

Tillsammans gör vi varandra bättre

En studie av företagsklimatet i Markaryd

Carin Holmquist och Leif Lindmark





SSE 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.

Tillsammans gör vi varandra bättre. En studie av företagsklimatet i Markaryd

© Författarna, Stockholm School of Economics Institute for Research och Familjen Kamprads stiftelse 2022

Stockholm School of Economics Institute for Research Box 6501, 113 83 Stockholm, Sverige

Telefon: +46(0)8-736 90 00

www.hhs.se/sir

Omslagsbild: iStock

Innehållsförteckning

Förord		4
En läsanvisning		6
Kapitel 1	Varför en studie av företagsklimatet i Markaryd?	8
Kapitel 2	Markaryds kommun	14
Kapitel 3	Teoretisk bakgrund	22
Kapitel 4	Studiens genomförande	30
Kapitel 5	Tillsammans gör vi varandra bättre	39
Kapitel 6	Best practice	69
Kapitel 7	Lärdomar från Markaryd	78
Kapitel 8	Vad kan andra lära av Markaryd?	89
Kapitel 9	Studiens bidrag och behovet av mer kunskap	99
Referenser		106
Bilaga 1	Intervjuade personer	109

Förord

I slutet av 2021 fick vi en fråga från Familjen Kamprads stiftelse om vi kunde göra en studie av företagsklimatet i Markaryds kommun. Det Stiftelsen önskade var att få mer kunskap om hur det kom sig att Markaryd, en kommun i hörnet av Kronobergs län med bara drygt 10 000 invånare, hade ett företagsklimat som i Svenskt Näringslivs rankingar av företagsklimatet i landets 290 kommuner bedömdes vara bland de bästa. I frågeställningen fanns också en följdfråga. Vad kan andra kommuner med ett mindre bra företagsklimat lära av Markaryd? Det som gjorde en studie av företagsklimatet i Markaryd extra intressant var att det inte alltid varit bra. Vad hade man gjort för att radikalt förbättra det relativt dåliga företagsklimat som kännetecknade kommunen i början av 2000-talet till att bli bland de bästa i landet?

Bakgrunden till att Familjen Kamprads stiftelse kontaktade oss var att vi i den av stiftelsen finansierade antologin *Entreprenörskap för en levande landsbygd: 15 texter om landsbygdsutveckling och entreprenörskap i Norrland* hade skrivit ett kapitel om demografins betydelse för entreprenörskap i Norrlands inland. Detta bidrag följdes upp med en studie av framgångsrikt entreprenörskap i resursvaga miljöer i Norrlands inland baserade på intressanta affärsidéer. Vi benämnde dessa företag ”Maskrosföretag” för att de lyckats i miljöer som inte anses gynnsamma för entreprenörskap och företagsutveckling. Våra båda bidrag hade ett starkt fokus på företagandets kontext, på företagsmiljön för entreprenörskap och företagsutveckling.

Studien av hur företagsklimatet i Markaryd radikalt kunde förbättras till att bli bland de bästa i landet har varit mycket intressant att göra. Detta bland annat därför att vi under studiens genomförande haft förmånen att intervjua ett drygt 30-tal personer i Markaryd, men också på regionnivå. Politiker, tjänstemän och företagare i Markaryds kommun har välvilligt delat med sig hur man ser på företagsklimatet i kommunen och hur det förändrats över tid. För att också få ett perspektiv utifrån på företagsklimatet i Markaryd har en handfull personer på ALMI, Företagarna och Länsstyrelsen i Växjö intervjuats. Intervjupersonerna har visat stor öppenhet när man besvarat våra frågor. Inte någon person som vi kontaktat har avböjt att medverka i studien och samtliga har tillåtit att intervjuerna spelades in. Vi vill framföra ett stort och varmt tack till alla som medverkat i studien och svarat på våra många frågor. Frågor och svar har givit oss mycket kunskap om företagandet i Markaryd, om företagsklimatet i kommunen och hur det förbättrades över tid.

Ett stort tack också till Björn Lindgren och Ronja Nyman på Svenskt Näringsliv i Stockholm som hade vänligheten att ställa data från Svenskt Näringslivs studier av kommunernas företagsklimat till vårt förfogande. Dessa data från 2001 och framåt har varit mycket värdefulla för oss när vi analyserat hur företagsklimatet i Markaryd successivt förbättrades.

Det är vår förhoppning att läsarna av rapporten, inte minst läsare i andra kommuner, ska få kunskap om och inspiration till vad man kan göra för att förbättra företagsklimatet i den egna kommunen. Även om det bör understrykas att erfarenheter från Markaryd inte kan kopieras rakt av finns det många lärdomar som andra kommuner kan ta till sig för att förbättra företagsklimatet.

Läsare av rapporten kan ha olika intressen. Vi har därför skrivit en kort läsanvisning direkt efter förordet.

Till sist. Studien har genomförts på uppdrag av Familjen Kamprads stiftelse. För att vi blev tillfrågade om ville ta på oss att göra en studie av företagsklimatet i Markaryd och för studiens finansiering vill vi framföra ett varmt tack.

Innan projektets start hade vi ett samtal på Microsoft Teams med Lena Fritzén och Kristina Alsér från Stiftelsen. Utifrån vårt samtal skrev vi en kort projektbeskrivning. Efter det har vi inte haft några kontakter med företrädare för Stiftelsen. Vi står för rapportens upplägg, datainsamlingens genomförande och för beskrivningar och slutsatser. Eventuella fel och brister är vi ensamma ansvariga för.

Stockholm i oktober 2022

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

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

En läsanvisning

För den som snabbt vill ta till sig de lärdomar som kan dras av hur man agerat i Markaryd för att förbättra företagsklimatet i kommunen är tre kapitel av speciellt intresse, kapitlen 1, 7 och 8. I Kapitel 1 presenterar vi studiens bakgrund och syfte. Utgångspunkten är att ett bra lokalt företagsklimat är viktigt därför att allt företagande sker i ett sammanhang, i en kontext. Företagsklimatet skiljer sig kraftigt mellan landets kommuner vilket ger olika förutsättningar för entreprenörer och företagare. I Markaryd har företagsklimatet på två decennier utvecklats från relativt dåligt till bland de bästa i landet vilket har varit positivt för kommunens näringsliv.

I kapitel 7 sammanfattas erfarenheterna från Markaryd i tio övergripande lärdomar. Det handlar om enskilda aktörers betydelse för företagsklimatet, om processer och om arenor/mötesplatser men den viktigaste lärdomen är att det är många aktörer som tillsammans skapat det företagsklimat man har idag. Därav rapportens titel som knyter an till Markaryd kommuns motto, "Möjligheternas Markaryd - Tillsammans gör vi varandra bättre".

I kapitel 8 ligger fokus på vad andra kan lära av Markaryd. I grunden handlar kapitlet om vilja och förmåga att agera för att förbättra företagsklimatet. I det ligger att politiker och tjänstemän i en kommun måste acceptera att företagsklimatet är mindre bra om företagarna upplever att det är så. Det handlar också om vikten av förståelse för näringslivets villkor, om attityder, bemötande och förbättrad service, om behovet av mötesplatser och om betydelsen av att politiker, kommunens tjänstemän och företagare i kommunen agerar tillsammans för att utveckla ett bra företagsklimat.

Den som önskar fördjupa sig i hur man agerat i Markaryd ska förutom kapitlen 1, 7 och 8 läsa kapitlen 5 och 6. I kapitel 5, *Tillsammans gör vi varandra bättre*, görs en ingående redovisning av hur en kommun med starka inslag av bruksmiljö och med ett relativt dåligt företagsklimat på några decennier utvecklades till en kommun med ett dynamiskt och snabbt växande näringsliv och ett successivt förbättrat företagsklimat. Kommunens roll för det radikalt förbättrade företagsklimatet lyfts fram, men också andra aktörers betydelse. Näringslivet, med NIBE som en ledande aktör, har en viktig roll för det förbättrade företagsklimatet. I kapitlet lyfter vi också fram vikten av de företagorganisationer, Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd, som etablerats i Markaryd av företagare för företagare. De båda organisationerna är viktiga som mötesplatser för kommunens företagare och för kontakter med kommunen. I kapitel 6 ger vi ett antal konkreta exempel på vad som gjorts i Markaryd som exempel på best practice.

De övriga fyra kapitlen ger underlag för de beskrivningar och analyser som görs i kapitlen 5-8. I kapitel 2 redovisas bakgrundsdata om Markaryds kommun och i kapitel 3 studiens teoretiska bakgrund. Där argumenteras för en vidare definition av begreppet företagsklimat än den som Svenskt Näringsliv har i sina årliga rankingar av företagsklimatet i landets kommuner och som också innefattar företag, företagare och andra aktörer i civilsamhället. I kapitel 4 redovisar vi hur studien genomförts. Där diskuteras också några metodproblem. I kapitel 9 slutligen summeras studiens bidrag och behovet av ytterligare kunskap om hur ett bra företagsklimat kan uppnås i landets kommuner.

Kapitel 1 Varför en studie av företagsklimatet i Markaryd?

Vad är det som gör ett bra företagsklimat? Den frågan är central för denna studie. Vi kommer att redogöra för olika sätt att se på företagsklimat, hur det skapas eller uppstår, men tyngdpunkten i vår studie ligger på följande grundfrågor:

Hur kan en liten, relativt perifer, kommun som Markaryd ha förbättrat sitt företagsklimat från relativt dåligt 2002 till bland de bästa i landet 2022? Vad ligger bakom denna förändring i upplevt klimat och vad kan andra kommuner lära av hur Markaryd har gjort?

En början till förståelsen av hur ett bra företagsklimat skapas och varför ett bra företagsklimat är viktigt är insikten att allt entreprenörskap och företagande sker i ett sammanhang, i en kontext. Företagandet i storstäder skiljer sig därför i många avseenden från företagandet i mindre kommuner och i glesbygd. Förtätning ger fördelar i fysisk närhet, goda kommunikationer och tillgång till resurser som högutbildade personer, men också nackdelar i form av högre personalkostnader och trängsel. Mindre befolkningstäta kommuner har fördelar i social närhet, lägre personalomsättning och i vissa avseenden en högre livskvalitet. Nackdelar är en sämre infrastruktur, brist på högutbildad personal med mera.

Det lokala företagsklimatet påverkar såväl nyföretagande som företagets möjligheter till överlevnad och tillväxt. Ett bra lokalt företagsklimat är speciellt viktigt för entreprenörer som planerar att starta ett företag och för unga och mindre företag. Detta därför att entreprenörer identifierar och exploaterar affärsmöjligheter där de arbetar och bor¹.

Större och äldre företag har över tiden etablerat nätverk som kan användas för att få tillgång till information och resurser. Man har i många fall verksamhet på flera platser, ibland också internationellt, vilket gör företaget mindre beroende av den plats där det har sitt huvudkontor och är registrerat. Men också för större och mer etablerade företag är det lokala företagsklimatet av betydelse för framgångsrik verksamhet.

För ett bra lokalt företagsklimat är kommunernas service till företagen liksom politikernas och de kommunanställdas attityder till företagande och bemötande av företagen en viktig del. Svenskt Näringsliv gör sedan mer än 20 år tillbaka årligen en undersökning av hur företagare upplever företagsklimatet i landets 290 kommuner. Trots att det är samma lagar som gäller i landets kommuner ”upplevs förutsättningarna olika beroende på var företaget är lokaliserat. Kommunernas roll är stor avseende tillstånd och tillsyn, detalj- och översiktsplaner, lokal infrastruktur, kompetensförsörjning, upphandling med mera”². Man konstaterar att det går att kombinera en hög regelefterlevnad med ett bra företagsklimat. ”Kommunala politiker och tjänstepersoner kan göra stor skillnad”³.

Föreliggande studie har som redovisats i rapportens förord genomförts på uppdrag av Familjen Kamprads stiftelse. Den fråga som styrelsen för stiftelsen ställde sig var hur det kommer sig att Markaryds kommun, en kommun i Kronobergs län i södra Småland med bara drygt 10 000 invånare, år efter år placerade sig bland de bästa i Svenskt Näringslivs ranking av det lokala företagsklimatet. En följdfråga som man ställde sig var om erfarenheter från Markaryd kan överföras till andra

¹ Holmquist och Lindmark (2020)

² Svenskt Näringsliv (2021:2)

³ Svenskt Näringsliv (2021:2)

kommuner. Vi ska i denna rapport besvara dessa båda och några andra frågeställningar kopplade till lokalt företagsklimat.

Svenskt Näringslivs ranking av företagsklimatet – en kort sammanfattning

Svenskt Näringslivs årliga undersökningar av kommunernas företagsklimat baseras dels på webb- och brevenkäter till företagare i landets kommuner, dels på statistik från Statistiska Centralbyrån (SCB) och UC. Rankingens baseras på 17 faktorer, tolv med data från enkäten till företagare och fem som bygger på statistik från SCB och UC. De olika faktorerna har getts olika viktning. I tabell 1.1. nedan redovisas faktorerna och den viktning som ligger till grund för kommunernas rankingpoäng samt Markaryds ranking på olika faktorer.

Markaryd hamnade år 2022 i Svenskt Näringslivs sammanvägda ranking av de 17 faktorerna på plats 13. Året innan kom kommunen på plats 14. Under de senaste tio åren har Markaryd som sämst hamnat på 28 plats av landets 290 kommuner. Flertalet av de kommuner som hamnar före Markaryd på Svenskt Näringslivs ranking är kommuner som ligger nära en storstad eller på pendlingsavstånd till en större stad med de fördelar i form av infrastruktur med mera som det innebär⁴.

Två decennier tidigare, 2002, var företagsklimatet ett helt annat. Då hamnade kommunen på plats 200. Den radikala förbättringen av kommunens företagsklimat gör det extra intressant att studera vad man gjort för att förbättra företagsklimatet och för att sedan upprätthålla gjorda förbättringar.

Tabell 1.1 Rankingfaktorer, faktorernas vikt och Markaryds ranking 2022

Faktor	Vikt	Markaryds ranking 2022
Sammanfattande omdöme	1/3	3
Kommunens service och bemötande vid handläggning av företagsärenden	1/9	14
Tillgång på medarbetare med relevant kompetens	1/18	121
Kommunpolitikens attityder till företagande	1/36	6
Kommunala tjänstemäns attityder till företagande	1/36	9
Kommunens upphandling	1/54	21
Konkurrens från kommunens verksamheter	1/54	5
Brott och otrygghet	1/54	252
Mobilnät och bredband	1/72	118
Vägnät, tåg- och flygförbindelser	1/72	150
Kommunens information till företagen	1/72	5
Dialog mellan företag och kommunens beslutsfattare	1/72	5
Marknadsförsörjning 2021	1/15	76
Kommunalskatt 2022	1/15	133
Entreprenader 2020	1/15	235
Jobb i kommunen 2020	1/15	12
Företagsamhet 2021	1/15	171

Källa: Svenskt Näringsliv (2022:23)

⁴ Svenskt Näringsliv (2022)

I faktorn *sammanfattande omdöme* på företagsklimatet har företagarna utifrån sina egna erfarenheter givit ett samlat betyg på upplevelsen att driva företag i kommunen. På en sexgradig skala från dåligt till utmärkt fick Markaryd värdet 4,5, ett värde som ligger mellan bra och mycket bra på skalan. Som framgår av tabell 1.1 ovan är det den tredje högsta rankingen av landets kommuner. Under den senaste tioårsperioden har företagarnas samlade omdöme aldrig legat under värdet 4. Det är betydligt högre än för de andra kommunerna i Kronobergs län vilket framgår av tabell 1.2 nedan. Inte någon annan kommun i länet kommer upp till värdet 4. Snittbetyget för landets samtliga kommuner år 2022 var 3,43; högsta betyg var 4,75⁵.

Av tabellen 1.2 nedan framgår att Markaryd sticker ut också när det gäller total ranking. Bara ytterligare en kommun i Kronobergs län finns med i gruppen topp 50, Alvesta på plats 43. Tre av åtta kommuner ligger på den undre halvan vid rankingen av landets kommuner.

Tabell 1.2 Företagarnas sammanfattande omdöme av företagsklimatet i kommunerna i Kronobergs län och total ranking 2022

Kommun	Sammanfattande omdöme	Total ranking
Alvesta	3,9	43
Lessebo	3,2	242
Ljungby	3,7	70
Markaryd	4,5	13
Tingsryd	3,0	236
Uppvidinge	3,5	115
Växjö	3,5	92
Älmhult	2,9	261

Källa: Svenskt Näringsliv (2022)

Inte heller närliggande kommuner i Skåne och Halland klarar sig speciellt bra i Svenskt Näringslivs ranking av företagsklimatet. Hässleholm placerar sig på plats 253, Örkelljunga på plats 163, Perstorp på plats 160 och Laholm på plats 117. Av tabell 1.2 och placeringarna för närliggande kommuner utanför Kronobergs län kan man dra slutsatsen att det inte är i närmiljön kommunen och andra aktörer i Markaryd hämtar förebilder för hur man ska arbeta för att uppnå ett bra företagsklimat.

Det som med stor tydlighet framgår av tabell 1.1 ovan är att Markaryds kommun får höga värden på de flesta faktorer som kommunen har en direkt kontroll över som service till och bemötande av företagen och attityder till företagande. Några faktorer sticker ut negativt. Av dessa är det bara två som kommunen har en mer direkt kontroll över, kommunalskatten och entreprenader. När det gäller entreprenader lägger Markaryd enligt SCB ut mindre av sin verksamhet på entreprenad än många andra kommuner⁶.

Svenskt Näringslivs ranking är fokuserad på faktorer som är relaterade till kommunernas agerande. En ranking av kommunernas företagsklimat med fokus på kommunernas agerande är relevant om syftet är att belysa kommunernas roll för det lokala företagsklimatet. Med detta syfte lyfts det politiska ansvaret fram för kommunernas företagsklimat. Även med denna avgränsning finns det

⁵ Svenskt Näringsliv (2022)

⁶ Se vidare kapitel 5

kommunala ansvarsområden som utelämnas men som är av betydelse för hur företagsklimatet i en kommun upplevs. Exempel är vård, skola och omsorg. Om inte vård, skola och omsorg fungerar bra i en kommun kan företagarna uppleva att företagsklimatet är mindre bra.

Ett större problem om man vill ha en mer heltäckande bild av företagsklimatet i en kommun är att det i Svenskt Näringslivs ranking saknas faktorer som fångar upp andan eller klimatet mellan kommunens företagare. Finns det stödjande nätverk, lokala eldsjälar och förebilder bland företagarna? Köper man lokalt om det är möjligt för att stödja andra företag i kommunen? Ytterligare aspekter är om det finns lokala och regionala näringslivsorganisationer som aktivt verkar för ett bra företagsklimat. Och vad betyder föreningar och andra aktörer i lokalsamhället för företagsklimatet? Företagsklimatet påverkas även av politiska beslut och regler på regional, nationell och EU nivå. Även om dessa verkar generellt kan de slå olika i olika regioner och kommuner.

Med detta sagt är Svenskt Näringslivs årliga ranking ett värdefullt bidrag till förståelsen av hur företagsklimatet upplevs i landets 290 kommuner. Det stora antalet svar, drygt 32 000, och en relativt hög svarsprocent, 47 procent, bidrar till att ge rankingarna trovärdighet. Till det ska läggas att rankingarna genomförts i mer än två decennier vilket gör det möjligt att följa hur det lokala företagsklimatet i landets kommuner utvecklats över tid. För kommunerna ger de årliga rankingarna information om hur man ligger till jämfört med andra kommuner i landet, om man förbättrat eller försämrat sin placering mellan olika år och vad företagarna i kommunen upplever fungerar bra och vad som upplevs fungera mindre bra eller rent av dåligt och som man i kommunen om möjligt behöver åtgärda. Det bör också påpekas att ingen kommun i Sverige hittills uppnått ett företagsklimat som upplevs som perfekt av kommunens företagare.

Studiens syfte, genomförande och disposition

Ett första huvudsyfte med studien är att kartlägga och analysera företagsklimatet i Markaryds kommun och hur det utvecklats sedan millenniumskiftet. I det ligger att vi kommer fördjupa oss i de faktorer som ingår i Svenskt Näringslivs ranking. Vi kommer också beakta andra faktorer som påverkar företagsklimatet än de som ingår i Svenskt Näringslivs ranking, bland annat "andan" och samspelet mellan företagarna i kommunen, tillgången till offentlig och kommersiell service, kommunens föreningsliv och förekomsten av lokala och regionala organisationer till stöd för det lokala näringslivet. Detta för att få en mer heltäckande bild över faktorer som gör ett bra företagsklimat. Vi gör detta genom att ta del av skriftligt material men framför allt genom intervjuer med aktörer i och kring Markaryd.

Det som gör företagsklimatet i Markaryd extra intressant att studera är som ovan nämnts att det inte alltid varit bra. Den radikala förbättring som skett sedan millenniumskiftets första år gör det intressant att belysa olika aktörers agerande, genomförandet av olika processer och betydelsen av arenor/mötesplatser för företagare och för möten mellan politiker, tjänstemän och företagare.

Ett andra huvudsyfte är att analysera om det som gjort företagsklimat i Markaryd till bland de bästa i landet kan överföras till andra kommuner med likartade strukturella förutsättningar och även till kommuner med andra förutsättningar. Frågan är annorlunda uttryckt vad andra kommuner kan lära av Markaryd och i vilka avseenden Markaryd kan vara en förebild och inspirationskälla för andra kommuner.

