringsliv (2016). *Sårbara kommuner 2016*. Rapport 0208 Rev A. Stockholm: Tillväxtverket
- Thurik, A. R., Carree, M. A., Van Stel, A., & Audretsch, D. B. (2008). Does self-employment reduce unemployment? *Journal of Business Venturing*, 23(6), 673-686.
- Urbano, D., Aparicio, S., & Audretsch, D. (2019). Twenty-five years of research on institutions, entrepreneurship, and economic growth: what has been learned? *Small Business Economics*, 53(1), 21-49.
- Wennberg, K. (red). (2019). *Entreprenörskap för en levande landsbygd: 15 texter om landsbygdsutveckling och entreprenörskap i Norrland*. Familjen Kamprads Stiftelse, Växjö
- Woo, C. Y., Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1991). The development and interpretation of entrepreneurial typologies. *Journal of business venturing*, 6(2), 93-114.
- Zander, I. (2004). The microfoundations of cluster stickiness—Walking in the shoes of the entrepreneur. *Journal of International Management*, 10(2), 151–175.

Företag	Kommun	Entreprenör
Axaeco	Åsele	Henry Coronica
Bio Gen Active	Bräcke	Anders Åkerström
Bluecom	Kramfors	Robert Sjöholm
Icemakers Test	Arjeplog	Michael Lindeman
Impulseradar	Malå	Tommy Leijon
Klart Sämsta	Ovanåker	Ola Andersson
Lapland Ecostore	Storuman	Sara Mårtensson
Nature Cosmetic	Jokkmokk	Anna-Lena Wiklund Rippert, Johan Wiklund
Skandinavisk Ecotech	Övertorneå	Karl-Gustav Niska
Stoorstälka	Jokkmokk	Lotta Stoor, Piera Stälka
Triple X Adventures	Arvidsjaur	Roberth Möller
Yelloc	Sollefteå	Thomas Gradin

Bilaga 2 – Intervjuade personer i inlandskommuner

Kommun/kommunalt bolag	Intervjuade
Arjeplog, Näringslivsbolaget Argentis	VD Lotta Lestander
Arvidsjaur	Tf Näringslivschef Peter Manner Konsult nyföretagarfrågor Anna Gustavsson
Bräcke	Näringslivsutvecklare Gustav Frändén Kron
Jokkmokk, Strukturm Näringslivsutveckling	VD Ulf Hägglund Projektledare Per-Olof Lindroth
Kramfors	Samhällschef Susanne Königson Näringslivsutvecklare Janne Mellander
Malå	Enhetschef utveckling Anna Karin Horney
Sollefteå	Kommunchef Anna-Sofia Kulluvara Tillväxtchef Mikael Näsström
Storuman	Näringslivssekreterare Mona Olovsson Näringslivscoach Robert Salomonsson
Åsele Näringslivsstiftelse	Näringslivschef Calle Birgersson Näringslivscoach Katrin Normark Jonsson
Överkalix*	Näringslivsstrateg Bo Häggroth
Övertorneå	Näringslivsstrateg Stig Kerttu

*Det företag som var tänkt att ingå i undersökningen kom inte med eftersom det visade sig vara extremt svårt att få till en tid för intervjun (se metodkapitlet)

Peter Ekstedt, Presschef kommunikationsavdelningen, Post och Telestyrelsen (PTS), Stockholm

Jakob Eliasson, Chef affärsoptimering, Vattenfall Eldistribution AB, Solna

Fredrik Holmström, Ekonom, Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), Stockholm

Sören Häggroth, Huvudsekreterare, Parlamentariska landsbygdskommittén, Stockholm

Bengt-Olof Knutsson, Handläggare, Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), Stockholm

Göran Lundwall, Vd och Koncernchef, Almi Företagspartner AB, Stockholm

Erika Mattson, Ansvarig, Sparbanken Nord – Framtidsbanken, Piteå

Anna Stina Nordmark Nilsson, Regiondirektör, Region Norrbotten, Luleå

Bildkällor

Omslag	Maskros: freeware
Sida 3	Maskros: www.pexels.com
Sida 4	Jokkmokks marknad: Jokkmokks Gratistidning Pridefestival i Övertorneå: SVT
Sida 9	Cykling i Åre: Jämtland Härjedalen turism
Sida 15	Karta Norrland: Twitter
Sida 26 - 52	Företagens egna bilder
Sida 65	Skoter: www.pexels.com
Sida 79	Fjällfiske: Snöskoterbloggen 60-talsvecka i Malå: Malå kommun
Sida 85	Hallstaberget i Sollefteå: Carin Holmquist