Sammanfattningsvis kan studiens syfte och bidrag summeras i följande fyra punkter:

- En analys av begreppet företagsklimat. Svenskt Näringslivs definition omfattar bara en, om än viktig, delmängd av vad som ingår i lokalt företagsklimat.
- En fallbeskrivning av företagsklimatet i Markaryd och hur det förbättrats sedan början av 2000-talet. Vad betyder olika aktörers agerande, olika processer och arenor/mötesplatser för den radikala förbättringen och för den höga rankingen under senare år?
- En redovisning av konkreta exempel på vad företrädare för Markaryds kommun, företagare och andra aktörer gjort för att skapa ett bra företagsklimat. Avsikten är att lyfta fram ett antal exempel på best practice.
- Sist men inte minst en analys av om och i så fall hur erfarenheter från Markaryd kan överföras till andra kommuner för att förbättra företagsklimatet.

Rapportens fortsatta disposition ser ut som följer. I nästa kapitel, kapitel 2, redovisas data om *Markaryds kommun* som underlag för våra analyser av företagsklimatet; bland annat uppgifter om kommunens geografiska lokalisering, demografi, infrastruktur, privat och offentlig service och näringslivsstruktur.

Kapitel 3 *Studiens teoretiska bakgrund*. Projektet baseras teoretiskt framför allt på våra egna tidigare studier av företagande i olika kontexter, bland annat de två studier vi genomfört för Familjen Kamp-rads Stiftelse⁷, vilka ger en bra grund för beskrivning och analys av företagsklimatet i Markaryds kommun. Detta underlag har kompletterats med en genomgång av ny forskning om företagsklimat.

Kapitel 4 *Studiens genomförande*. I kapitlet redovisas den modell som legat till grund för studien och de olika stegen i studiens genomförande; insamling av offentlig och annan statistik om Markaryds kommun, intervjuguider, val av intervjupersoner, intervjuernas genomförande och hur intervjudata analyserats. I kapitlet diskuteras också några metodproblem, till exempel att studien enbart omfattar en kommun.

Kapitel 5 *Tillsammans gör vi varandra bättre*. Här redovisas hur företagsklimatet i Markaryds kommun förändrades från relativt dåligt till bland de bästa i landet. I fallbeskrivningen ingår en redovisning av hur företagsklimatet förbättrades; enskilda personers, företags och andra aktörers betydelse, mål, organisation, processer, aktiviteter, mötesplatser, uppföljningar med mera. Kapitlet avslutas med en kort diskussion om framtiden för Markaryds kommun och kommunens företagsklimat.

Kapitel 6 *Best practice*. I kapitlet redovisas konkreta exempel på vad aktörer i Markaryds kommun gjort för att skapa ett bra företagsklimat. Nyckelord är aktörer, aktiviteter, processer och arenor/mötesplatser.

Kapitel 7 *Lärdomar från Markaryd*. I kapitlet summeras erfarenheterna från fallbeskrivningen av hur företagsklimatet förbättrades och exemplen på best practice i tio lärdomar.

Kapitel 8 *Vad kan andra lära av Markaryd?* Utifrån presenterade exempel på best practice och erfarenheter som summerats upp i kapitel 7 om lärdomar från Markaryd diskuteras i detta kapitel studiens andra huvudsyfte, om och i så fall hur erfarenheter från Markaryd kan överföras till andra kommuner med likartade förutsättningar men också till kommuner med andra förutsättningar.

⁷ Holmquist och Lindmark (2019); Holmquist och Lindmark (2020)

Kapitel 9 *Studiens bidrag och behovet av mer kunskap*. Efter en kort uppsummering av studiens bidrag behandlas i det avslutande kapitlet behovet av ytterligare kunskap, såväl teoretisk som praktisk, och förslag på studier för att öka kunskaperna om lokalt företagsklimat.

Kapitel 2 Markaryds kommun

Förutsättningarna för att skapa ett bra företagsklimat varierar mellan landets kommuner. I detta kapitel redovisas ett antal uppgifter om Markaryds kommun som bakgrund för beskrivning och analys av företagsklimatet i Markaryd och hur det successivt förbättrades. Bakgrundsdata behövs också för att besvara det andra huvudsyftet i vår studie, i vilken utsträckning erfarenheter från Markaryd kan överföras till andra kommuner i landet med likartade förutsättningar och möjligen också till kommuner med andra förutsättningar.

Lokalisering

Markaryds kommun ligger i Kronobergs län i södra Småland, i gränslandet till Skåne och Halland. Relativt nära Markaryd finns ett antal större kommuner; Ljungby som ingår i samma lokala arbetsmarknadsområde som Markaryd (5 mil), järnvägsknuten Hässleholm (4 mil), Laholm (4 mil), Halmstad med högskola (6 mil), Kristianstad med högskola (7 mil), Helsingborg med färjeförbindelse till Danmark (8 mil), residensstaden i Kronoberg, Växjö, med universitet (11 mil), Lund och Malmö (11 respektive 13 mil), Jönköping (16 mil) och Köpenhamn (18 mil). Inom en radie av mindre än 15 mil bor cirka fem miljoner människor⁸. Genom den relativa närheten till andra större kommuner har företag och boende i kommunen tillgång till infrastruktur som flygplatser, service, utbildning med mera som inte finns att tillgå i den egna kommunen. Närheten till större kommuner ger också företagen i Markaryd möjlighet att rekrytera personal från dessa kommuner. Samtidigt har de närliggande större kommunerna större köpcentra och ett serviceutbud som kan påverka den lokala handeln negativt. Personer som har sin arbetsplats i Markaryd kan också av olika skäl välja att bo i en annan kommun.



Figur 2.1 Karta över Markaryd och närliggande kommuner. Källa: SCB, Karta över Sveriges kommuner

Demografi

Kronoberg är befolkningsmässigt ett relativt litet län. Antalet invånare uppgick vid årsskiftet 2021/22 till drygt 203 000 och har ökat med knappt 27 000 sedan år 2000 (15 %). Befolkningen förväntas öka

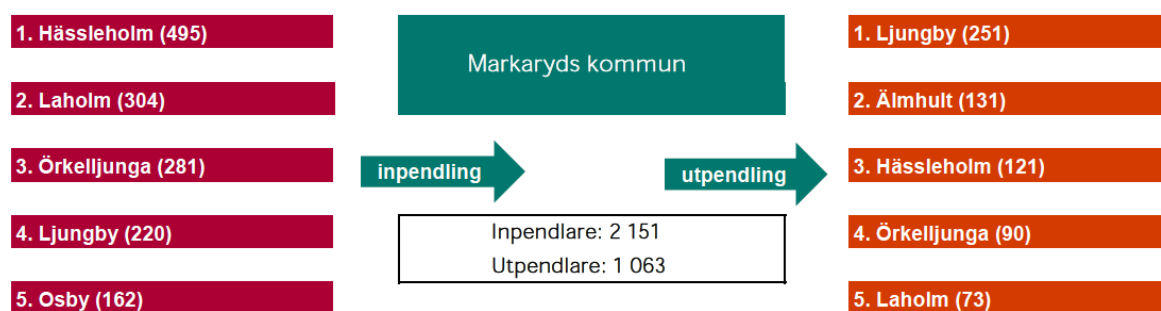
⁸ Markaryds kommun (2009:2)

med knappt fem procent fram till 2040. Största kommun i länet är residenstaden Växjö med knappt 96 000 invånare, övriga sju kommuner har mellan 8 600 (Lessebo) och 28 400 invånare (Ljungby).

Markaryds kommun hade vid årsskiftet 2021/22 10 320 invånare. Befolkningsutvecklingen har sedan 2012 varit positiv med en befolkningsökning på drygt 100 personer per år⁹. En viss del av den positiva befolkningsutvecklingen kan förklaras av flyktinginvandringen till Sverige under åren 2015 - 2017.

Innan vändningen 2012 var utvecklingen, som för många andra mindre kommuner i Sverige, stadigt negativ även om befolkningsminskningen inte var dramatisk mellan enskilda år. 1975 hade kommunen drygt 11 900 invånare. Drygt 35 år senare var antalet invånare nere i under 9 500 invånare, ett tapp på 20 % innan befolkningsutvecklingen vände uppåt.

Markaryds dagbefolkning är större än dess nattbefolkning. Till kommunen pendlar drygt 2 100 personer dagligen, medan utpendlingen uppgår till knappt 1 100 personer. En stor del av inpendlingen sker från kommuner i Skåne och Halland. Annorlunda uttryckt finns inte arbetskraft i tillräcklig omfattning i kommunen för att svara upp mot företagets och kommunens efterfrågan. En delförklaring till inpendlingen är att kommunens arbetsgivare efterfrågar personal med kompetens som inte finns lokalt. Genom närhet till ett antal större kommuner kan företag och andra arbetsgivare dra tills sig personal som valt att bo på annan ort men att arbeta i Markaryd.



Figur 2.2 Pendling till och från Markaryd. Källa: Företagarna 2022:10

I kommunen finns tre tätorter, centralorten Markaryd med knappt 4 600 invånare, Strömsnäsbruk med 2 450 invånare och Traryd med 760 invånare¹⁰. Omkring 27 procent av befolkningen i kommunen, 2 800, bor på landsbygden.

Enligt Markaryds aktuella Översiktsplan¹¹ förväntas befolkningen öka med cirka 470 invånare fram till år 2030. Jämfört med riket har Markaryd en något äldre befolkning. Genomsnittsåldern i kommunen är knappt 44 år mot drygt 41 för riket.

Andelen kvinnor i kommunen är lägre än andelen män. Det gäller främst i åldersgrupperna 15 till 64 år. Andelen med eftergymnasial utbildning är betydligt högre för kvinnorna i Markaryd än för männen. Det gäller speciellt eftergymnasial utbildning på tre år eller mer, 18 procent för kvinnorna mot 9 procent för männen. Jämfört med riket som helhet är andelen med eftergymnasial utbildning

⁹ 2021 minskade dock befolkningen med 53 personer

¹⁰ Markaryds kommun (2021 b:16)

¹¹ Markaryd (2021 b:16)

betydligt lägre i Markaryd, 24 procent, mot 45 procent i riket¹². Att andelen är lägre är inte unikt för Markaryd utan kännetecknar flertalet andra mindre kommuner i landet. Det är i landets storstads-kommuner och på universitets- och högskoleorter som andelen med eftergymnasial utbildning är hög.

Infrastruktur

Lagastigen längs ån Lagan har haft stor betydelse för Markaryds utveckling. I en förteckning över vägar från 1400-talet är det den enda omnämnda vägen mellan Lund och Jönköping och Lagastigen var den viktigaste förbindelsen mellan Danmark och Stockholm¹³. Nu är det E4:an som har denna betydelse med motorvägsstandard genom kommunen. Andra viktiga vägar för kommunen är väg 117 till Hässleholm, riksväg 15 mellan Karlshamn och Halmstad och väg 120 mellan Traryd i Markaryds kommun och Nybro.

Flertalet framtida utbyggnadsområden för industri och handel i kommunen är belägna i direkt anslutning till E4:an och väg 117 mellan Hässleholm och Markaryd, vilket enligt en tidigare översiktsplan ger de företag som etablerar sig där korta anslutningar till dessa vägar samtidigt som läget skapar goda förutsättningar för marknadsföring.

Markaryd har ingen egen flygplats men inom cirka en timmes resväg finns fyra flygplatser, i Halmstad, Ängelholm, Kristianstad och Växjö. Den internationella storflygplatsen Kastrup nås på cirka två timmar. Järnvägen mellan Hässleholm och Halmstad, Markarydsbanan, passerar Markaryd tätort med järnvägsstationen centralt i Markaryd. Mellan Hässleholm och Markaryd går persontrafik, till Halmstad är det enbart godståg som trafikerar spåret. Ett starkt önskemål finns att öppna för persontrafik också till Halland.

Kollektivtrafiken inom kommunen bedrivs av Länstrafiken Kronoberg och Skånetrafiken. Kommunen är delägare i Länstrafiken Kronoberg. Busslinjer som går över länsgränsen och som trafikeras dagligen går till Örkelljunga, Hässleholm och Halmstad. Markaryd ligger i utkanten av Kronobergs län och gränsar till Skåne och Halland vilket är en utmaning när det gäller att skapa en helhet i kollektivtrafiken¹⁴.

Offentlig och privat service

I Markaryd finns tre vårdcentraler och en gymnasieskola, Kunskapscentrum Markaryd, med åtta program, och vuxenutbildning inklusive svenska för invandrare (SFI). Därutöver finns en yrkesutbildning i kyl- och värmepumpsteknik och uppdragsutbildningar. Markaryd folkhögskola som finns i Markaryd och Bjärnum är en annan utbildningsanordnare i kommunen¹⁵.

Det privata serviceutbudet är koncentrerat till centralorten Markaryd. Där finns dagligvarubutiker, centrumhandel, restauranger med mera. I centralorten finns en bank, Markaryds Sparbank, som etablerades 1875 och fortfarande drivs som en fristående sparbank. Sparbanken Markaryd har öppnat ett kontor i Strömsnäsbruk med begränsade öppettider. Svenska Handelsbanken har ett kontor i Markaryd med begränsade öppettider.

¹² SCB (2020)

¹³ Markaryds kommun (2021 b)

¹⁴ Markaryds kommun (2021 a)

¹⁵ Markaryds kommun (2021 b)

Centralt i Markaryd finns ett kulturhus med teater, biograf, konsthall, bibliotek och ett museum. Där finns också ett badhus och flera anläggningar för sport. På privat initiativ har ett Musikhus etablerats och Hembygdsparken med musikscen renoverats. Också i andra delar av kommunen finns dagligvaruhandel, pizzerior och olika anläggningar för fritidsaktiviteter som ridning, kanotpaddling, fiske, golf och skytte.

Det finns en polisstation i Markaryd men den är inte bemannad. Arbetsförmedlingens kontor är permanent stängt liksom PostNords kontor.

Politisk styrning och organisation

Största politiska parti i kommunen var fram till valet 2006 Socialdemokraterna. I valet 2002 fick trots det de borgerliga partierna politisk majoritet i kommunen och har därefter behållit makten. Efter valet 2002 ingick liberalerna i den styrande koalitionen, men de har sedan 2010 inte något mandat.

Det i kommunen ledande partiet är sedan valet 2002 Kristdemokraterna som vid de fem senaste valen har fått mellan 13 och 17 av de 35 mandaten till kommunstyrelsen¹⁶. Kommunstyrelsens ordförande och kommunalråd är sedan valet 2002 Bengt Germundsson, KD. Intressant att notera är att Markaryds kommun är den kommun i landet där KD har haft högst röstandel vid samtliga kommunalval sedan 2006¹⁷. KDs höga andel röster i kommunvalen är ett personval. KD får en betydlig lägre andel röster i Markaryd i riksdagsvalen¹⁸.

Den kommunala verksamheten i Markaryd bedrivs i kommunens nämnds- och förvaltningsorganisation samt i det helägda bolaget Markaryds industribyggnads AB (Mibab). Verksamheten bedrivs i fem förvaltningar; Arbetsmarknads- och integrationsförvaltningen, Kommunstyrelseförvaltningen, Socialförvaltningen, Tekniska förvaltningen och Utbildnings- och kulturförvaltningen.

Under Kommunstyrelseförvaltningen ligger kommunens Näringslivsavdelning med en näringslivschef. Den sedan något år pensionerade tidigare näringslivschefen arbetar kvar på halvtid med vissa frågor. Därutöver finns inte någon person som arbetar direkt med näringslivsfrågor.

I koncernen Markaryds Industribyggnads AB (Mibab) ingår förutom industribyggnadsbolaget Mibab fyra helägda fastighetsbolag. Enligt kommunens årsredovisning bedriver Markaryds kommun en mycket liten del av sin verksamhet i bolagsform. Kommunen har i mycket begränsad omfattning engagemang i andra juridiska personer i och utanför kommunen, man har till exempel inte något kommunalt bostadsbolag.

Näringslivet i Markaryd

Det privata näringslivet är viktigt för Markaryd, totalt 4 300 arbetar i det privata näringslivet medan knappt 1 200 arbetar inom kommunal, regional eller statlig förvaltning. Ekonomifakta¹⁹ redovisar varje år antal anställda i kommuner samt i kommunernas största företag. Deras siffror visar att Markaryd är en av ett fåtal kommuner där den största privata arbetsgivaren har fler anställda än

¹⁶ Vid valen 2006 och 2010 fanns det ytterligare fyra mandat i kommunfullmäktige, det vill säga totalt 39 mandat.

¹⁷ https://sv.wikipedia.org/wiki/Markaryds_kommun#Mandatfordelning_i_Markaryd_kommun_1970-2018

¹⁸ Se vidare kapitel 5

¹⁹ www.ekonomifakta.se

kommunen. I Markaryd är det NIBE. Markaryds kommun har knappt 900 anställda, NIBE har cirka 1 400 anställda i Markaryd.

Sysselsättning samt företagens storlek

Markaryd har ett aktivt näringsliv med många företag, totalt var antalet företag 1 135 i slutet av 2020²⁰. Enligt samma källa ökade antalet företag med 1,9 procent under 2020. Vi kan notera att antalet nyinflyttade företag var högre än antalet utflyttade (31 respektive 18) och att även antalet nystartade företag översteg antalet som upphörde (60 respektive 52).

Storleksmässigt är fördelningen relativt likartad Sverige som helhet men Markaryd har en något högre andel soloföretag vilket framgår av tabell 2.1 nedan. Vi kan även notera att andelen företag i storleksklassen 1-4 anställda är lägre än för Sverige som helhet. Cirka 60 procent av företagen i kommunen drivs som enskild näringsverksamhet medan resterande 40 procent drivs som aktiebolag. Andelen aktiebolag är markant lägre än för Sverige som helhet – i Sverige drivs nästan vartannat företag som aktiebolag.

Tabell 2.1 Andel företag (%) i olika storleksklasser

Storleksklass	Markaryd	Sverige
Soloföretag	70,3	67,5
1-4 anställda	15,0	19,8
5-19 anställda	10,1	8,9
20- anställda	4,6	3,8

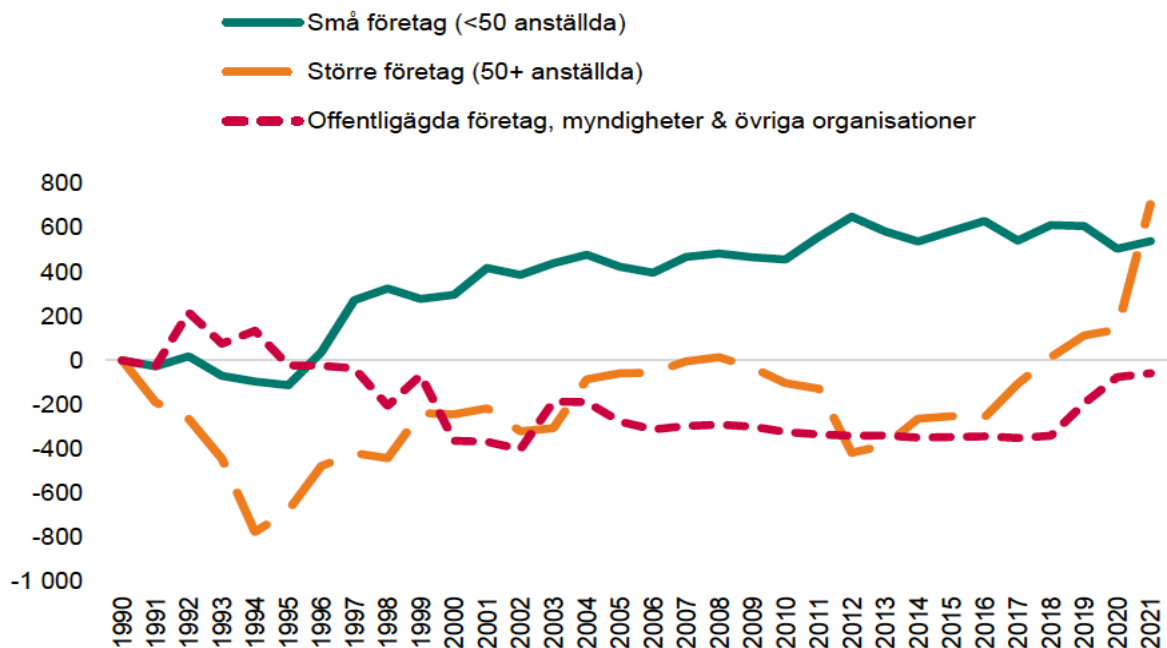
Källa: Improvera 2020:5

Mer än 300 företag har mer än en anställd²¹. Bland företagen med mer än 20 anställda finns en handfull med mer än 100 anställda, störst är NIBE. Andra företag med många anställda är Konecranes Liftrucks, Lindvalls Chark och Purmo Group Sweden.

Antalet anställda i kommunens företag har ökat under senare år. Som framgår av figur 2.3 nedan är det sysselsättningen i de stora företagen som har ökat.

²⁰ Improvera (2020:2)

²¹ Markaryds kommun (2021 b:22)



Utveckling antal jobb 1990-2021

Små företag (<50 anställda)	540
Större företag (50+ anställda)	706
Offentligägda företag, myndigheter & övriga organisationer	-58

Figur 2.3 Utveckling av antal jobb i Markaryd 1990-2021. Källa: Företagarna 2022:4.

En majoritet av företagen har en årsomsättning under tio miljoner kronor (cirka 80 %) men samtidigt har Markaryd en något högre andel än riksgenomsnittet (cirka 3 %) som har mer än 100 miljoner i omsättning per år²².

Branschstruktur

Branschstrukturen i Markaryds kommun skiljer sig från riket; jord/skogsbruk och tillverkningsindustri har högre andelar medan tjänstenäringarna har lägre andelar företag än riksgenomsnittet.

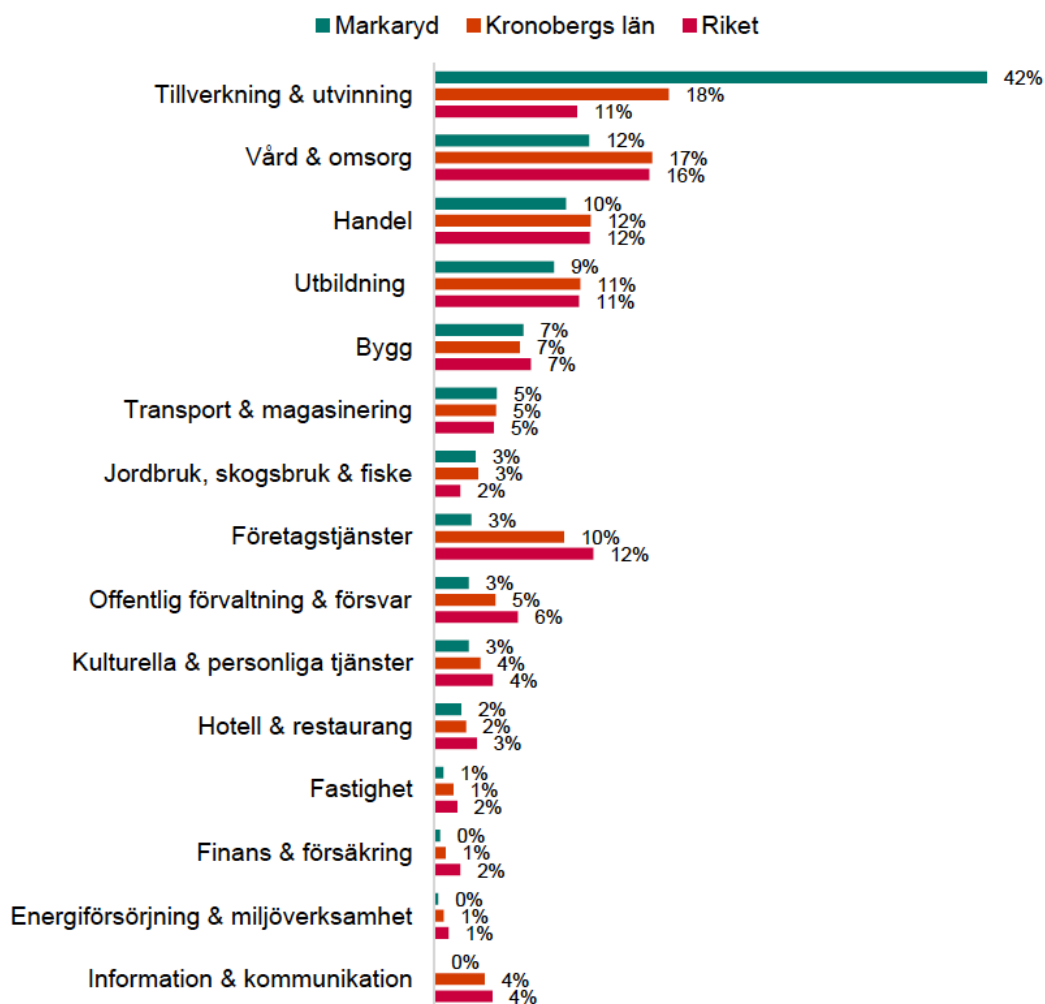
Tabell 2.2 Branschsammansättning (%) för företag i Markaryd och i Sverige

Bransch	Markaryd	Sverige
Jord, skog, energi	28,8	12,7
Tillverkning	8,6	4,3
Bygg och transport	14,6	11,7
Handel och restaurang	16,0	14,2
Tjänsteföretag	23,7	43,1
Vård, utbildning, offentlig verksamhet	5,8	8,5
Kultur och fritid	2,4	5,6

Källa: Improvera 2020:7

²² Improvera (2020:8)

Tonvikten på tillverkning är också tydlig i hur stora andelar som är sysselsatta i de olika branscherna. Som framgår av figur 2.4 nedan är nästan hälften av de sysselsatta verksamma inom tillverkning, en stor skillnad mot att det i Sverige som helhet är ungefär en tiondel som är sysselsatta inom tillverkningsindustrin.



Figur 2.4 Andel sysselsatta branschvis år 2020 i Markaryd, Kronoberg samt Sverige. Källa: Företagarna 2022:13

Nyföretagande

Nyföretagandet i Markaryds kommun 2020 innebar en ökning av företagsbeståndet med 1,9 procent vilket är något lägre än för Sverige (2,1 %) och även för Kronobergs län (2,5 %). Antalet nystartade företag uppvisar dock en positiv trend mellan 2017 och 2020 (från 47 nya företag till 60 nya). De som startade företag under 2020 startade i stor utsträckning i de branscher som redan är dominerande i Markaryd. Den största skillnaden mot nya företag i Sverige som helhet är inom sektorn tjänsteföretag där nästan vartannat nytt företag är verksamt medan det är vart fjärde nytt företag i Markaryd som verkar inom tjänstesektorn. Det är tydligt att start av industriverksamhet är vanligare i Markaryd men av tabell 2.4 nedan framgår också att handel och restaurangverksamhet är vanligt bland företagsstartare.

Tabell 2.4 Branschfördelning (%) för nya företag 2020 i Markaryd och i Sverige

Bransch	Markaryd	Sverige
Jord, skog, energi	25,0	8,9
Tillverkning	10,0	3,6
Bygg och transport	10,0	13,2
Handel och restaurang	25,0	16,7
Tjänsteföretag	25,0	45,5
Vård, utbildning, offentlig verksamhet	3,3	7,1
Kultur och fritid	1,7	5,0

Källa: Improvera 2020:2

Företagen i Markaryd drivs, liksom företag i allmänhet, framför allt av män. Kvinnors andel av företaget är något lägre än det nationella genomsnittet (22,6 % jämfört med 26,6 %) vilket delvis förklaras av branschstrukturen. Bland nyföretagarna ligger dock andelen kvinnor högre, vart tredje nystartat företag drivs av en kvinna. Företagen i Markaryd är äldre än genomsnittet för Sverige. 49 procent av företagen är äldre än 15 år, för Sverige är den andelen 37,5 procent.

Några sammanfattande kommentarer

Markaryd är en befolkningsmässigt liten kommun i södra Kronoberg på gränsen till Skåne och Halland. Det är en gränsbygd också i bemärkelsen att gränsen mellan Sverige och Danmark har gått vid Markaryd. Kommunen är inte en pendlingskommun till en storstad eller större stad men inom en radie på mindre än 15 mil bor cirka fem miljoner människor vilket ger tillgång till en infrastruktur, olika former av service och en arbetsmarknad som inte finns inom den egna kommunen.

Kommunens näringsliv kännetecknas av en stark och relativt sett omfattande tillverkningsindustri med företaget NIBE i spetsen medan tjänstesektorn är mindre väl utvecklad.

Kapitel 3 Teoretisk bakgrund

Vi har i en tidigare studie²³ undersökt den lokala kontextens betydelsen för företagandet som den uppfattades av företagarna själva. I den här studien breddar vi perspektivet eftersom fokus nu är kommunen som enhet, inte den enskilde företagaren. Vi utgår, liksom i den föregående studien, från att företagets kontext kan delas upp i fyra, samverkande, dimensioner. Dessa är den sociala, den institutionella, den ekonomiska och den rumsliga dimensionen.

Omgivningens påverkan på företagande och företagandets villkor är välkänt och har fått allt mer uppmärksamhet²⁴. Allt fler intresserar sig också för hur omgivningen påverkar mer specifikt, till exempel efterfrågas²⁵ ett mer precist ramverk för att förstå hur förändringar i kontexten (som teknologiska, demografiska eller sociokulturella förändringar) påverkar företagande i de första stadierna av en företagsetablering.

I många avseenden är de ekonomiska villkoren de allra viktigaste för företagandet för 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. För företag 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.

Den ekonomiska kontexten

Den *ekonomiska kontexten*, i form av marknadens villkor, är basen för företagande. Även företagarens privata ekonomiska situation spelar roll för tillgång till de resurser som behövs, framför allt i starten och uppbyggnaden av företaget. Nödvändighetsföretagande innebär oftast att företagaren inte bara startar i brist på andra möjligheter till försörjning utan även att han/hon har brist på egna ekonomiska resurser. I linje med denna distinktion har man i studier gjort en uppdelning av företagare i två kategorier, företagare och egenanställda (self-employed) där den geografiska kontexten är mångdubbelt viktigare för den förstnämnda kategorin företagare än för den senare²⁶. 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.

Gnosjöområdet lyfts ofta fram som exempel på ett område med en positiv företagaranda. I en studie från 2009²⁷ hade Gnosjö i jämförelse med svenska kommuner i allmänhet, förutom låg utbildningsnivå och hög andel småföretag, en låg sjukfrånvaro, en hög sysselsättningsnivå och en hög arbetsmarknadsintegration. Man visade också att det fanns minst 37 kommuner i Sverige av samma typ som Gnosjö, många av dem runt just Gnosjö. Samspelet mellan civilsamhället och företagandet i de 37 identifierade kommunerna, varav Markaryd var en, undersöktes där det visades att det kan skilja sig mycket mellan grannkommuner i företagande. Studien visade vidare att företagen i de 37 kommunerna hade en högre lokal förankring än företag i andra kommuner och att de samarbetade med varandra och med lokala högskolor i högre utsträckning, de var också något mer aktiva i sponsring av olika aktiviteter. I studien tillskrivs också det största företaget i regionen större betydelse. Dock

²³ Holmquist och Lindmark (2020)

²⁴ Welter (2011)

²⁵ Kimjeon och Davidsson (2021)

²⁶ Se t.ex. Schölin, Ohlsson och Broomé (2017)

²⁷ Klaesson och Andersson (2009)

identifierades inte några större skillnader mellan olika slags kommuner när det gällde företagens relationer till kommuner och länsstyrelser.

Att den ekonomiska kontexten är en grundbult betyder inte att andra delar av kontexten saknar 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 utgör tillsammans den grund där företagaren startar och driver sitt företag.

Den sociala kontexten

Den *sociala kontexten* för företagare och företagande utgörs av nätverksrelationer av olika slag²⁸. Det kan vara allt från nätverk med starka band (strong ties) där familj och nära relationer styr²⁹, men också nätverk med svaga band (weak ties) som innebär mindre frekventa och även mindre starka band. De sistnämnda nätverken är ofta minst lika viktiga för företagandet därför att företagaren genom dem får tillgång till värdefulla resurser och information³⁰. Många betonar att företagare i mindre orter behöver förstärka sina nätverk genom att aktivt verka för fler och mer förtroendeskapande relationer³¹.

I regioner med litet befolkningsunderlag och långa avstånd är möjligheterna till möten, spontana eller planerade, mindre än i stora befolkningstäta regioner. Tack vare informationsteknologins utveckling kan denna konkurrensnackdel åtminstone delvis kompenseras med virtuella möten. I större städer och orter är det dock fortfarande mycket lättare att få tillgång till och möta andra företagare; konkurrenter, leverantörer, organisationsmedarbetare etcetera. De professionella nätverken drivs av helt andra faktorer än fysisk närhet. Om företagaren har ett ekonomiskt (eller teknologiskt) fördelaktigt erbjudande är fysiskt avstånd ett hinder som kunder och/eller leverantörer ser till att övervinna.

Forskning kring organisationer som stöder företagare och företagande fokuserar vanligen på start av företag. Kunskapen om hur dessa organisationer fungerar är bristfällig³². Det gäller organisationer som inkubatorer och acceleratorer, science parks, co-working platser samt maker spaces, det vill säga kreativa platser där människor kan mötas för att skapa, uppfinna och lära. Det kan exempelvis vara på bibliotek eller andra platser, som Vetenskapshuset i Markaryd, och formen kan till exempel vara workshops. För vårt projekt är det endast maker spaces som är aktuella.

Sociala och ekonomiska faktorer påverkar bildandet och effektiviteten av affärsmässiga nätverk. En amerikansk studie finner att sådana nätverk gynnas av att det finns såväl starka som svaga relationer (strong and weak ties) samt att nätverken skapar både tillhörighet och överbryggar olikheter (bonding and bridging). I de studerade orterna fanns ofta en övervikt av starka relationer i nätverken vilket skapar stark tillhörighet eftersom samhällena var små och tätt hopknutna³³. Studien visar också att det är mer sannolikt att affärsnätverk bildas i sammanhang där det finns konstruktiva konflikter, i betydelsen av att det finns ett utbyte av olikartade idéer, där de sociala nätverken är inkluderande och öppna. Detta gör att medlemmarna i affärsnätverken blir bättre på att kommunicera effektivt,

²⁸ Ostgaard och Birley (1996)

²⁹ Aldrich och Cliff (2003)

³⁰ Granovetter (1983)

³¹ Lee, Tuselmann, Jayawarna och Rouse (2019)

³² Bergman Jr. och McMullen (2022)

³³ Ring, Peredo och Chrisman (2010)

på att vara flexibla när det gäller olika sätt att se på saker och att de även blir mer engagerade i affärsnätverken.

Den institutionella kontexten

Den *institutionella kontexten* består av de ramar som finns kring företagande. Dessa institutioner verkar till stor del generellt. De är desamma 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 med mera. Den institutionella kontexten består även av allt från hur offentliga och andra institutioner är uppbyggda till kulturen – andan – i den lokala kontexten. Bruksmiljöer och regioner dominerade av storföretag är typexempel på miljöer med lågt nyföretagande på grund av kulturella och andra förhållanden som inte gynnar företagande.

Det omvända förhållandet råder i småföretagstata regioner. I dessa regioner finns förebilder och en entreprenöriell kultur. Speciellt för nyföretagande inom tillverkningsindustrin är detta en viktig faktor, medan det inom professionella tjänster snarare är tillgången till kunder och till högt utbildade personer som är avgörande. Ett sätt för företagaren att hantera den lokala kulturen är att samverka med andra lokala företagare. Det medför fördelar som tillgång till resurser och förstärker den rådande kulturen. Samtidigt ställer det krav på anpassning till just dessa kulturella normer.³⁴

En del av den institutionella kontexten är aktörer kring innovation som universitet och andra noder för kunskap. En norsk studie visar att företagare som verkade i regionala innovationssystem som var "tätare" med högre utbildningar, fler FoU-aktiva miljöer samt en aktiv företagssektor hade mer innovationskraft³⁵. I en studie från OECD visas, på liknande sätt, att ekosystemet för möjlighetsbaserade företagare är av fundamental betydelse. 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 företagarorganisationer inom detta ekosystem³⁶.

Den lokala kulturen är alltså betydelsefull. Det finns studier som pekar på att företagande är mer förekommande där kulturen präglas av mer 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 hantera de hinder för företagande som finns i regioner eller orter med litet befolkningsunderlag³⁷.

Det finns ett ömsesidigt samband mellan institutioner och företagande³⁸. Institutionerna styr vilket företagande som skapas och utvecklas men företagandet påverkar också 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 indikationer på att en god samverkan mellan institutioner och företagande leder till ekonomisk tillväxt³⁹.

Den nationella institutionella kontexten är centralt formad och inte anpassad till lokala villkor. De formella institutionerna tar sig därför olika uttryck beroende på den lokala kontexten. Det ger behov

³⁴ Pret och Carter (2017)

³⁵ Rypestøl och Aarstad (2018)

³⁶ Mason och Brown (2014)

³⁷ Huggins och Thompson (2016)

³⁸ Elert och Henrekson (2017)

³⁹ Acs, Estrin, Mickiewicz och Szerb (2018); Bosma, Sanders och Stam (2018)

av mellanhänder (institutional intermediaries), det kan vara företagarorganisationer, inkubatorer eller andra aktörer⁴⁰.

Historiska såväl som nutida data visar hur det industriella arvet påverkar lokala kulturer. En studie av nästan 400 lokala distrikt i Storbritannien⁴¹ visar på skillnader i lokala kulturer som till stor del kan hänföras till skillnader i dessa distrikts industriella historia. Skillnaderna syntes i syn på utbildning och arbete kopplat till mobilitetsmönster, i social sammanhållning och i kollektivt agerande. Kulturen bygger en bundenhet till ett spår (path dependence) och detta påverkar möjligheterna till utveckling och förändring men leder också till stabilitet. Faktiska förhållanden såväl som attityder har betydelse för upplevelser av företagsklimat och hur det förändras över tiden.

En svensk studie är inne på samma spår och analyserar framväxten av företagande i Skellefteå under 1800- och 1900-talen med speciellt fokus på förändringar i lokala förutsättningar och på företagar-nätverk⁴². Betydelsen av de lokala nätverken betonas liksom att dessa nätverk var öppna för influenser utifrån, då många företagare flyttat in. Som en kuriositet kan nämnas att förhållandevis många var från Markaryd. Studien visar också på betydelsen av föreningsliv och kyrka för att skapa ett sammanhållet företagnätverk, även om det är samtliga i bygden som är aktiva i föreningar och kyrka, inte enbart företagare.

Etablering av stora företag var också viktigt, för Skellefteå var det Boliden. Men det lokala företagnätverket gynnas bara om inflyttade storföretag interagerar med lokala företag och samarbetar med dem som leverantörer, kunder med mera. I studien definieras företagarkultur som det som förenar företagare i värderingar, normer etcetera och det finns "gränsland", områden där skilda företagarkulturer möts. Sådana gränsland har till exempel uppstått i så kallade protoindustriella områden där industrin utvecklats nära jordbruket. Som exempel på sådana gränsland nämns Sjuhäradsbygden, Siljansbygden och gränslandet mellan Skåne och Småland med Gnosjö och Markaryd.

Kulturella särdrag påverkar företagsaktivitet och entreprenöriell potential. Graden av individualism och graden av riskbenägenhet bland befolkningen påverkar företagsklimatet⁴³, "some cultures are more conducive for entrepreneurship than others"⁴⁴. För att en sådan kultur ska kunna upprätthållas är det viktigt med stöd från olika aktörer; såväl politiska och sociala som från de i näringslivet. Det finns ett tydligt samband mellan individers entreprenöriella attityder i en region och hur regionen utvecklas ekonomiskt⁴⁵.

Institutionell kontext, som de finansiella systemen och utbildningssystemen, påverkar individers vilja och förmåga att starta företag och det gör även samhällelig tillit och kulturella värden.⁴⁶ Sannolikheten för företagsstarter ökar när individer har tillräckliga resurser (finansiellt kapital, humankapital och socialt kapital). Såväl human- som socialt kapital hos individerna påverkas också av om samhället har finansiella system och utbildningssystem som är mer entreprenöriellt orienterade. Dessa individuella kapitalformer gynnas också av om samhället kännetecknas av en hög grad av tillit, har en icke-

⁴⁰ Mair och Marti (2009)

⁴¹ Huggins, Stuetzer, Obschonka och Thompson (2021)

⁴² Danell (2020)

⁴³ Mueller och Thomas (2001)

⁴⁴ Mueller och Thomas (2001:66)

⁴⁵ Stuetzer, Audretsch, Obschonka, Gosling, Rentfrow och Potter (2018)

⁴⁶ De Clercq, Lim och Oh (2013)

hierarkisk kultur och är mindre konservativt. Lokal kapitalbildning och access är också viktigt för att företag ska etableras⁴⁷.

Det finns stora skillnader i hur företagsklimat upplevs, bland annat mellan etablerade företagare, nyföretagare och allmänheten. Generellt har de mest erfarna företagarna låg värdering av klimatet (även om de som misslyckats med sitt företagande är mer negativa)⁴⁸. Mest positiva är de som precis startar företag. Företagarna själva framhåller vikten av lokala värderingar runt företagande⁴⁹. Dessa kan vara starkt negativa (som i gammaldags brukskultur) eller starkt positiva (som i traditionella företagarbygder). De nämner också vikten av att formella institutioner som banker, arbetsförmedling, postkontor, rådgivare, kommunala näringslivsenheter etcetera finns i närområdet. Företagarna lyfter också fram att det över tid växer fram en stark lokal anknytning, att företagen och företagarna så att säga alltmer bäddas in i den fysiska platsen.

Den rumsliga kontexten

Den sista aspekten av företagandets kontext är *den rumsliga kontexten*. Den överlappar och samverkar med de övriga, såväl den ekonomiska, den sociala som den institutionella. Studier av företagande i regioner med litet befolkningsunderlag⁵⁰ 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 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 regioner med stort befolkningsunderlag skapar möjligheter till företagande, medan regioner med litet befolkningsunderlag nödvändiggör företagande för den enskildes försörjning⁵¹.

Skillnaderna mellan orter och regioner märks också i nyföretagandets karaktär. Det är främst tjänstenäringarna i den svenska ekonomin som växer, både genom nyföretagande och genom företagstillväxt. Det är vidare ett faktum att det är i stora och växande regioner som flertalet tjänsteföretag etableras.

Den rumsliga kontexten formar företagandet men det är också vanligt att företagare är med och formar kontexten genom att aktivt påverka den plats där de har företaget⁵². Företagarens val av lokalisering av sitt företag är oftast styrt av andra faktorer än optimalt marknadsläge. Framför allt är det familjen och personlig anknytning till en plats som avgör⁵³. Valet av plats har betydelse för möjligheterna att anskaffa resurser, som att hitta medarbetare med rätt kompetens⁵⁴. Möjligheterna att få tillgång till extern kunskap försvåras av en liten lokal arbetsmarknad, liten lokal infrastruktur, långa avstånd och få transportmöjligheter⁵⁵. Företagaren och hans/hennes företag blir genom ömsesidiga utbyten med individer och organisationer mer eller mindre inbäddade (embedded) i den lokala

⁴⁷ Coomes, Fernandez och Gohmann (2013)

⁴⁸ Carter, Reynolds och Gartner (2004)

⁴⁹ Holmquist och Lindmark (2020)

⁵⁰ Se t.ex. Müller och Korsgaard (2018)

⁵¹ Holmquist och Lindmark (2019)

⁵² McKeever, Jack och Anderson (2015); Anderson och Gaddefors (2016)

⁵³ Dahl och Sorenson (2012)

⁵⁴ Huggins, Prokop och Thompson (2017)

⁵⁵ Meili (2019)

kontexten. Men detta kan ändras och företagaren kan flytta sig och sitt företag om omständigheterna så kräver⁵⁶.

Det finns som sagt klara samband mellan de fyra aspekterna av den kontext som företagaren och hans/hennes företag finns i. I en svensk studie av företagsstarter fann man att en entreprenöriell kultur liksom lokal tillgång till humankapital främjade nyföretagande i alla områden medan hög specialiseringsgrad motverkade nyföretagande i alla slags områden⁵⁷.

Social infrastruktur – en fördjupning

En modell som är intressant för vårt projekt har fokus på entreprenöriell social infrastruktur (entrepreneurial social infrastructure⁵⁸) och kan sägas integrera alla delar i kontexten. I modellen är den sociala infrastrukturen nyckeln till att samspelet mellan individuellt ledarskap och fysisk infrastruktur ska fungera och underlätta samhällsutveckling i den lokala miljön. Det betyder att den sociala infrastrukturen verkar på gruppnivå genom organisationers/institutioners interaktiva processer. I studien som ledde till modellen påvisades stora skillnader mellan olika lokala miljöers sociala infrastrukturer, framför allt i hur miljöerna länkade sig till andra miljöer, i villighet att låta utomstående ta ledarpositioner och i villighet att tillsätta lokala resurser till utvecklingsprojekt.

Den entreprenöriella sociala infrastrukturen, det vill säga de faktorer som underlättar företagande, kan delas upp i tre dimensioner:

- symbolisk mångfald
- resursmobilisering
- kvalitet på länkar

Symbolisk mångfald (symbolic diversity) handlar om att miljön kollektivt verkar för inkludering snarare än exkludering – att man undviker såväl hätska konflikter som ytlig konsensus utan i stället arbetar så att "symbolic diversity inspires communities to engage in constructive controversy in order to arrive at workable community decisions by focusing on community processes, depersonalization of politics, and broadening of community boundaries"⁵⁹. I små lokala miljöer, med få invånare, kan det vara svårare att uppnå denna slags mångfald eftersom de täta och nära relationerna mellan invånarna kan göra att det lätt uppstår tryck mot konformism. Det kan finnas en tendens att undertrycka kontroverser och konflikter, eftersom dessa lätt kan splittra små och täta miljöer. Därför är det viktigt att eftersträva acceptans av olika synpunkter, alltså en viss grad av kontrovers men där människor ändå kan umgås och respektera varandra. Just acceptans av en viss grad av konflikt är en viktig faktor för att uppnå symbolisk mångfald. En annan faktor är att politiska frågor inte förbinds med individer, det vill säga att sakfrågor, inte individer och deras egenskaper, är i centrum för de politiska processerna. En tredje faktor som underlättar symbolisk mångfald är ett fokus på processen som sådan inte på att segra – ett klimat av diskussion och förhandling snarare än toppstyrning. Den sista faktorn i skapandet av symbolisk mångfald är att gruppen är inkluderande och att gränserna för vilka som är med är flytande – att man undviker ett vi och dem tänkande.

⁵⁶ Salder och Bryson (2019)

⁵⁷ Eriksson och Rataj (2019)

⁵⁸ Flora och Flora (1993)

⁵⁹ Flora och Flora (1993:51-52)

Den andra faktorn som är viktig för den entreprenöriella sociala infrastrukturen är resursmobilisering. Det är dels viktigt att det finns resurser, det vill säga att det inte råder absolut fattigdom, dels att dessa resurser är någorlunda jämnt fördelade. Detta skapar möjligheter att ta vissa risker vilket uppmuntrar innovation och därmed den entreprenöriella sociala infrastrukturen. Villigheten att investera kollektivt är viktigt, som att använda skattemedel för att skapa bättre villkor för företagande. Samverkan mellan offentliga och privata aktörer är centralt. En sista central faktor för resursmobilisering är att det finns en beredskap att investera privata resurser lokalt, såväl pengar som tid och engagemang.

Den tredje faktorn är nätverkens kvalitet. Det är viktigt med mångfald i nätverken, att inte bara eliterna kommer till tals. Den entreprenöriella sociala infrastrukturen gynnas av att ledarskapet sprids brett. Det är viktigt att det finns horisontella nätverk vilket ger möjlighet till lärande mellan människor och grupper på samma nivå. I de vertikala nätverken är det viktigt att information och kommunikation inte bara går i en riktning utan att det är en genuin tvåvägskommunikation.

Sammantaget krävs det för att en miljö ska ha en bra entreprenöriell social infrastruktur att fokus ligger på att skapa långsiktigt självgående processer, inte på att finna kortsiktiga lösningar: "Communities with entrepreneurial social infrastructure do not say: "Gee, if only someone would build a factory" and then complain because the factory pollutes. Entrepreneurial communities are proactive in identifying problems and alternative ways to solve them".⁶⁰

Sammanfattning av teorigenomgången

De fyra dimensionerna av kontexten (ekonomisk, social, institutionell och rumslig) inverkar på alla nivåer. Marknaden är till sin natur global men för enskilda företag är den i många fall enbart lokal eller regional. De sociala aspekterna av kontexten kan också ses på många olika nivåer. Framför allt är de lokalt baserade men goda kommunikationer av olika slag gör att de sociala nätverken alltmer kan överbygga rumsliga och andra hinder. Institutionellt finns det många nivåer – inte bara nationellt, regionalt och lokalt utan också internationellt/överstatligt. Ett exempel är de EU-regler som styr verksamheten för svenska företag. Den rumsliga kontexten kan också ses på flera nivåer. Därtill kan tilläggas att vad som uppfattas som en lokal marknad varierar. I storstäder kan 20 kilometer ses som lokalt medan det i andra regioner kan vara 100 kilometer som är den "lokala" marknaden.

Sammanfattningsvis är företagsklimatet beroende av en mängd faktorer som har att göra med ekonomi, sociala och institutionella faktorer och med platsens förutsättningar. Företagsklimatet är inte statistiskt utan skapas i kontexten genom aktiviteter och processer där individer är aktörer. I vår beskrivning och analys av företagsklimatet i Markaryd och dess utveckling från relativt dåligt till bland de bästa i landet kommer vi att utgå från de olika aktörer som finns (aktörer i företag, kommunen, organisationer och civilsamhället), de arenor som finns (nätverk, formella fora, mötesplatser), de aktiviteter som utförs (projekt, möten) och de processer som bedrivs (företagsutveckling, kommunplacering, långsiktiga projekt).

Vi håller avslutningsvis med andra forskare att det behövs mer forskning om hur företagande och regional utveckling hänger samman⁶¹. Regionalekonomer tenderar att bortse från hur företagarens

⁶⁰ Flora och Flora (1993:58)

⁶¹ Se till exempel Müller (2016)

agerande påverkas lokalt medan entreprenörskapsforskare tenderar att bortse från den rumsliga kontextens betydelse.

Kapitel 4 Studiens genomförande

Svenskt Näringsliv presenterar sedan mer än 20 år tillbaka en årlig rapport om företagsklimatet i Sveriges 290 kommuner. Rapporten baseras på ett omfattande datamaterial och ger en bra bild av hur näringslivsklimatet uppfattas av företagare i landets kommuner. Genom att studien upprepats under en följd av år är det möjligt att följa hur företagsklimatet förändrats över tid i enskilda kommuner och hur kommunernas relativa placering förändrats. Det finns några problem med Svenskt Näringslivs undersökningar som inledningsvis kommenteras i detta kapitel.

Därefter redovisas den teoretiska modell som ligger till grund för rapportens datainsamling. Den baseras på en genomgång av forskning om företagsklimat och närliggande områden som presenterades i kapitel 3.

Med den teoretiska modellen som utgångspunkt redovisas sedan hur studien genomförts. Tonvikten ligger på den del av datainsamlingen som genomförts i form av intervjuer; de intervjuguider som legat till grund för intervjuerna, val av intervjupersoner, hur intervjuerna genomförts och sammanställts. Kapitlet utmynnar i några kommentarer om studiens begränsningar samt några avslutande synpunkter.

Svenskt Näringslivs definition av företagsklimat

Svenskt Näringslivs undersökningar har som nämnts fokus på kommunernas agerande och på hur företagare upplever politikernas och tjänstemännens attityder till företagande och den service och det bemötande de får vid kontakter med kommunen.

Som vi diskuterade i tidigare kapitel är det inte bara kommunernas agerande som påverkar företagsklimatet i en kommun. Andra aktörer har också ett stort inflytande. Speciellt viktigt är relationerna mellan olika aktörer i det lokala näringslivet. Hur fungerar samarbetet mellan kommunens företagare? Agerar man gemensamt i olika frågor som ligger utanför det egna företaget? Hur stödjer etablerade företagare nya entreprenörer? Finns det banker och personer i kommunen som kan tillhandahålla kapital till företag i etableringsfasen och för fortsatt utveckling? Finns det eldsjälar bland företagarna som brinner för den egna kommunens utveckling? Detta är bara några exempel på frågeställningar av stor betydelse för det lokala företagsklimatet i en kommun. Ytterst handlar det om hur väl utvecklade olika nätverk är och om det finns mötesplatser där kommunens företagare kan träffas för att utbyta information och också träffa företrädare för kommunen.

I de flesta av landets kommuner finns det lokala och i viss utsträckning regionala organisationer som agerar i olika frågor till stöd för företagen, till exempel Företagarna, Almi och Handelskammaren. Dessa och andra organisationer kan ha en mer eller mindre viktig roll för ett bra lokalt företagsklimat. I Markaryd finns därutöver två organisationer, Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd, som på olika sätt arbetar för att ta tillvara de lokala företagens intressen.

Andra aktörer som påverkar företagsklimatet, fast mer indirekt, är kultur- och idrottsföreningar, organisationer som Rotary, hembygdsföreningar och religiösa församlingar för att bara nämna några aktörer som är av betydelse för hur företagsklimatet i en kommun uppfattas. Inte minst är dessa mer indirekta aktörer av betydelse vid rekrytering av personal till företagen från andra delar av landet. Boendemiljö, fritidsaktiviteter med mera är då av betydelse.

Slutsatsen är att för en mer heltäckande bild av företagsklimatet i en kommun bör man inte enbart beakta vad kommunen gör, utan även andra aktörers betydelse för företagsklimatet.

Det finns verksamheter som kommunen har direkt kontroll över som inte är med i Svenskt Näringslivs rankingar av kommunernas företagsklimat, men som har betydelse för hur företagare uppfattar företagsklimatet. Vi har i rapportens inledningskapitel lyft fram vård, skola och omsorg som verksamheter som påverkar företagarnas bedömning av företagsklimatet. I större kommuner tas en bra tillgång till vård, skola och omsorg för given, men kan vara ett problem i kommuner med ett litet befolkningsunderlag. Är det problem med vården uppfattas det negativt inte bara av företagare utan också av personer som väljer att inte flytta till kommunen fast det finns jobb möjligheter eller som väljer att flytta från kommunen för barnens skolgång. I vår studie av framgångsrika entreprenörer i Norrlands inland var tillgången till vård och skolgång för barnen faktorer som uppfattades som ett problem av flera entreprenörer⁶². Kommunens stöd till olika fritidsaktiviteter är en annan faktor som kan påverka upplevelsen av företagsklimatet i en kommun.

Även med ett fokus på kommunernas agerande för det lokala företagsklimatet kan det sålunda diskuteras vilka faktorer som ska ingå när kommunernas ranking ska räknas fram. En annan aspekt är att en liten kommun inte kan påverka en del faktorer som är relevanta, som tillgång till en flygplats.

Det som är lite mer problematiskt är viktningarna av olika faktorer. Med andra viktningar kan rankingen förändras. Ett annat påpekande är att för vissa företag kan en faktor vara helt avgörande för företaget och dess utvecklingsmöjligheter, till exempel tillgång till kompetens inom IT-området. För andra företag är det andra kompetenser eller andra faktorer som är avgörande för etablering och expansion. Det innebär att ett företagsklimat kan vara utmärkt för vissa företag, men undermåligt för andra företag.

Svenskt Näringslivs rankingar av företagsklimatet i landets kommuner görs oberoende av kommunernas förutsättningar. Det kan tyckas orättvist mot bakgrund av att villkoren för att uppnå ett bra företagsklimat radikalt skiljer sig mellan kommuner som till exempel ligger i Norrlands inland och kommuner som ligger nära storstäder med tillgång till infrastruktur i direkt anslutning till den egna kommunen. Det går att göra rankingar som beaktar kommunernas olika förutsättningar. Forum för Småföretagsforskning (FSF) gjorde 2007 en sådan studie baserad på Svenskt Näringslivs data⁶³. Ranking av landets kommuner blev till stor del annorlunda. Många kommuner med dåliga förutsättningar hade ett långt bättre företagsklimat än vad som kunde förväntas utifrån kommunernas förutsättningar. För företagare i dessa kommuner kan det vara värdefull information. Men med detta sagt är det det faktiska företagsklimatet som är av betydelse för företagets konkurrenskraft, inte att företagsklimatet är förhållandevis bra givet dåliga förutsättningar. Därför är Svenskt Näringslivs årliga studier av företagsklimatet i landets 290 kommuner värdefulla. De ger inte bara information om hur kommunerna ligger till i relation till varandra, jämförelser kan också göras av hur kommuner placerat sig mellan olika år och hur man ligger till på olika faktorer som man i kommunen kan påverka.

En modell som utgångspunkt för våra intervjuer

Grunden för vår genomgång av begreppet lokalt företagsklimat och faktorer av betydelse för ett bra företagsklimat hämtade vi till stor del från egna tidigare studier av entreprenörskap och företagande

⁶² Holmquist och Lindmark (2020)

⁶³ Lundström, A. och Kremel, A.(2007)

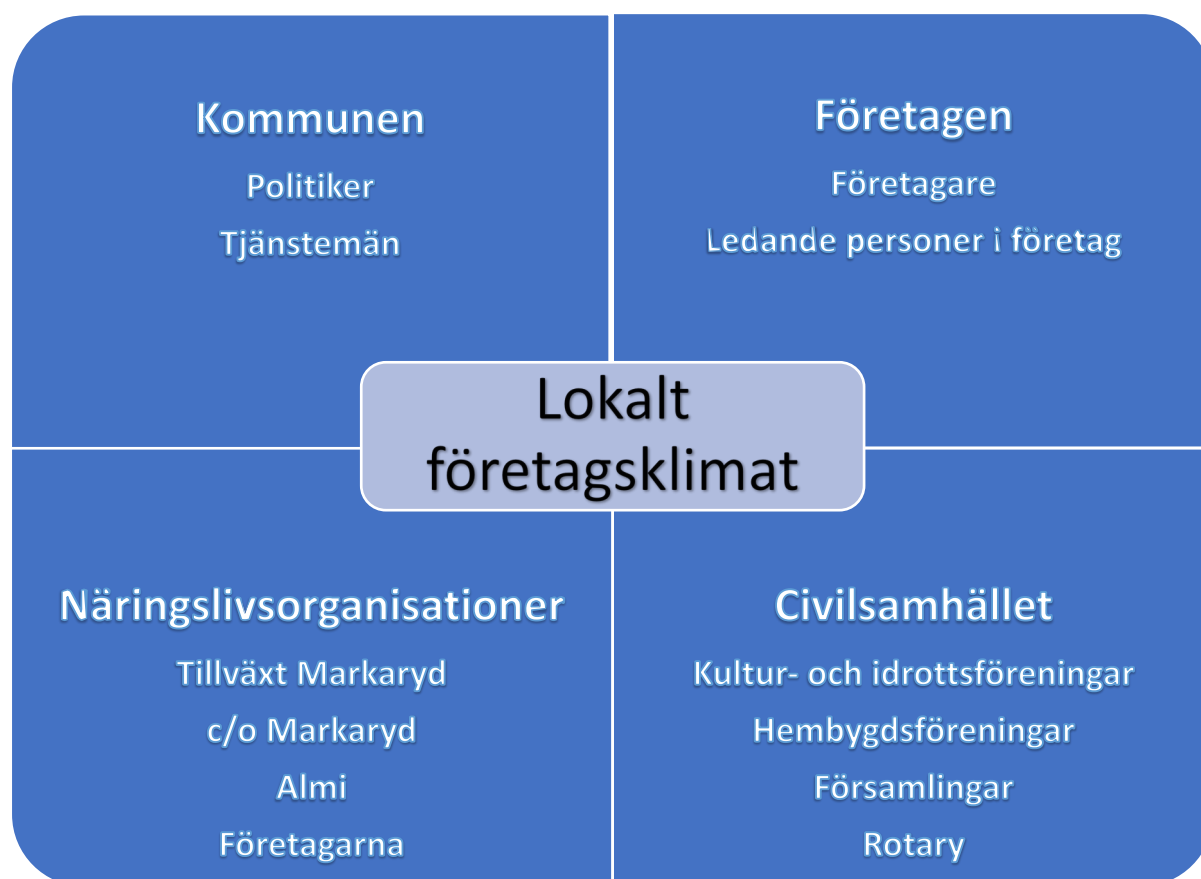
i olika kontexter, bland annat från våra två tidigare studier för Familjen Kamprads Stiftelse, den ena om Maskrosföretag och den andra om de demografiska förutsättningarna för entreprenörskap i Norrlands inland⁶⁴. Detta underlag kompletterades med en genomgång av ny forskning av relevans för våra analyser av företagsklimatet i Markaryd.

Det den teoretiska genomgången utmynnade i är att en kommuns företagsklimat är ett samspel mellan olika aktörer och deras agerande, det vill säga hur individer och organisationer samspelar givet kontexten. Centralt för vår analys är att en kommuns företagsklimat utvecklas genom olika processer och på olika arenor. I vår datainsamling har vi mot denna bakgrund fokuserat på olika aktörer och deras agerande, på processer och på arenor/mötesplatser av betydelse för företagsklimatet i Markaryd.

Det finns fyra grupper av aktörer av intresse för vår studie:

- Kommunen, politiker och tjänstemän
- Företag, företagare och andra ledande personer i företagen
- Näringslivsorganisationer och deras företrädare
- Övriga civilsamhället - Företrädare för bland annat kultur- och idrottsföreningar

I figur 4.1 nedan redovisas den modell över aktörer som legat till grund för studiens datainsamling.



Figur 4.1 Modell över aktörer för studiens empiriska del

⁶⁴ Holmquist och Lindmark (2019) ; Holmquist och Lindmark (2020)

Datainsamling

Det kan diskuteras huruvida mått på företagsklimat ska bygga på officiella data eller på uppgifter från företagen via enkäter eller intervjuer. Forskningen inom området är bristfällig men en studie från USA tyder på att företagarnas uppfattning är ett mer precist sätt att mäta klimatet⁶⁵. Studien visar att uppfattningar om företagsklimatet inte bara varierar över platser utan även beror på den bransch där företaget är verksamt, hur stort företaget är och andra individuella demografiska variabler. Forskarna fann att överensstämmelsen var låg mellan mått som bygger på officiella data och mått som bygger på företagarnas egna upplevelser, vilket betyder att sambandet mellan yttre faktorer, framför allt på statlig och regional nivå, inte är avgörande för upplevelsen av företagsklimatet. En faktor som dock generellt verkade negativt på upplevelsen av företagsklimatet var storleken på offentlig förvaltning (government size).

För att få en djupare kunskap om hur olika aktörer agerat och tänker om företagsklimatet i Markaryd skulle en enkätundersökning inte ge tillräcklig information. Med intervjuer kommer man betydligt längre. Föreliggande studie baseras därför framför allt på intervjuer med politiker och tjänstemän i Markaryds kommun, med företagare i kommunen och med företrädare för företagargrupperna Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd. De intervjuade har i flera fall varit aktiva aktörer i det övriga civilsamhället och därigenom även intervjuats om sina insatser i dessa avseenden. Ett bra företagsklimat är som vi framhållit inte bara ett resultat av hur företrädare för Markaryds kommun agerat, det är också resultatet av andra aktörers agerande och av samarbetet mellan olika aktörer. För att få ett perspektiv utifrån på företagsklimatet har också företrädare för Almi och Företagarna regionalt och personer på Länsstyrelsen i Kronobergs län intervjuats.

Speciellt värdefullt är att vi kunnat göra ett stort antal intervjuer och därigenom haft möjlighet att sätta intervjupersonernas svar i ett sammanhang. Det ger möjlighet att få en mer heltäckande bild av företagsklimatet och hur det utvecklats över tid och också möjligheter att komma åt eventuella motsägelser i hur man i Markaryd ser på företagsklimatet och hur det utvecklats.

Offentlig statistik och andra källor

Som underlag för våra intervjuer med personer i Markaryds kommun och för våra analyser har vi tagit del av offentlig statistik om Markaryds kommun. Vi har samlat in data om kommunens demografi och om näringslivets struktur och utveckling. Delar av denna statistik redovisades i kapitel 2. Källor har framför allt varit Statistiska centralbyrån (SCB), Svenskt Näringsliv och Företagarna. Vi har också tagit del av utredningar och rapporter som tagits fram av Markaryds kommun om kommunens näringsliv⁶⁶ och av de översiktsplaner⁶⁷ som ligger till grund för kommunens framtida tänkta utveckling. Region Kronoberg och Länsstyrelsen i Kronobergs län har tillhandhållit rapporter som givit oss värdefull bakgrundsinformation om Kronobergs län och om Markaryd.

Svenskt Näringsliv har låtit oss ta del av de grunddata från 2001 och framåt om Markaryd som deras rapporter om företagsklimatet i landets 290 kommuner baseras på. Det har gjort att vi kunna följa hur olika faktorer som ingår i rankingen utvecklats över tid för Markaryd. Våra intervjuer har också gjort det möjligt för oss att fördjupa oss i hur kommunen gått till väga för att förändra politikerna och

⁶⁵ Motoyama och Hui (2015)

⁶⁶ Improvera (2020)

⁶⁷ Markaryds kommun (2021); Markaryds kommun (2021 a och b)

tjänstemäns attityder till kommunens företagande, liksom vad man mer konkret gjort för att förbättra servicen till och bemötandet av företagen, faktorer som ingår i Svenskt Näringslivs ranking.

Intervjuguiden

Huvudsaklig informationskälla för våra analyser och slutsatser är som nämnts intervjuer med olika aktörer i de fyra kategorier som redovisades i figur 4.1.

För var och en av dessa kategorier har intervjuguiden utformats kopplade till studien syfte och tänkta bidrag. En bärande hypotes för studien är att ett bra lokalt företagsklimat byggs upp under en längre tid. Därför har många intervjuer till betydande del handlat om hur näringslivet och företagsklimatet i Markaryd utvecklats över tid och om några speciella händelser varit pådrivande för förändringar, till exempel en större företagsnedläggning.

Intervjuguiderna har fungerat som utgångspunkt och påminnelse för oss för att inte glömma viktiga frågor. Tanken var inte att strikt följa ordningen på frågorna i intervjuguiderna utan intervjuerna har fått tala relativt fritt utifrån de grundfrågeställningar vi har för studien. Vi har under samtalens gång skjutit in frågor om vi önskat mer information eller ökad klarhet.

Intervjuguiderna har anpassats till de olika grupperna av aktörer och till intervjupersonernas bakgrund och erfarenheter. Personer i kommunen, politiker och tjänstemän, har fått frågor som till betydande del handlat om hur man inom kommunen agerat och agerar för att medverka till ett bra företagsklimat. Det har innefattat frågor om kommunens organisation, processer, samarbetsformer, handläggningstider med mera. I fokus har varit frågor om hur man arbetat och arbetar, om kontinuitet i arbetet, om politisk enighet, om konflikter och om enskilda personers betydelse för företagsklimatet i Markaryd och hur det växt fram.

Företagare och andra personer i företag i kommunen har fått frågor om hur man upplever företagsklimatet i Markaryd och att vara företagare i kommunen. Frågorna har handlat om relationerna till Markaryds kommun men också om andra aspekter på företagandet i kommunen; om samarbete mellan företagen, om det finns en lokal företagsanda och om det finns några personer som speciellt bidragit till det positiva företagsklimatet med mera. De har också fått frågor om egna erfarenheter av kontakter med kommunen.

Företrädare för näringslivsorganisationerna Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd har förutom frågor om företagsklimatet i kommunen och hur det utvecklats över tid fått frågor om dessa båda organisationer, varför de etablerades, medlemsutveckling, vilka frågor man drivit, aktiviteter man genomfört och hur man ser på organisationernas betydelse för företagsklimat i Markaryd. Vi har också som nämnts intervjuat företrädare för Almi och Företagarna på regional nivå samt personer på länsstyrelsen i Kronobergs län. De senare intervjuerna har gjorts för att få ett perspektiv utifrån på företagsklimatet i Markaryd och hur det utvecklats.

Information om civilsamhället har vi primärt fått vid intervjuer med personer i någon annan av de tre grupperna. Detta då överlappningar förekommer. En präst i Svenska kyrkan ingår bland de intervjuade. Han omnämndes av flera andra intervjuade som en person som agerar lite utanför de gängse ramarna för en präst och bedömdes därför intressant att intervjuas.

Alla intervjuer har inletts med att intervjupersonerna har fått berätta om sin bakgrund och om den organisation där man är verksam.

Intervjuernas genomförande och val av intervjupersoner

Vår ursprungliga tanke var att alla intervjuer skulle genomföras på plats i Markaryd. Detta för att intervjuerna skulle ske i en tydlig kontext och därigenom underlätta för oss att förstå och tolka det som intervjupersonerna berättade. Även om vi båda är uppväxta i Norrbotten, bott bland annat i Umeå och intervjuat företagare med företag på många olika platser, bland annat i Stockholm och Norrlands inland med helt olika förutsättningar för företagande, är det utan tvekan en fördel för analysarbetet om samtalen om företagandet och företagsklimatet i Markaryd genomförs på plats.

På grund av Covid-19 pandemin började vi intervju personer i Markaryd på Microsoft Teams, såväl personer inom Markaryds kommun som i näringslivet och i organisationerna Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd.

Det gick förvånansvärt bra att intervju personerna på Teams. Några personer intervjuades i ett par omgångar på Teams. Varje intervju pågick under minst en timme, oftast drygt 1,5 timme. Med några personer i denna första intervjuomgång samtalande vi i över två timmar, intervjuer som i några fall följdes upp på plats i Markaryd. Intervjuerna på Teams genomfördes huvudsakligen under perioden januari - mars.

Under en vecka i månadsskiftet maj/juni var vi i Markaryd för att intervju främst företagare och samtidigt skapa oss en bild av Markaryd som plats för företagande. Vi åkte runt i kommunen och besökte mindre samhällen utanför tätorten Markaryd. Vi gjorde studiebesök på det privatägda Musikhuset med en konsertlokal för drygt 300 personer som också används av kommunens musikskola. Vi besökte under ett par timmar det relativt nyöppnade Vetenskapshuset med utställningar och mötesplatser (mer om Vetenskapshuset på annan plats). Vi åt luncher och middagar på olika restauranger, bland annat på Stationshuset som på privat initiativ rivits och byggts upp som en kopia av det gamla med Restaurang Perrongen, vi besökte Ekebacken Hotell & Konferens, caféet Gräddhyllan och Hembygdsparken som renoverades med privat kapital. De här nämnda ställena och några andra bidrar till Markaryds attraktivitet som bostadsort och besöksmål, men också till företagsklimatet i Markaryd.

En utgångspunkt för valet av intervjupersoner var att få med personer i undersökningen som hade en god uppfattning om företagsklimatet i Markaryd, hur det utvecklats över tid och med en överblick på vad som är viktigt för ett bra företagsklimat och för olika typer av företag. Exempel på sådana personer är ledande politiker i kommunen och de tjänstemän som arbetar med näringslivsrelaterade frågor. Andra är företagare och personer i kommunens ledande företag och då gärna personer som också är uppväxta i kommunen. Vi har också eftersträvat att få intervjupersoner från företag av olika storlek, från olika branscher och såväl kvinnor som män. Vi ville också intervju personer som var med i styrelserna för organisationerna Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd, men också för Företagarna lokalt⁶⁸.

Totalt har vi intervjuat 35 personer, varav 30 verksamma i Markaryd och fem i organisationer på regional nivå, på Länsstyrelsen i Kronoberg, Almi och Företagarna.

⁶⁸ Det visade dock sig att verksamheten hos Företagarna lokalt i princip var vilande. Därför gjordes inte någon intervju med Företagarna i Markaryd.

I Markaryd intervjuades tre politiker, sju tjänstemän på kommunen, 19 från näringslivet och en präst. Av de från näringslivet var bara fem kvinnor. Detta trots att vi prioriterade att hitta kvinnor att intervjua. Det ringa antalet kvinnor som ingår i studien är en återspeglning av näringslivets sammansättning i Markaryd och att det främst är män som ingår i styrelserna för Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd.

Tabell 4.1 Intervjuade personer fördelade på verksamhet⁶⁹

Intervjuade personer	Antal
Politiker	3
Kommunala tjänstemän	7
Företagare ⁷⁰	19
Civilsamhället	1
Regionala organisationer	5
Totalt	35

I tabell 4.1 ovan redovisas antalet intervjupersoner fördelade på huvudsaklig verksamhet. En företagare kan vara aktiv också i organisationer som Tillväxt Markaryd eller i andra sammanhang i lokalsamhället i Markaryd. Detsamma gäller kommunens näringslivschefer. I bilaga 1 redovisas intervjupersonerna, var de är (har varit) verksamma, om intervjuerna genomfördes på Microsoft Teams och/eller på plats. Inte någon kontaktad person avböjde att medverka i studien, vilket är en återspeglning av den öppenhet som vi upplevt präglar politiker, tjänstemän och företagare i Markaryd. Man har visat stor öppenhet i hur man ser på företagsklimatet, samarbete med andra i kommunen och på organisationer utanför kommunen.

Sammanställning och analys av intervjumaterialet

Alla intervjuer har med ett undantag spelats in. Den intervju som inte spelades in gjordes på en restaurang under en lunch där syftet i huvudsak var att ställa några följdfrågor till en person som vi tidigare intervjuat på Teams. Ingen intervjuperson har nekat till att intervjun spelades in.

Inspelade intervjuer har skrivits ut. Med utskrifterna som underlag har vi sökt efter speciella teman eller aspekter på våra frågeställningar. Nästa steg har varit att gå igenom intervjumaterialet och sammanställa intervjuvaren under olika teman. På så sätt har vi information från flera personer på dessa teman och frågeställningar. Exempel är hur kommunen tog tag i det dåliga företagsklimatet i början av 2000-talet, på hur man från kommunens sida varit ute bland företagen, lyssnat på företagares synpunkter och tagit in synpunkterna till kommunen, hur attityder och service till företagarna förändrats över tiden, om organisationerna Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd och deras roll för företagsklimatet i Markaryd, på hur företagen i Markaryd samarbetar med mera.

I redovisningen av företagsklimatet i Markaryd, hur det utvecklats och i de exempel som vi tar upp som best practice förekommer ett antal citat. Med några undantag där det är uppenbart vem som

⁶⁹ De två näringslivscheferna i kommunen har båda varit eller är styrelseledamöter i Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd. Sex av företagarna inklusive tidigare och nuvarande anställda på och delägare i NIBE har varit eller är styrelseledamot i de båda organisationerna.

⁷⁰ Inklusive personer i företagsledning och tidigare företagsledning i NIBE.

står för citatet har vi valt att inte ange vem som står för uttalandet. De personer som öppet citeras är NIBEs vd, några kommunpolitiker och en av näringslivscheferna. Huvudskälet till att vi inte angivit vem som står bakom citaten är att uttalandena inte är unika för en viss person utan något som också flera andra sagt vid våra intervjuer. Det som utmärker intervjuerna är den stora samstämmighet som finns mellan intervjupersonerna på hur man ser på olika aspekter på företagsklimatet, på hur kommunen agerat och agerar, på samarbetet mellan företagen, på organisationerna Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd med mera.

Studiens begränsningar

En styrka med studien är att vi har haft tid och resurser att ingående sätta oss in i hur företagsklimatet utvecklats över tid i Markaryd, hur det gått från att vara relativt dåligt till att bli bland de bästa i landet. Så långt är det inte något problem med analys och slutsatser. Problem uppstår dock när det kommer till vad olika aktörer och deras agerande betytt för det förbättrade företagsklimatet. Hur skulle företagsklimatet utvecklats om organisationen Tillväxt Markaryd inte funnits som mötesplats för kommunens företagare? Vad betyder den positiva utveckling för NIBE för företagsklimatet, där ledande personer i företaget varit lokalpatrioter i den mening att man värnat platsen Markaryd och NIBE under årens lopp genomfört stora investeringar i Markaryd och valt att inte utlokalisera produktionen till länder i Östeuropa eller Asien? Om flera kommuner som utvecklat ett bra företagsklimat ingått i studien hade möjligheterna att skilja ut olika framgångsfaktorer relativa betydelse varit bättre.

Den begränsning det innebär att bara en kommun utgör underlag för lärdomar och slutsatser gäller också till en del möjligheterna att överföra erfarenheterna till andra kommuner med likartade, men också med andra förutsättningar än de i Markaryd. De uppgifter som redovisas i Svenskt Näringslivs årliga rankingar av företagsklimatet i landets kommuner och den information vi fått om företagsklimatet i Markaryd och hur det utvecklats genom ett stort antal intervjuer för denna rapport gör det dock möjligt att göra en hel del utsagor om vad som behöver och kan göras i kommuner med dåligt företagsklimat som vill förbättra det. I grunden handlar det om vilja och förmåga att driva olika processer som leder till ett förbättrat företagsklimat.

En sammanfattning

Föreliggande studie har två huvudsyften, att beskriva och analysera företagsklimatet i Markaryd och hur det växt fram och att analysera om och hur erfarenheter från Markaryd kan överföras till andra kommuner med likartade förutsättningar, men även till kommuner med andra förutsättningar.

Utifrån en teoretisk grundmodell med aktörer och deras agerande, processer och arenor/mötesplatser har vi intervjuat 35 personer; politiker, tjänstemän och företagare i Markaryd, men också personer verksamma i organisationer på regional nivå. Dessa intervjuer, kompletterat med skriftligt material, har givit oss en bra bild över hur företagsklimatet i Markaryd gått från relativt dåligt till bland de bästa när Svenskt Näringslivs gör sina årliga rankingar av företagsklimatet i landets kommuner.

Svenskt Näringsliv har i sina årliga undersökningar av företagsklimatet fokus på kommunernas agerande. Det är en relevant avgränsning utifrån syftet med rankingarna, men ger inte en heltäckande bild av företagsklimatet i en kommun. För det behöver också andra aktörers agerande beaktas; företag och företagare, företagarorganisationer och andra aktörer i civilsamhället. Det är detta bredare

perspektiv vi har anlagt i föreliggande studie. I det ingår också att beakta samspelet mellan olika aktörer.

Kapitel 5 Tillsammans gör vi varandra bättre

”Möjligheternas Markaryd – Tillsammans gör vi varandra bättre” är i en mening Markaryd kommuns motto. Tillsammans gör vi varandra bättre är nog ett motto som de flesta kommuner, men även andra, kan skriva under på. För Markaryd finns det en överstämmelse med hur man agerar och motot omfattas av såväl politiker som företagare. Så har det dock inte alltid varit.

Markaryds kommun hade, liksom många andra mindre kommuner, en negativ befolkningsutveckling under flera decennier efter 1970-talets mitt, med bruksnedläggning och omställningar av näringslivet. När Svenskt Näringsliv 2002 presenterade sin rapport om företagsklimatet i landets kommuner återfanns Markaryd på plats 200 av landets 290 kommuner. Det var en försämring med 25 placeringar jämfört med året innan. Två decennier senare, 2022, rankas kommunen bland de kommuner i landet som har det bästa företagsklimatet. Beaktas enbart faktorn *Företagarnas sammanfattande omdöme* av företagsklimatet har kommunen under senare år haft en placering i det absoluta toppskiktet av Sveriges kommuner. År 2022 hamnade man på tredje plats.

I detta kapitel redovisas hur Markaryds kommun lämnade den nedre delen i Svenskt Näringslivs ranking av företagsklimatet till den position kommunen har idag. I kapitlets inledning beskrivs tiden före millenniumskiftet. Detta som en bakgrundsteckning till hur företagsklimatet i Markaryd sedan utvecklades. Därefter beskrivs fem händelser under åren direkt efter millenniumskiftet som var viktiga för företagsklimatets förbättring och vad den nya kommunledningen gjorde för att förbättra företagsklimatet i kommunen. Med årsdata från Svenskt Näringsliv redovisas sedan hur företagsklimatet successivt förbättrades, hur politikernas och tjänstemäns attityder förändrades och hur kommunens service till och bemötande av företagen utvecklades positivt. Svenskt Näringsliv har i sina rankingar av företagsklimatet i landets kommuner fokus på vad kommunerna gör. Ett bra företagsklimat beror dock inte bara på kommunernas agerande utan också som vi framhållit på hur företag och företagare agerar och också på vad andra aktörer i civilsamhället gör. Detta utvidgade perspektiv ligger till grund för kapitlets avslutande delar där vi också tar upp den så kallade Markarydsmodellen som kan ses som en sammanfattning av olika aktörers värderingar och agerande i Markaryd.

Gränsbygdsbor långt från Växjö

Markaryds kommun i sydöstra delen av Kronobergs län ligger geografiskt närmare flera större kommuner i andra län än residensstaden Växjö dit det är drygt 11 mil. Många Markarydsbor säger därför att man ligger angränsade till Kronobergs län. Man har en historia som gränsbygd mellan Sverige och Danmark och uppfattar sig som gränsbygdsbor. Man är inte riktiga kronobergare, smålänningar eller svenskar. ”Vi är gränsbygdsbor, det är en del av vår identitet” som en intervjuperson uttrycker det. Noterbart är att ordet gränsbygd finns i många namn i Markaryd, bland annat på ett köpcentrum och en vårdcentral.



Gränsbygdens Köpcentrum, Markaryd (källa: www.gransbygden.se)

Avståndet till Växjö gör att man i många sammanhang söker samarbete med kommuner i Skåne och Halland. Det gäller bland annat kommunikationer och sjukvård. Komplicerade födselar sker i Växjö. "Alla" andra åker till Halmstad eller Helsingborg efter nedläggningen av BB i Ljungby. Den viktiga arbetsmarknadsinpendlingen till Markaryd sker i stor utsträckning från andra kommuner än i Kronoberg, främst från Hässleholm i Skåne och Laholm i Halland, men en stor inpendling sker också från Örkelljunga, Ljungby och Osby och i viss utsträckning från andra kommuner som Halmstad och Helsingborg. Till och från har det aktualiserats att skapa större regioner i Sverige och då har Markaryd föredragit att tillhöra Skåne, inte Småland.

Markaryds historia är en berättelse om motstånd mot överheten som man inte riktigt accepterar. Man säger att man inte är beroende av Växjö och vad som händer där. Man litar på sig själva och har sällan gått till staten för att kräva pengar, "utan bitit ihop och jobbat". Markaryd väljer egna vägar. Man har till exempel inte något kommunalt bostadsbolag utan allt är i privat regi. Ett annat exempel är att man valde att stå utanför ett gemensamt länsprojekt om integration, man ansåg att man klarade det bättre själv. Ett tredje exempel är åtgärder för att underlätta för personer med funktionshinder där Markaryd gått före och används som ett positivt exempel.

Åren före millenniumskiftet

Markaryd dominerades fram till i början på 1990-talet av två stora bruk, Strömsnäs Bruk och Timsfors Bruk. Båda bruken etablerades i slutet av 1800-talet. Samhället Strömsnäsbruk var fram till 1970-talets slut mer eller mindre synonymt med bruket. När Strömsnäs Bruk hade som flest anställda under 1960-talet hade företaget över 800 anställda⁷¹. Bruket fick under 1980-talet stora problem, antalet anställda minskade och bruket lades slutligen ned i början av 1990-talet. Problemen för bruket och nedläggningen beskrivs som traumatisk för de boende i denna del av Markaryds kommun.

⁷¹ Wikipedia

Efter nedläggningen etablerades ett Call-center i Strömsnäsbruk med 2-300 anställda, men det var inte männen som arbetat på bruket som anställdes, utan främst yngre kvinnor. Call-centret avvecklades omkring 2010.



Flygfoto över Strömsnäsbruk (källa: www.markaryd.se)

Det andra bruket, Timsfors bruk, etablerades först som ett järnbruk 1798. Lagan försåg bruket med energi. Timsfors bruk hade som mest 400 anställda i två verksamheter, tillverkning av wellpapp och tunnpapper. I början av 2000-talet fanns investeringsplaner samtidigt som det rådde överproduktion. Det bestämdes därför i stället att huvuddelen av verksamheten i Timsfors skulle avvecklas 2006, bruket var för litet. Kvar blev en mindre kartongfabrik med cirka 40 anställda⁷².

⁷² I de gamla lokalerna i Strömsnäsbruk finns nu ett antal logistikföretag, många småföretag och ett företag som producerar Sveriges dyraste livsmedel, svart (rysk) kaviar.



Timsfors år 2007 (källa: www.lagamill.se, fotograf Jerry Gladh)

De båda brukens storlek och inflytande innebar att Markaryds kommun länge hade tydliga inslag av brukssamhälle. Framför allt Strömsnäs bruk hade ett stort inflytande i samhället Strömsnäsbruk. Andra företag var inte välkomna att etablera sig där för bruket ville inte ha konkurrens om arbetskraften.

Politiskt var Socialdemokraterna det dominerande partiet i kommunen fram till millenniumskiftet och valet 2002. Posten som kommunfullmäktiges ordförande och kommunalråd växlade mellan Socialdemokraterna och Centern med övervikt för Socialdemokraterna. Också vid valet 2002 blev Socialdemokraterna största parti, men en borgerlig majoritet tog över styret i kommunen.

Minskningen av anställda i kommunens båda dominerande företag, Strömsnäs bruk och Timsfors bruk, bidrog till kommunens kraftiga befolkningsminskning. I mitten av 1970-talet hade Markaryd strax över 12 000 invånare. Befolkningen minskade därefter stadigt fram till 2012 när invånarantalet var nere i knappt 9 500 invånare. Som nämndes i kapitel 2 har befolkningen därefter successivt ökat, delvis till följd av flyktingströmmarna till Sverige kring 2015, men inte enbart därför.

Nedgången för kommunens dominerande arbetsgivare, Strömsnäs Bruk och Timsfors bruk, innebar att andra arbetsgivare måste skapa nya arbetstillfällen om kommunens befolkningsminskning skulle kunna brytas och vändas i en uppgång. Det fanns vid sidan av de båda bruken andra företag i Markaryds kommun men det var bruken som dominerade näringslivet i kommunen fram till i början av 1990-talet även om en ny utveckling hade inletts som ännu var i sin linda. Det dröjde ett antal år innan vad som var på gång blev synligt för en bredare allmänhet och att en ny epok hade inletts som skulle förpassa bruksmiljön till historien.

Ett av de företag som genom sina framgångar på marknaden skapade nya sysselsättningstillfällen i kommunen var NIBE som idag är Markaryds klart största företag med cirka 1 400 anställda. NIBE är

ett av flera företag som förknippas med Markaryd och kommunens positiva utveckling under senare år. Andra större företag är Konecranes Lifttrucks, Lindvalls chark, Purmo Group, Johanson Design, H-Tryck och Tryckta. Stommen Group håller på att bygga ett nytt huvudkontor i kommunen som innebär att antalet anställda i Markaryd kommer att öka med cirka 90 personer. Stommen Group är moderbolag för bland andra företagen Brafab och Furninova.



Flygfoto över Markaryd (bild: Jerry Gladh)

NIBE – Motor och förebild

Historien om NIBE är intressant för utvecklingen av företaget och för Markaryds kommun kunde ha blivit en annan. NIBEs historia går tillbaka till 1949 när Nils Bernerup etablerar företaget Backer Electro-Värme i Sösdala för tillverkning av "Backerelementet", baserat på Christian Backers patent. Tre år senare grundar Nils Bernerup NIBE-Verken i Markaryd genom förvärv av Ebe-Verken med tre anställda.

Företaget som idag är kommunens största arbetsgivare hade i mitten av 1970-talet 150-200 anställda. I slutet av 1980-talet fanns planer på att företaget skulle börsnoteras och en ny vd, Gerteric Lindquist, anställdes. Ägarna till företaget ändrade emellertid sina planer och bestämde sig för att i stället sälja företaget. NIBE hade då cirka 275 anställda och omsatte 300 miljoner kronor. Ledningen i NIBE började diskutera att lägga ett motbud för att förhindra att företaget skulle tas över av nya ägare utifrån. Så blev det och 18 anställda köpte NIBE 1989 tillsammans med två externa intressenter.

1997 är en ny milstolpe i NIBEs historia då företaget börsnoteras. Det hade då cirka 550 anställda och en omsättning på 600 miljoner kronor. Efter börsintroduktionen lämnade de externa finansierarna bolaget. Utvecklingen både i Markaryd och utomlands har efter börsintroduktionen varit mycket positiv. Företaget som idag består av tre delar, Climate Solutions, Element och Stoves, har

successivt vuxit vilket återspeglas i börskursens utveckling. Vid bokslutet för 2021 redovisade företaget närmare 20 500 anställda och en omsättning på knappt 31 miljarder kronor. Målsättningen är att företaget ska växa med 20 procent per år. Hälften av tillväxten ska ske organiskt, den andra hälften genom företagsköp. Omfattande förvärv har gjorts i Norden, Europa och Nordamerika.

NIBE har huvudkontoret i Markaryd och har aldrig flyttat produktion från Markaryd till Östeuropa eller Asien med lägre löner, utan tvärtom under årens lopp gjort stora investeringar i kommunen. Ytterligare mycket stora investeringar görs nu i Markaryd i en värmepumpsfabrik och i ett utvecklingscenter som innebär att företaget kommer att anställa ytterligare 5-600 personer. Därigenom förstärker NIBE ytterligare sin position som kommunens största arbetsgivare.

NIBEs tillväxt sedan den management buy out som gjordes 1989 har betytt mycket för den framtidsstro som finns i Markaryd. Betydelsen av företagets utveckling under de årtionden som gått sedan övertagandet och betydelsen av de mycket stora investeringar som nu genomförs kan enligt många personer utanför företaget inte överskattas.

Det som är speciellt med NIBE är att nuvarande och tidigare styrelseledamöter och ledning genom A-aktier har kontroll över drygt 46 procent av rösterna i bolaget. Vid försäljning av A-aktier stämplas de om till B-aktier. A-aktier kan sedan en tid tillbaka ärvas av bröstarvingar, vilket ökat sannolikheten för att bolaget inte kommer att flyttas från Markaryd under överskådlig tid.

För nuvarande och tidigare⁷³ personer i ledningen för NIBE är Markaryd en viktig plats och en bra lokalisering för företaget. Den positiva synen på platsen Markaryd har legat till grund för de mycket stora investeringar som gjorts och nu görs i Markaryd.

NIBE anlitar företag lokalt när så är möjligt för underhåll av fastigheter, service med mera. Företagets vd Gerteric Lindquist lyfter fram två argument för valet av lokala leverantörer. Det första är att en lokal leverantör måste göra ett bra jobb, annars sprids det snabbt i samhället att företaget gjort ett dåligt jobb. "Ingen kan komma undan med kvalitetsproblem". Det kan möjligen kosta lite mer att köpa lokalt men NIBE har god kontroll på vad olika arbeten och tjänster bör kosta, och en eventuell mindre merkostnad uppvägs av att man är trygg med att den lokala leverantören ska leverera till belåtenhet. Det andra argumentet är att den lokala arbetsmarknaden breddas om det finns många företag i Markaryd. Därigenom blir det lättare också för NIBE att rekrytera personal. Ledningen för NIBE är av samma skäl positivt inställd till att personer kan välja att lämna företaget för att starta egen verksamhet.

NIBE har utan tvekan varit och är en viktig motor för den utveckling av näringslivet som skett och sker i Markaryd. Ledningen har inte flyttat huvudkontor, utvecklingsarbete och produktion från Markaryd utan genomfört och genomför mycket stora investeringar i kommunen för fortsatt utveckling. I dessa avseenden är man en förebild. "Om vi bygger, vågar andra bygga". Man är också förebild genom att anlita lokala leverantörer, genom en positiv syn på avknoppningar och åsikten att ett industriområde ska vara välskött. Dessutom är flera av de personer som tog över NIBE 1989 engagerade utanför bolaget för utveckling av Markaryd och av företagsklimatet i kommunen. Deras insatser i dessa avseenden tas upp i andra delar av detta kapitel.

⁷³ Flera av de personer som var med vid övertagandet har uppnått pensionsålder och är inte längre aktiva i företaget.

Början på något nytt – åren efter millenniumskiftet

Fem händelser under första hälften av 2000-talet har varit viktiga för att företagsklimatet i Markaryd radikalt förbättrades; en ny lokal företagarorganisation etablerades 2001, kommunen fick en ny politisk majoritet vid valet 2002 och sin första näringslivschef ungefär samtidigt. Den fjärde händelsen var Svenskt Näringslivs ranking 2002 som blev en direkt utlösande faktor för att påbörja arbetet med att förbättra kommunens företagsklimat. Den femte händelsen var en mässa i mitten av 2000-talet, Expo Markaryd, där kommunens företag visade kommunens invånare vad som producerades i Markaryd.

Tillväxt Markaryd – en ny organisation för kommunens företagare

Även om företag som NIBE utvecklades positivt var företagsklimatet i Markaryd långt ifrån bra runt millenniumskiftet. Företagare i kommunen var kritiska till politikernas och tjänstemännens syn på och kontakter med näringslivet och på servicen till företagen. Många var också starkt kritiska till den lokala Industri- och hantverksföreningens verksamhet och föreningens förmåga att ta tillvara och driva företagets synpunkter. Det var framför allt yngre företagare som var kritiska till den organisation som idag heter Företagarna. Det ledde till att en utredning tillsattes för att fånga upp företagarnas synpunkter och önskemål om förändring. Resultatet blev att en helt ny organisation bildades 2001 som fick namnet Tillväxt Markaryd. Syftet var att få en mer dynamisk, framåtriktad verksamhet. Starten av den nya organisationen ledde till bitvis slitsamma konflikter mellan den nya organisationen och Industri- och hantverksföreningen och personer i kommunens ledning fick under en tid lägga en hel del kraft på att förhindra att de båda organisationerna motarbetade varandra.

Tillväxt Markaryd hade vid starten 2001 cirka 30 medlemmar. Drygt två decennier senare, 2022, har antalet medlemsföretag ökat till drygt 100. De äger en aktie vardera i organisationen. I styrelsen sitter åtta personer, varav sju är företagare och en från Markaryds kommun, näringslivschefen. Personerna i styrelsen kommer från företag av olika storlek och från olika branscher. För styrelsearbetet utgår inte något arvode.

Vid styrelsemötena kan frågor lyftas som näringslivschefen kan "ta hem" till den politiska ledningen och till kommunens förvaltning och vice versa kan näringslivschefen ta upp frågor som kommunen vill lyfta. På styrelsemötena är det högt i tak. Styrelsen i Tillväxt Markaryd är en av flera mötesplatser mellan kommunen och näringslivet och styrelseledamöterna fungerar som brobyggare.

Förutom samverkan mellan företagen och med kommunen är Tillväxt Markaryd engagerad i projekt som medlemsföretagen tycker är viktiga att driva. Tillväxt Markaryd agerade tillsammans med Markaryds kommun och ett antal kommuner i Skåne för att få persontrafik på järnvägen mellan Hässleholm och Markaryd. I mitten av 2010-talet blev det verklighet. Nu är persontrafik till Halmstad en viktig fråga för Tillväxt Markaryd och kommunen. Man har också under årens lopp starkt engagerat sig i skolan, bland annat i Praoverksamheten som man kvalitetssäkrat. I mitten av 2000-talet engagerade sig Tillväxt Markaryd under några år i de mässor där företagen i Markaryd fick visa upp sin verksamhet för invånarna i kommunen. Tillväxt Markaryd har under senare tid engagerat sig för att behålla ambulansen i kommunen.

Tillväxt Markaryd arrangerar cirka fem gånger om året frukostmöten. De var inledningsvis lite stapplande men har hittat en form som blivit ett framgångskoncept. Frukostmötena sker på något av kommunens många företag. Mötena inleds med en rundvandring och det företag som är värd får presentera sig. Därefter en timme för olika presentationer där en entreprenör kan få berätta om sitt

nystartade företag och Markaryds kommunalråd kan informera om en aktuell fråga. Andra som kan få informera är till exempel kommunpolisen. Frukostmötena betyder mycket genom information från kommunen och företag. Deltagarna får något med sig och lämnar mötena positiva. Man har inte samlats för att man har ett problem som behöver lösas. Ibland kommer det upp frågor på mötena som man behöver diskutera vidare med kommunen i en mindre grupp.

På frukostmötena får ingen talare mer än i fem minuter. Ingen ska hålla längre "föredrag" utan syftet är att ge en ögonblicksbild om aktuella frågor och läget i Markaryd. På frukostmötena deltar politiker och tjänstemän från kommunen och företagarna får ta med sig medarbetare. Almi brukar också vara representerad. På frukostmötena kan det vara upp till 150-160 personer, vilket ger möjligheter till mingel och informella informationsutbyten. Frukostmötena har skapat ett engagemang där företagare, politiker och tjänstemän i kommunen kan prata med varandra. Som en intervjuperson uttrycker det har det skapats en vikänsla. Man hör inte från andra kommuner att man kan samla över 100 personer på frukostmöten. Ett problem är att frukostmötena har fått så många deltagare att man numera bara kan ha dessa på större företag. Också andra aktiviteter har genomförts i Tillväxt Markaryds regi, bland annat kvällsmöten med kända föreläsare.



Frukostmöte Tillväxt Markaryd (källa: www.tillvaxtmarkaryd.se)

Tillväxt Markaryd har sammanfattningsvis etablerat sig som en plattform för samverkan mellan kommunens företag och med Markaryds kommun. Organisationen har funnits i över 20 år vilket visar att den uppenbarligen fyller ett behov som mötesplats för företagarna i kommunen och som språkrör för näringslivet i olika frågor.

En ny politisk majoritet

Efter valet 2002 fick Markaryds kommun en ny politisk ledning. Även om Socialdemokraterna fortsatt var största parti blev det en borgerlig majoritet. Ny ordförande i kommunfullmäktige och kommunalråd blev Bengt Germundsson, Kristdemokraterna. KD blev vid valet största borgerliga parti med 10 av 39 mandat. Vid valet 2006 befäste KD sin ställning som största borgerliga parti med 17 mandat. 2010 upprepades valframgången nu med 16 av kommunfullmäktiges 39 mandat. Vid valen 2014 och 2018 fick KD 16 respektive 15 mandat, men då hade antalet mandat reducerats med fyra

till 35. Vid valet 2022 blev det fortsatt borgerlig majoritet i kommunen och KD största parti med 13 mandat.

Valframgångarna för KD beskrivs samstämmigt som ett personval. Det är på personen Bengt Germundsson många röstar i Markaryd. Att det är så framgår tydligt vid en jämförelse mellan valen till kommunen och till Sveriges riksdag. I riksdagsvalet 2002 fick KD drygt 16 % av rösterna⁷⁴ som sedan successivt minskade till 7,4 procent vid valet 2014. Vid riksdagsvalet 2022 fick KD knappt tio procent av rösterna i Markaryd. Det kan jämföras med att KD i de fem senaste kommunalvalen fått mellan knappt 38 och knappt 45 procent av rösterna. Valet av Bengt Germundsson till ny ordförande i kommunfullmäktige och kommunalråd 2002 sammanfaller med att Markaryds kommun mer aktivt började arbeta för att förbättra företagsklimatet i kommunen.

I arbetet med att förbättra företagsklimatet har en annan person, Bengt-Göran Söderlind, haft en central roll. Han anställdes i kommunen 2001 och var fram till sommaren 2020 kommunens näringslivschef. Söderlind och kommunalrådet Germundsson beskrivs som ett tandempar under närmare två decennier.

Svenskt Näringslivs ranking 2002 – en utlösande faktor

Situationen för Markaryds kommun var dyster kring millenniumskiftet. Kommunen hade tappat mycket i befolkning, i snitt minskade befolkningen med 100 personer om året fram till 2002 och man hade genomfört stora besparingar. Fastigheter med outhyrda bostäder hade rivits och i början av 1990-talet såldes allmännyttan. I slutet av samma årtionde såldes kommunens elverk där underhållet var eftersatt. Allt var enligt personer vi intervjuat oerhört negativt med negativa insändare i tidningen Smålänningen. I Markaryd fanns ingen framtid. Kvinnorna syntes inte. Det myntades ett uttryck, ”Manligt, mekaniskt, lågutbildat”. Servicen var inte bra, men framför allt var självkänslan låg. Skolan förberedde inte eleverna för att komma ut i näringslivet. Det fanns inget engagemang från kommunen och personer i kommunen och näringslivet pratade inte med varandra.

Svenskt Näringslivs ranking av företagsklimatet 2002 blev en väckarklocka. I januari 2003 hade Bengt Germundsson tillträtt som kommunalråd och kommunstyrelsens ordförande. Han och näringslivschefen Bengt-Göran Söderlind tog till sig de nedslående siffrorna på företagarnas bedömning av företagsklimatet i Markaryd. Svenskt Näringslivs ranking blev en ögonöppnare och påtryckare, så här kunde man inte ha det, saker måste förändras.

Tillsammans med Svenskt Näringsliv bjöd kommunen därför in personer från näringslivet till en hel dag för att prata om hur företagsklimatet kunde förbättras. Ett 60-tal företagare deltog på mötet. Det blev inte bara synpunkter på företagsklimatet, utan också på kommunen som sådan. ”Man kom in på kultur, fritid, allt”. Efter en inledande timme med utgjutelser om brister, dålig service, att kommunen var osynlig och inte fanns ute bland företagen framfördes mer konkreta förslag, totalt ett 60-tal. En kravbild började ta form, men också förslag på åtgärder för att förbättra företagsklimatet och för kommunens utveckling över huvud taget.

På mötet med företagarna var det många som frågade, vad står vi för? Var människorna stolta över att komma från Markaryd? Det var man inte. Alla fick därför en hemläxa, hur kan man profilera kommunen? Hur kan kommunen synliggöra sin identitet?

⁷⁴ KD fick nationellt 9,15 % av rösterna i riksdagsvalet

Mötet utmynnade inte bara i krav på kommunen utan också på vad näringslivet kunde göra för att göra Markaryd till en bättre plats för företag och boende och vad man kunde göra tillsammans. Ett annat resultat var att personer i kommunen och näringslivet började prata med varandra.

Expo Markaryd

En aktivitet som framhålls som särskilt viktig för det förbättrade företagsklimatet är de mässor, Expo Markaryd, som arrangerades av Tillväxt Markaryd under några år med start 2004. På mässorna fick företagen i kommunen visa upp för varandra och för kommunens invånare vad som producerades i Markaryd. Cirka 100 företag ställde ut på den första mässan som blev en publiksuccé. Mässans betydelse för företagsklimatet återkommer i intervjuer med företagare, politiker och tjänstemän i kommunen. Av några intervjupersoner lyfts mässan fram som en vändpunkt för företagsklimatet. Mässan spred kunskap om näringslivet i Markaryd och stolthet, men den största vinsten var som en intervjuperson uttryckte det "att vi gjorde utställningen tillsammans". Kommunalrådet, näringslivschefen och företagsledare byggde tillsammans upp montrar till utställningen. "Då hände något. Vi gjorde det tillsammans. Det skapade ett förtroende".

En handlingsorienterad ny kommunledning

Med näringslivet i fokus

Bengt Germundsson (KD) efterträdde Joakim Pohlman (S) som kommunstyrelsens ordförande och kommunalråd. Pohlman har sedan dess innehaft posten som oppositionsråd. Bengt Germundsson och näringslivschefen Bengt-Göran Söderlind framhålls som centrala personer för det förändrade företagsklimatet i Markaryd. En annan person som medverkat till det förbättrade företagsklimatet i kommunen är Miljö- och byggnadsnämndens ordförande Tommy Andersson (M).

Kommunledningen var klar över att attityderna till näringslivet i den kommunala förvaltningen måste förändras. Handläggningen av olika ärenden måste bli snabbare och servicenivån höjas. Samtidigt måste det finnas en realism i näringslivet på vad en kommun får och kan göra. Företagarna måste förstå att det finns lagar och regler som en kommun måste följa. Det är viktigt att båda sidor förstår varandra.

Bengt Germundsson var innan han tillträdde som kommunstyrelsens ordförande och kommunalråd ordförande i kommunens socialnämnd. Till yrket var han tandläkare i en privat tandvårdsklinik i Markaryd. Han var ansvarig för kliniken ekonomi och redovisning och därigenom förtrogen med vad det innebär att vara företagare.

Bengt Germundsson är starkt engagerad i näringslivsfrågor med en uttalad vilja att relationerna med näringslivet ska fungera väl. Synlighet och närvaro bland företagarna är därför viktigt, att vara ute och lyssna på företagarna. Hans ledarstil är att det ska fattas breda beslut och att man ska vara överens med oppositionen om mer långtgående beslut, till exempel investeringar "som kommer att leva efter vår tid" som oppositionsrådet Joakim Pohlman uttrycker det. Andra framhåller att han satt Markaryd på kartan, att han med kraft driver Markaryds intressen utanför kommunen och har ingångar på riksplanet. Han sitter i Sveriges Kommuner och Regioners (SKRs) styrelse och är sedan riksstinget 2019 andre vice partiordförande i Kristdemokraterna.

Han beskrivs samfällt som ett otroligt tillgängligt kommunalråd eller som en person uttrycker det "Bengt Germundsson är nog den "närmaste" personen i Markaryd". Han sägs vara den som det är

lättast att få tag på i kommunhuset. Sitter han i ett möte ringer han upp efteråt. "Och det är till alla i kommunen".

Bengt Germundsson och näringslivschefen Bengt-Göran Söderlind beskrivs som nämnts som ett tandempar, två personer som jobbat i lag. Söderlind säger att han fått sin "utbildning" lokalt, hos kommunens företag. Han har varit mycket ute på företagen, inte så mycket för att berätta vad kommunen gör utan för att lyssna. "Vad vill ni att vi ska göra och vad kan vi göra tillsammans"?

Bengt-Göran Söderlind beskriver sig som en kanal mellan kommunen och näringslivet. Han har fört in vad företagarna tycker, burit med sig röster och tankar in i kommunhuset. Han framhåller att lyhördheten är viktig, inte att sitta på möten. Vid behov har han tagit med sig Bengt Germundsson för att prata vidare med företagare.

Söderlind och Germundsson började tidigt göra företagsbesök varannan vecka hos kommunens företag. Markaryds kommun har ett forum, Plan- och näringslivsberedningen, som träffas mellan 10-12 varje tisdag. Sedan mitten av 2010-talet föregås eller avslutas mötet med ett besök på något av kommunens företag, vilket är uppskattat⁷⁵. I gruppen ingår kommunalrådet Germundsson, ordföranden i Miljö- och byggnadsnämnden och fyra tjänstemän; näringslivschefen, kommunchefen, miljö- och byggchefen och tekniska chefen.

John Karlsson anställdes som chef för kommunens Miljö- och byggenhet i januari 2018. Han efterträdde Bengt-Göran Söderlind som näringslivschef i augusti 2020. Övergången kunde göras smidigt eftersom John Karlsson under sin tid som chef för Miljö- och byggenheten regelbundet hade varit ute med Söderlind på företagsbesök. John Karlsson beskrivs av intervjupersoner som drivande och som en person som bidrar till Markaryds positiva företagsklimat. Han arbetade innan anställningen i Markaryd som konsult på WSP. Bengt-Göran Söderlind arbetar efter sin pensionering på halvtid för kommunen med vissa näringslivsfrågor.

Näringslivschefen är som nämnts kommunens styrelserepresentant i Tillväxt Markaryd och han sitter också i styrelsen för den år 2016 startade systerorganisationen c/o Markaryd med fokus på handel och besöksnäringen i kommunen. Sedan sommaren 2022 är Karlsson styrelsens ordförande. Han har ett kontor i det under 2021 invigda Vetenskapshuset (se nedan), där han har sin bas två dagar i veckan. Han sitter också i Markaryds Sparbanks styrelse.

En stabil politisk ledning som arbetat långsiktigt för att stödja näringslivets utveckling är en viktig förklaring till det radikalt förbättrade företagsklimat i Markaryd. En annan är förändringar i handläggningen av miljö- och byggnadsärenden som är viktiga för företagare.

Förändringar inom Miljö- och byggnadsnämnden

Markaryds kommun har en platt organisation. Politiker och tjänstemän sitter i samma hus vilket underlättar kommunikationen mellan olika personer och enheter. Cirka 15 personer arbetar på Miljö- och byggenheten. En person utanför kommunhuset lyfter fram närheten mellan de olika nivåerna i organisationen vilket underlättar beslutsfattandet. Närhet mellan de olika avdelningarna gör att det blir "leverans". "Sköter man sig inte på en avdelning får man nog rätt snabbt reda på det."

⁷⁵ Fram till för något år sedan gjordes företagsbesöken före mötena i Plan- och beredningsnämnden, nu avslutas de med en lunch på det företag som besöks.

För ett bra företagsklimat är Miljö- och byggnadsnämnden och de tjänstemän som arbetar med frågor som tas upp i nämnden avgörande. När företagsklimatet i kommunen skulle förbättras var det för den nya kommunledningen därför viktigt att få ett nytt tänk inom bygg- och miljösidan. Arbetet var en process som pågick under många år med successiva förbättringar, men också med personalproblem och konflikter. Den högsta politiska ledningen i kommunen hade en annan syn på hur miljö- och byggärenden skulle handläggas än den tidigare Miljö- och byggnadsnämndens ordförande och chefer på Miljö- och byggenheten.

Med en ny ordförande som tillträdde 2013 och chefsbyten några år senare minskade konflikterna. Regelefterlevnad kunde kombineras med snabbare handläggning och förbättrad service till företagen och medborgarna i kommunen i miljö- och bygglovsärenden. En samsyn om hur ärenden skulle handläggas byggdes upp mellan tjänstemännen och nämnden. Dialog ersatte konfrontation. Handläggningen av olika ärenden blev också mer proaktiv. Kontakter kunde tas med företag innan bygglovsansökningar lämnades in för att ge olika råd. Mottot blev att "hjälpa i stället för att stjälpa". Måste kommunen säga nej till en ansökan tar man kontakt och förklarar varför. Man skickar inte bara ett avslag med hänvisning till olika paragrafer, paragrafer som i många fall är obegripliga för mottagarna. Med smärre förändringar kan i många fall en ansökan godkännas.

Sammanfattningsvis har handläggningen av miljö- och bygglovsärenden och kommunens service successivt förbättrats även om det förekommit vissa "tapp" som en intervjuperson uttrycker det. Företagare som vi intervjuat uttrycker sig också med något undantag positivt om den service och det bemötande man får vid kontakter med kommunen. De som har erfarenheter av kontakter med tjänstemän i andra kommuner lyfter fram att det finns stora skillnader till Markaryds fördel.

Hur Markaryds kommun agerat för att förbättra handläggning och service redovisas mer ingående i nästa kapitel med exempel på hur man förändrat hanteringen av miljö- och bygglovsärenden och därigenom förbättrat företagsklimatet.

Vändningen

Att vända ett relativt dåligt näringslivsklimat görs inte med några enkla, snabba beslut utan är en process som tar år. Så var det också i Markaryd. Kommunalrådet och näringslivschefen arbetade intensivt med att vara ute och lyssna på företagarnas åsikter och åtgärder vidtogs för att förändra tjänstemännens attityder och service till näringslivet och för att företagarna skulle få förståelse för de regler och lagar som kommunen måste följa. Mötesplatsen Tillväxt Markaryd som startats 2001 började också finna sina former, fick fler medlemmar och genomförde frukostmöten med allt fler deltagare från näringslivet och kommunen.

Svenskt Näringslivs ranking – samlade bedömningar

I Svenskt Näringslivs rankingar av företagsklimatet i landets kommuner har under årens lopp frågor tillkommit och andra tagits bort. Den viktigaste frågan och den som givits störst vikt genom åren är det sammanfattande omdöme på företagsklimatet i kommunen som företagarna ger. På en skala från 1 till 6 får de utifrån sina erfarenheter ge sitt omdöme om hur det är att driva företag i kommunen. När Svenskt Näringslivs undersökning av företagsklimatet i landets kommuner presenterades 2002 var företagarnas sammanfattande bedömning av företagsklimatet i Markaryd långt ifrån bra. Betyget var 3,2 vilket placerade kommunen på plats 130 av landets 290 kommuner. Den ranking som gjordes baserad på en sammanvägning av samtliga enkätfrågor till kommunernas företagare och på

statistik från SCB och UC var betydligt sämre. Markaryds kommun hamnade på plats 200 i denna ranking vilket som nämnts dessutom var en försämring med 25 platser jämfört med året innan.

Successivt förbättrades företagarnas sammanfattande omdöme av företagsklimatet i Markaryds kommun vilket framgår av tabell 5.1 nedan. Från och med 2006 års ranking kan företagsklimatet sägas vara bra och från och med mitten av 2010-talet mycket bra.

Speciellt noterbart är att företagarna när de ger sitt sammanfattande omdöme av företagsklimatet under flera år i mitten av 2010-talet ger omdömen som placerar kommunen i den absoluta toppen av landet 290 kommuner. Under senare år har man tappat några placeringar men klimatet rankas ändå av företagarna bland topp tio i landet i denna bedömning. I Svenskt Näringslivs senaste ranking 2022 hade företagarnas sammanfattande omdöme av företagsklimatet förbättrats något och Markaryd hamnar på tredje plats bland landets 290 kommuner.

Tabell 5.1 Företagsklimatet i Markaryd enligt Svenskt Näringsliv åren 2002-2022

År	Sammanfattande Omdöme	Ranking sammanfattande omdöme	Ranking Totalt
2002	3,2	130	200
2003	3,5	81	115
2004	3,7	22	63
2005	3,8	34	36
2006	4,0	11	31
2007	4,2	9	26
2008	4,0	15	18
2009	4,3	4	16
2010	4,2	8	20
2011	4,1	10	32
2012	4,2	8	27
2013	4,3	3	21
2014	*	*	28
2015	4,5	1	24
2016	4,7	1	27
2017	4,7	1	15
2018	4,5	2	28
2019	4,6	4	26
2020	4,3	6	16
2021	4,4	6	14
2022	4,5	3	13

Källa: Svenskt Näringslivs egen databas *Uppgift saknas på grund av omläggning av Svenskt Näringslivs datainsamling.

Även i den ranking som baseras på samtliga faktorer återfinns Markaryd högt, bland de fem procent kommuner som kommer högst i Svenskt Näringslivs ranking. Vid rankingen 2022 hamnade Markaryd på plats 13, vilket är en förbättring med en plats jämfört med året innan och en kraftig förbättring jämfört med placeringen i början av 2000-talet.

Service och bemötande

Viktiga aspekter när företagare bedömer företagsklimatet i en kommun är den service och det bemötande man får vid kontakter med kommunen liksom politikernas och tjänstemännens attityder till näringslivet. Vid Svenskt Näringslivs ranking av företagsklimatet 2002 var den bedömning som företagarna i Markaryd gjorde av kommunens service och bemötande långt ifrån positiv.

Den nya kommunledning som tillträdde i januari 2003 började som beskrivits ovan arbeta för att förändra såväl attityder som service och bemötande och vidtagna åtgärder gav successivt ett förbättrat resultat. Redan vid rankingen 2004 hade företagarnas bedömning av politikernas attityder radikalt förbättrats och passerade värdet fyra på en sexgradig skala. Det berodde säkerligen till (stor) del på förtroendet för det nya kommunalrådet. Från mitten av 2000-talet bedömer kommunens företagare den service och det bemötande de får i huvudsak positivt. Det gäller också tjänstemännens attityder. Speciellt intressant är att bedömningarna i stort står sig över tid. Effekterna av de åtgärder som gjorts blir bestående.

Tabell 5.2 Företagarnas bedömning av service och bemötande och politikernas och tjänstemännens attityder under åren 2002-2022

År	Service och bemötande	Politikernas attityder	Tjänstemännens Attityder
2002	2,9	3,3	3,2
2003	3,5	3,7	3,5
2004	3,4	4,2	3,8
2005	3,6	4,2	3,7
2006	3,8	4,3	3,9
2007	3,8	4,4	3,9
2008	3,9	4,5	4,0
2009	3,9	4,5	4,2
2010	4,0	4,5	4,2
2011	4,0	4,5	4,2
2012	3,9	4,3	3,9
2013	3,9	4,5	4,0
2014	*	*	*
2015	4,2	4,8	4,4
2016	4,1	4,7	4,3
2017	4,0	4,7	4,2
2018	4,1	4,6	4,2
2019	4,1	4,7	4,1
2020	3,9	4,4	4,0
2021	3,9	4,4	4,0
2022	4,0	4,5	4,2

Källa: Svenskt Näringslivs egen databas * Uppgift saknas på grund av omläggning av Svenskt Näringslivs datainsamling

Kompetensförsörjning

Tillgången till arbetskraft och kompetens är centralt för alla företag, inte minst för företag som växer. I Markaryd finns ett antal företag som rekryterat mycket personal och som kommer att fortsätta att rekrytera nya medarbetare.

Tillgången till medarbetare med relevant kompetens är en av 17 faktorer i Svenskt Näringslivs ranking. I jämförelse med hur Markaryd placerar sig när det gäller andra faktorer är placeringen sämre, plats 121. Kommunen med bara drygt 10 000 invånare har ett framgångsrikt och expansivt näringsliv. Kompetensförsörjningen klaras därför till betydande del genom den stora inpendlingen med drygt 2 100 personer från närliggande kommuner i framför allt Skåne och Halland. Ytterligare insatser görs nu för att klara kompetensförsörjningen genom fyra nya bussturer varje morgon från Halmstad via Laholm till Markaryd⁷⁶. Under eftermiddag och kväll går bussar tillbaka till Laholm och Halmstad med personer som under dagen arbetat i Markaryd.

Företagare i Markaryds kommun, men också personer utanför kommunen, har lyft fram att kommunen har haft och har problem att rekrytera chefer och andra medarbetare. En förklaring är att många tjänstemän inte bor i kommunen utan pendlar. Öppnas arbetsmöjligheter där man bor eller närmare hemmet kan det innebära att man byter arbetsgivare. Det finns också både historiska och aktuella konflikter mellan tjänstemän och den politiska ledningen som inneburit att personer valt att sluta eller fått sluta. Man måste som en intervjuperson uttrycker det gilla konceptet i Markaryd och arbeta tätt med näringslivet. "Vi är inte som andra kommuner". Bland företagare pratas det en del om att det är hög omsättning på personal inom kommunen, "det är ett irritationsmoment".

Entreprenader och brott och trygghet

I Svenskt Näringslivs ranking av företagsklimatet i Markaryd är det två faktorer som sticker ut negativt. Den ena är entreprenader, den andel av varor och tjänster som kommunen köper in från privata företag, föreningar och stiftelser. Kommunens förklaring till den dåliga placeringen, plats 235, är att kommunledningen anser att kommunen är för liten för att ha delar av hemtjänsten och äldreomsorgen i privat regi.

Den andra faktorn är brott och trygghet. Faktorn mäter i vilken utsträckning som företag påverkas negativt av brottslighet och otrygghet i kommunen. Här placerar sig Markaryd på plats 252 bland landets 290 kommuner. För mindre kommuner är det ett problem att det inte finns en bemannad polisstation, men huvudproblemet är kommunens lokalisering vid E4:an. Det är lätt för ligor att stanna till, göra inbrott och sedan snabbt försvinna. Under pandemin när landets gränser var mer eller mindre stängda minskade inbrotten.

Företagare som vi intervjuat har haft flera inbrott på sina företag. En nämner att de har haft två inbrott på en månad. Man konstaterar att alla mindre orter utan stationär polis har problem med kringresande utländska ligor. "Det var lugnare när gränserna var stängda men när de öppnades igen har det exploderat." Kommunen gör tillsammans med en lokal kommunpolis olika insatser, till exempel användes mobila kameror för att försöka få bukt med inbrotten.

⁷⁶ Bussarna ankommer till Markaryd klockan 6,7, 8 och 9 på morgonen med start i december 2022.

Vård, skola, omsorg

För invånare i en kommun är tillgång till vård, skola och omsorg viktigt. Det är områden i den kommunala verksamheten som också är viktiga för ett bra företagsklimat men som inte ingår bland de faktorer som ligger till grund för Svenskt Näringslivs ranking av företagsklimatet i landets kommuner. För att ge en mer fullständig bild av faktorer som påverkar företagsklimatet kommenteras här utbudet av vård, skola och omsorg i Markaryd.

I kapitel två redovisades att det finns tre vårdcentraler i kommunen, ett kunskapscentrum med åtta gymnasieprogram och vuxenutbildning inklusive svenska för invandrare. Därutöver finns en yrkesutbildning med nära koppling till NIBEs verksamhet och uppdragsutbildningar. Utöver nämnda yrkesutbildning saknar kommunen eftergymnasial utbildning. NIBE med stora rekryteringsbehov har samarbeten med Chalmers och Linnéuniversitet i Växjö.

Vårdcentralerna som drivs såväl i privat som offentlig regi fungerar bra enligt de vi intervjuat. För mer avancerad sjukvård får invånarna åka till Ljungby (5 mil) eller till Växjö (11 mil).

Grundskolans lokaler i Markaryd är otillräckliga i relation till antalet elever. Det innebär stora klasser vilket framhålls som ett problem. I Strömsnäsbruk har många med utländsk bakgrund bosatt sig vilket, liksom på många andra orter med många invandrare, innebär pedagogiska utmaningar.

Sammantaget har ett stort antal kommuner i Sverige bättre förutsättningar än Markaryd när det gäller vård och utbildningsmöjligheter. Ungdomar som ska gå högskoleutbildning måste lämna kommunen och det är väl känt att det är svårt att få personer som flyttat att återvända till den kommun där man växt upp. I Markaryd finns dock en stor efterfrågan på kvalificerad arbetskraft och i flera avseenden en bra boendemiljö, även om konkurrensen som boendeort är stor från närliggande kommuner vid havet. Har man en gång flyttat till en högskoleort eller storstadskommun finns också ett kulturliv, restauranger och tillgång till ett stort utbud av olika idrottsevenemang som gör att det kan vara svårt att flytta till en mindre kommun som Markaryd. Detta även om man för att vara en liten kommun har tillgång till restauranger som Perrongen och Gräddhyllan, ett nytt Musikhus och en Hembygdspark som är nyrenoverad med privata pengar (se nedan). Tack vare stor inpendling har Markaryd ett utbud av restauranger som inte är så vanligt i kommuner av Markaryds storlek.

Politisk samsyn

En faktor av betydelse för det positiva företagsklimatet i Markaryd är att det finns en stor samsyn inom politiken. Kommunalrådet Bengt Germundsson (KD) och oppositionsrådet Joakim Pohlman (S) är jämnåriga. De har båda arbetat på bruk och sett den industriern gå i graven och hur nya industrier vuxit fram. Det finns en vilja till samsyn mellan den politiska majoriteten och Socialdemokraterna i opposition. Det grundläggande är att man fokuserar på utvecklingen i kommunen. Som en politiker uttryckte det "man har inte så många skygglappar åt vare sig vänster eller höger. Man ser till vad som är bra för Markaryd, sedan struntar man i vad respektive partiprogram säger". Om de stora frågorna ska man vara överens. "Det får ta lite längre tid men vi ska vara överens. Det gynnar även förvaltningen som vet att det är beslut som kommer att hålla". Socialdemokraten Joakim Pohlman framhåller att han vill ha en stark offentlig sektor. För det behövs ett starkt näringsliv. "Har Markaryd inte ett starkt näringsliv får kommunen inte in tillräckligt med skattepengar och då är det inte möjligt finansiera välfärden. En annan aspekt är att med många arbetstillfällen blir lönerna högre och villkoren bättre för de anställda".

Den för många företagare viktiga Miljö- och byggnadsnämnden har som nämnts en moderat ordförande med en socialdemokrat som vice ordförande. Den tidigare miljö- och byggchefen, numera näringslivschefen John Karlsson, säger att det är sällan man har en reservation i nämnden. För honom var det viktigt att ha både ordföranden och vice ordföranden med sig i de ärenden som togs upp i nämnden. Politiskt käbbel gynnar ingen. Alla ser enligt Miljö- och byggnadsnämndens ordförande till kommunens bästa, den enda som sätter käppar i hjulet är en miljöpartist som har överklagat en del beslut, bland annat försäljningen av ett kvarter med en nedsliten skolbyggnad. Överklagandet har avslagits men har fördröjt projektet i närmare två år. Miljöpartiet är sedan valet 2018 inte representerat i kommunfullmäktige, dessförinnan hade man en representant.

Också företagare som vi intervjuat lyfter fram att det inte är något politiskt käbbel i kommunen och att politikerna inte ägnar sig åt att framföra politiska floskler som man upplever är vanligt i andra kommuner. I en del andra kommuner i Kronobergs län och i övriga landet råder inte samma enighet som i Markaryd mellan politiker utan konflikter förekommer öppet.

Företagarna viktiga för ett positivt företagsklimat

Svenskt Näringsliv har i sina rankingar av företagsklimatet i landets kommuner fokus på kommunernas agerande. För det syfte som Svenskt Näringsliv har är det en naturlig avgränsning även om ytterligare någon eller några faktorer skulle kunna inkluderas.

Som vi lyft fram i tidigare kapitel ger Svenskt Näringslivs avgränsning inte en heltäckande bild av det lokala företagsklimatet. För det krävs en analys av andra aktörers agerande, inte minst av hur de företag och företagare som finns i kommunen agerar, men också av andra aktörer i civilsamhället som företagarorganisationer, idrottsföreningar, arrangörer av kulturaktiviteter med mera.

Vi har i avsnittet om NIBE i detta kapitel redovisat företagsledningens positiva syn på platsen Markaryd. Det har resulterat i stora investeringar i kommunen, i att centrala funktioner för företaget inte flyttats från Markaryd, i att man väljer lokala leverantörer där så är möjligt och att man ser positivt på och stödjer avknoppningar från företaget.

Trots den mycket positiva utvecklingen för NIBE har företaget och de personer som var med och tog över företaget en låg profil i samhället samtidigt som flera har engagerat sig för Markaryds utveckling genom styrelsearbete i Tillväxt Markaryd och systerorganisationen c/o Markaryd och genom privata investeringar som gör Markaryd till en attraktivare plats att bo på och besöka (se vidare nedan).

Ledningen för NIBE har i olika sammanhang tydligt uttalat att man inte ska bli ett nytt bruk. "Har man ett stort företag har man ett ansvar och man måste leva vettigt. NIBE måste sköta sig. Vi ska inte bestämma över kommunen. Det är livsfarligt med en bruksmentalitet". Vd Gerteric Lindquist understryker vidare att kommunen och NIBE inte ska sitta i varandras knä. "Vi har en professionell relation. Vi smutskastar inte kommunen, utan vill bidra till att den utvecklas".

Ödmjukhet är en värdering som återkommer vid våra intervjuer med Gerteric Lindquist och andra med koppling till NIBE. Lindquist säger att det är en värdering han har från sin uppväxt och berättar om familjen Stenberg i Emmaboda som var riktiga samhällsbyggare. Han lärde sig av dem att vara vanlig. Han säger sig leva flärdfritt även om "alla" vet att familjen har ett stort hus utanför tätorten. Han lyfter fram vikten av att ge tillbaka, ha hjärta och visa generositet. Han och flera andra som var med vid övertagandet av NIBE har blivit samhällsbyggare.

En entreprenörsanda genomsyrar företagandet i Markaryd. Västra Småland i en korridor från Jönköping till Hässleholm framhålls som mer entreprenöriellt än stora delar av övriga Sverige och med mer fokus på företagande än i östra Småland. Den bedömningen görs också av personer utanför Markaryd som vi intervjuat. Entreprenörsandan understryks av att i stort sett alla företagare som vi intervjuat för projektet har föräldrar som drivit egna företag. Man har fått företagandet i "blodet" redan under sin uppväxt.

Det som också utmärker företagarna i Markaryd är att man är lokalpatriotiska. Man köper i stor utsträckning från lokala företag om det är möjligt. "Man är trogen det lokala utan förväntningar på en motprestation". Att handla lokalt gynnar det lokala näringslivet. Samtidigt är man mån om sina priser, "man gör inte avkall på affären". En fördel med att köpa lokalt är att man vet man får. Det går, som nämndes i avsnittet om NIBE, inte att göra ett dåligt jobb lokalt, för då sprider det sig snabbt i samhället. "Bränner du ditt förtroende i Markaryd så har du bränt det" som en företagare sammanfattar villkoren för företagande i Markaryd.

En viktig faktor för det positiva företagsklimatet i Markaryd är att det finns ett antal exempel på personer som lyckats och som fungerar som förebilder. En företagare som flyttat in till Markaryd uttrycker det på följande sätt: "Har man rätt inställning och vill göra någonting, vill få någonting gjort så har man kommit till rätt plats. Det finns väldigt många som är duktiga, så har man en idé blir man inte idiotförklarad utan snarare tvärtom. Vad kul, hur kan vi hjälpa till, vad kan vi göra?"

En rad tydliga värderingar kännetecknar företagandet i Markaryd. Man ser positivt på att andra lyckas och tjänar pengar och man är inkluderande och hjälper varandra vid problem, till exempel när ett företag utsatts för inbrott så ställer glasmästare och andra hantverkare direkt upp för att laga det som förstörts vid inbrottet. Lojalitet är en grundsten och man tar inkluderandet för givet. En företagare som inte bor i kommunen delar uppfattningen att man unnar varandra att tjäna pengar. Det råder inte någon Jantelag i Markaryd (även om det naturligtvis finns undantag). En annan företagare lyfter fram hjälpsamheten, vilken är uppskattad. Personen i fråga ringer ofta sina kontakter för att få svar på frågor och för att få tips. Därtill finns en uttryckt vilja att man ska utvecklas, att man kan göra bättre. "Det som är bra idag behöver inte vara bra i morgon, man måste ständigt förbättra sig".

Personer i näringslivet i Markaryd bidrar i viss utsträckning med finansiering av andra företag i kommunen. Det är svårt att få en bild av omfattningen, men är nog snarare undantag än regel. Ett exempel är några företagare som lånade ut pengar till ett byggföretag som ville bygga bostäder i kommunen när andra inte ville göra det. Två av dessa blev sedan delägare i byggföretaget men är inte delägare primärt för att tjäna pengar.

Ett annat exempel är Ekebacken Hotell & Konferens i Markaryd. I mitten av 1960-talet gjorde den svenska skogsindustrin en gemensam satsning på en konferens- och utbildningsanläggning med placering i Markaryd. Anläggningen inreddes med möbler av högklassig skandinavisk design, en inredning som fanns bevarad när ägarna bestämde sig för att avveckla verksamheten. Det var en mycket fin anläggning, "en del av vår kultur", som några personer i NIBEs ledning ville bevara. Man beslöt sig för att köpa anläggningen och bjöd in ett antal privatpersoner och företag att bli delägare. Företaget Ekebacken Hotell & Konferens har nu 29 delägare. Det är som NIBEs vd Gerteric Lindquist säger ett samhällsprojekt, där NIBE har en liten andel.

Gerteric Lindquist har tillsammans med Christel Fritiofsson på NIBE och tre lokala byggbolag bildat ett konsortium som köpt in fastigheter i ett helt kvarter från kommunen. Där finns bland annat en

gammal nedgången skolbyggnad som ska totalrenoveras. Man ska också bygga en matsal och bostadsrätter som ska knyta an till en äldre typ av bebyggelse. Att tre lokala byggföretag ingår i konsortiet är en förutsättning för projektets genomförande, det är för stort för ett företag. Det visar att lokala företag kan arbeta tillsammans för att klara större projekt. Det är också ett exempel på att företag samtidigt kan konkurrera och samverka, *coopetition*⁷⁷. Köpet från kommunen överklagades som nämnts av en person och i avvaktan på behandlingen av överklagandet har projektet varit vilande i närmare två år. Överklagandet har avslagits och i slutet av september 2022 fattades beslut att det inte blir någon överprövning av ärendet. Projektet kan nu börja genomföras närmare två år försenat.

Det som också utmärker Markaryd är att företagen i kommunen har etablerat två organisationer, Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd (se vidare nedan), för att ta tillvara och driva det lokala näringslivets intressen. I dessa båda organisationer är ett drygt tiotal företag aktiva i styrelsearbetet.

En avslutande kommentar är att det mellan företagen i Markaryd finns utvecklade nätverk med mer eller mindre starka relationer. Kommunens litenhet bidrar till att relationer kan etableras och utvecklas. "Alla känner alla". Med detta sagt ska det framhållas att man inte i någon större utsträckning verkar umgås privat. Sådana relationer finns naturligtvis men de beror snarare på att man är grannar eller har barn i samma klass än på att man är företagare och har affärsrelationer.

Nya mötesplatser

c/o Markaryd – en kompletterande arena

I Tillväxt Markaryd dominerar tillverkande företag, vilket är en återspeglning av näringslivsstrukturen i kommunen. c/o Markaryd är en ekonomisk förening som startades 2016 av och som komplement till Tillväxt Markaryd. Man såg nyttan med Tillväxt Markaryd och ville nå företag inom handel, restauranger och andra tjänsteföretag som inte var med i Tillväxt Markaryd. Man ville också stärka Markaryds kommuns attraktivitet som bostadsort och besöksmål. För att kunna rekrytera personal till kommunens företag räcker det inte med att locka personer med bra jobb, det måste också finnas meningsfulla fritidsaktiviteter. "Det måste finnas något för alla" som en intervjuperson uttrycker det.

Alla företag i Tillväxt Markaryd är också medlemmar i c/o Markaryd, som har ytterligare 60-70 medlemsföretag. Det finns en tydlig uppdelning mellan de båda verksamheterna och på föredragningslistan till respektive organisations styrelsemöten finns en stående punkt där man informerar om vad som sker i den andra organisationen. Styrelsen har sex ordinarie ledamöter och en suppleant. Sex av ledamöterna är företagare från företag med olika typer av verksamhet och storlek. Den sjunde ledamoten är kommunens näringslivschef. Han är sedan sommaren 2022 styrelsens ordförande. Också i styrelsen för c/o Markaryd kan styrelseledamöterna ta upp frågor relaterade till kommunen som är av intresse för kommunens tjänsteföretag och kommunen kan lyfta kommunala frågor som mer specifikt berör dessa företag. Styrelsearbetet är liksom i Tillväxt Markaryd inte arvoderat.

c/o Markaryd arrangerar liksom Tillväxt Markaryd frukostmöten men medan Tillväxt Markaryd har stora möten, arrangerar c/o Markaryd möten för mindre grupper. Man har haft föreläsningar om datorsäkerhet och man har bjudit in företagare i nystartade företag till möten. Man arbetar också med att para ihop personer i mindre företag med likartade arbetsuppgifter.

Under pandemin arbetade c/o Markaryd med att stötta handeln och restaurangerna i kommunen, bland annat med presentkort som företagen i kommunen köpte. Man hade också digitala

⁷⁷ Bengtsson och Kock (2000)

modevisningar och trädgårdsveckor. Resultatet blev att vissa företag inom restaurang och handel hade mer försäljning än innan pandemin.

På uppdrag av Markaryds kommun sköter c/o Markaryd kommunens turistverksamhet och har en anställd.



Möte i c/o Markaryd (källa: Markaryds kommun)

c/o Markaryd är liksom Tillväxt Markaryd en viktig mötesplats och organisation för ett mer organiserat informationsutbyte mellan kommunen och näringslivet i Markaryd.

Vetenskapshuset – ytterligare en plattform för att främja företagandet i Markaryd

Vetenskapshuset är ett gemensamt projekt mellan NIBE och Markaryds kommun som ägs av de båda i en stiftelse. Vetenskapshuset ligger i anslutning till NIBEs huvudkontor. Fastigheten ägs av NIBE och har renoverats för minst 18 miljoner kronor⁷⁸. Ett viktigt syfte med Vetenskapshuset är att öka intresset för naturvetenskapliga ämnen bland elever i Markaryd och närliggande kommuner. Det invigdes i augusti 2021 och är fortfarande under uppbyggnad.

I Vetenskapshuset finns en Energiutställning med en interaktiv lärmiljö i samarbete med Tekniska museet i Stockholm, Nobel Prize Museums utställningar och en interaktiv föreläsningssal med digital teknik. Ett toppmodernt kemilabb har byggts upp av den välrenommerade kemisten Benny Södervall som skänkt sitt labb till Vetenskapshuset. Labbet används två dagar i veckan av hans företag och därutöver för lektioner med ungdomar, lektioner som ibland leds av den 80-årige Benny Södervall. I Vetenskapshuset finns lokaler för möten i en kreativ miljö. Tanken är att huset också ska bli en hub för start ups och kommunens näringslivschef har sin arbetsplats i huset två dagar i veckan.

⁷⁸ Olika uppgifter förekommer men klart är att beloppet uppgår till minst 18 miljoner kronor.



Makerverkstad, Vetenskapshuset (källa: www.vetenskapshuset.se)

”Vetenskapshuset med Nobelutställningen sätter Markaryd på kartan” som en intervjuperson uttrycker satsningen. Nobelutställningar finns bara på fyra platser i världen, förutom i Markaryd, i Stockholm, New York och Dubai. Kommunalrådet Bengt Germundsson, sa vid invigningen att satsningen på Vetenskapshuset ”visar att ingenting är omöjligt när näringslivet och det offentliga strävar framåt tillsammans”. NIBEs vd Gerteric Lindquist säger i samma pressmeddelande att ”vi är övertygade om att vi genom denna satsning kommer att få se fler ungdomar som upptäcker tjusningen i naturvetenskap och alla möjligheter detta ger. Att Markaryds företag får en gemensam mötesplats kommer också att gynna utvecklingen för både företagen och kommunen”⁷⁹.



Evenemang vid Vetenskapshuset (källa: Markaryds kommun)

De tre mötesplatserna Tillväxt Markaryd, c/o Markaryd och nu senast Vetenskapshuset bidrar till att företagsklimatet i Markaryd får en hög placering i Svenskt Näringslivs årliga rankingar av företagsklimatet i landets 290 kommuner. På möten arrangerade av dessa tre organisationer träffas

⁷⁹ Texten om Vetenskapshuset är till delar hämtad från Vetenskapshusets information inför invigningen den 25 augusti 2021.

kommunens företagare och representanter för kommunen för mingel, informationsutbyte och hantering av gemensamma frågor.

Den ideella sektorn

Tillsammans gör vi varandra bättre. Det är enligt en av våra intervjupersoner mycket om det som det handlar. "Det har växt fram en spelplan, en modell, ett tänk över vad vi kan göra tillsammans". Det är en bild som kommunen, näringslivet eller den ideella sektorn inte får glömma som intervjupersonen uttrycker det. Det framhålls att många, också företagare, är engagerade i eller har anknytningar till den ideella sektorn, till exempel som friidrottsledare och fotbollstränare. I Markaryd liksom i andra delar av landet är dock utvecklingen att det blir allt svårare att få personer att engagera sig i föreningslivet och i andra delar av den ideella sektorn.

Efter mötet om företagsklimatet med företagare våren 2003 samlade kommunen föreningslivet och ställde frågan hur man kunde hjälpas åt för att genomföra olika projekt. Nästan alla föreningar engagerades. De stora föreningarna i kommunen är fotbollsklubbarna, men också kommunens gymnastikförening är aktiv och kommunen har ett relativt omfattande kulturliv med konstföreningar och en livaktig kulturskola med musikskola.

I Markaryds kommun har det investerats i konstgräsplaner där kommunen stått för plastgräset medan föreningarna stått för underlag med mera. Detta upplägg började man med tidigt på 2000-talet för att stimulera klubbarnas eget engagemang. Upplägget har tillämpats för de tre konstgräsplaner som finns i kommunen. Man har delat på kostnaderna. Liknande upplägg har använts med andra föreningar.

Det är som en intervjuperson framhöll lättare att få personer i kommunens mindre samhällen engagerade. På den lilla orten är man van att få kämpa. "Alla var med och köpte en kvadratmeter av gräsplanen på ett ställe". Det starka engagemanget kan också kopplas till tidigare kommunsammanslagning som gjort att man känner sig förfördelade.

En fördel som Markaryds kommun har är att det finns en lokal Sparbank som hjälpt till med finansiering och sponsring av olika projekt och aktiviteter. Sparbanken Markaryd har varit med och finansierat de tre konstgräsplanerna i kommunen. Banken har också bidragit med pengar till bowlinghallen och Sparbankshallen.

Det är också vanligt att kommunens företag bidrar genom sponsring av föreningslivet. Ytterligare ett exempel på engagemang lokalt är de ICA-handlare i Markaryd som satsat pengar i en "pantbank" där ungdomar kan låna idrottsutrustning. En lokal sportaffär fick leverera utrustning till inköpspris och verksamheten ombesörjs av kommunen.

Privatpersoner ger tillbaka

Det finns många personer i och utanför näringslivet i Markaryd som på olika sätt är engagerade i kommunens utveckling, bland annat i föreningslivet och i organisationer som Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd. Styrkan är att många är med i arbetet med att lyfta Markaryd. Några bidrar därtöver till kommunens utveckling genom investeringar i olika verksamheter med egna pengar. I flera fall med mycket stora belopp.

Flera i nuvarande och tidigare ledning i NIBE har genom NIBEs positiva utveckling byggt upp personliga tillgångar som de använder för att ge tillbaka till kommunen Markaryd. Genom sina starka

kopplingar till Markaryd kan de göra filantropiska insatser utan att deras avsikter blir ifrågasatta. Personerna är Gerteric Lindquist, Christel och Staffan Fritiofsson, Benny Torstensson, Leif Gustavsson och Stig Svensson som var med vid köpet av NIBE 1989.

Gerteric Lindquist har varit vd för NIBE sedan 1988. Han äger och har renoverat de lokaler där Gräddhyllan Lantcafé bedriver café- och restaurangverksamhet sedan 2008. Det är en besöksplats för många.

När prästgården i Markaryd var till försäljning köpte Gerteric Lindquist och hans hustru gården. Det är ett gammalt landmärke där kungar träffats. De har återställt prästgården lite tidstypiskt. Hur den ska användas har de inte bestämt.

Christel Fritiofsson har arbetat på NIBE sedan hon tog studenten. Hon har arbetat med ekonomiska frågor nära vd Gerteric Lindquist och tidigare finanschefen Leif Gustavsson. Hon är nu Investor Relations Manager för NIBE Group. I mitten av 2010-talet köpte hon ett nedlagt tågstationshus i centrala Markaryd. Huset höll på att förfalla. Det här är inte min kommun lär hon ha sagt, rev stationshuset⁸⁰ och byggde upp en kopia på den gamla platsen. Det var en familjedröm att skapa ett mysigt ställe med inspiration från resor i Europa. Hon ville göra något för Markaryd. I det nya "stationshuset" finns Restaurang Perrongen med café, restaurang och butik. Restaurang Perrongen ägs av Christel Fritiofsson och drivs av en hennes döttrar. Restaurangen får liksom Gräddhyllan Lantcafé goda omdömen i Tripadvisor för såväl mat som miljö.

Staffan Fritiofsson har engagerat sig i och bidragit med pengar för att tillsammans med en museiförening rusta upp den gamla järnvägen på sträckan Markaryd - Traryd för att göra den till en turistattraktion.



Restaurang och butik Perrongen (källa: www.thefork.se)

Benny Torstensson, tidigare HR-chef på NIBE, har byggt ett Musikhus i Markaryd. Byggnaden, en gammal bilverkstad, hade stått tom i tio års tid när Benny Torstensson bestämde sig för att skapa ett musikhus och köpte byggnaden. Hans pappa var musiklärare och han spelade själv professionellt i en

⁸⁰ Byggnaden skulle renoveras men visade sig inte vara möjligt.

orkester i unga år. Förutom en konsertlokal med plats för drygt 300 åskådare finns lektionsrum för Musikskolan i Markaryd som är en del av kommunens kulturskola och ett museum med Markaryds musikhistoria. För Benny Torstensson är det viktigt att ungdomar ges möjlighet till annan sysselsättning än att spela fotboll.



Musikhuset (källa: www.musikhusetimarkaryd.se)

Benny Torstensson har därutöver tillsammans med två kollegor från NIBE-tiden, Leif Gustavsson och Stig Svensson, satsat pengar för att renovera Hembygdsparken i Markaryd. En ny scen, serveringslokaler och toaletter har byggts. Satsningen på Hembygdsparken blev färdig sommaren 2022. Deras engagemang går utöver ekonomiska bidrag, de arbetar också för att parken ska bli besökt, att den ska vara barnvänlig, att ungdomar ska komma dit och att evenemang genomförs.



Hembygdsparken i Markaryd (foto: Jerry Gladh)

De privata projekten drivs av ett patos för Markaryd och är viktiga projekt för Markaryds framtid. Investeringarna har gjort Markaryd till en bättre plats att bo på och för turister att besöka. Investeringarna påverkar direkt och indirekt företagsklimatet positivt i Markaryd och påverkar också andra att engagera sig som samhällsbyggare.

Kommunen och näringslivet sitter inte i knä på varandra

I Markaryd hade Strömsnäs bruk under sin storhetstid ett stort inflyttande över kommunen. Tidningen Dagens Samhälle har publicerat en artikel om hur beroende landets kommuner är av ett enda företag⁸¹. Markaryd ligger bland topp tio genom NIBE med 1 400 anställda. Det är inte många kommuner i landet som har ett företag med fler anställda än kommunen. Det gör att kommunen skulle kunna vara starkt beroende av NIBE och lyhörd för företagets önskemål. Andra kommuner nämns som exempel där kommunen inte kunnat stå emot det i kommunen dominerande företagets önskemål när det inte varit bästa lösningen för kommunen.

NIBE är i färd med att genomföra mycket stora investeringar i nya lokaler. Även om investeringarna är välkomna skulle de kunna medföra problem för kommunen. Inget tyder dock på att så skulle vara fallet. Det finns enligt flera källor en tydlighet från NIBEs ledning att man inte ska bli ett nytt bruk. Företaget ska inte ställa en massa krav på kommunen och man ska göra rätt för sig. Flera exempel på det nämns under intervjuerna. Kommunen och NIBE har olika uppdrag som var och en ska sköta på bästa sätt.

Kommunalrådet Bengt Germundsson och NIBEs vd Gerteric Lindquist sägs samarbeta mycket bra vilket varit gynnsamt för Markaryds utveckling. Hade dessa i kommunen mycket centrala personer kommit på kant med varandra hade förutsättningarna för kommunens utveckling och företagsklimatet kunnat vara radikalt sämre.

Också från det övriga näringslivet i Markaryd finns som ovan kommenterats en realistisk syn på vad en kommun får och kan göra. Kommunen har också styrkan att säga ifrån och väljer alternativ som är bra både för kommunen och för näringslivet. Det som återkommer i många intervjuer är att det är viktigt att båda sidor förstår varandra, att man förstår att man har olika roller och inte ska sitta i knä på varandra.

Markarydsmodellen

Markarydsmodellen har blivit ett uttryck. Den lyfts fram vid våra intervjuer men någon klar definition finns inte. Modellen är vad man själv fyller den med som en företagare säger och att det inte finns två personer som beskriver den med samma ord. "Det är svårt att sätta ord på den". Andemeningen är dock densamma.

Det som lyfts fram är att man är en gränsbygdsregion med en speciell historia som gjort att man fått klara sig själv. Det finns en uppfattning att man ska göra saker tillsammans och att det går. Man skapar det man själv vill ha. "Själv är bästa dräng". Men att envist hålla fast vid ordspråket kan dock vara farligt. En intervjuperson uttrycker lite mer kritiskt att företagen i Markaryd "borde öppna ögonen och se utanför sina egna fyra väggar". Kommentaren är kopplad till vad företag i storstäder gör för att rekrytera och behålla personal. Vill man attrahera arbetskraft måste man se vad man erbjuder på andra ställen.

⁸¹ Dagens samhälle 2022-02-14

Vad som också lyfts fram av intervjupersoner är avståndet till Växjö. Hade Växjö legat närmare hade förutsättningarna varit annorlunda. Myndighetspersoner och regionala politiker åker inte 11 mil från Växjö för att "lägga näsan i blöt". Markaryd går därför lite "under radarn". "Det är inget att sticka under stol med". Kommunalrådet Bengt Germundsson exemplifierar med ett strandskyddsärende att det också kan vara tvärtom. Det hade varit lättare att få ett positivt beslut i Växjö för där sitter tjänstemännen på Länsstyrelsen och kan se problemet. Efter en del turer löste det dock sig.

En tredje faktor är förebilder. Det finns många personer i Markaryd som visat att det går att driva företag framgångsrikt. Personer på NIBE är bra exempel på det, men också andra har visat att det går. Det finns en positiv mentalitet i Markaryd, man önskar inte att grannen ska misslyckas, vilket man gör på andra ställen. Så är det inte i Markaryd, även om det också i Markaryd kan finnas sådana inslag som en intervjuperson uttrycker det. Personen som varit verksam i en annan kommun säger vidare att man där aldrig var beredd att göra något utan egen vinning, egensyftet var alltid större. I det omvända ligger att man ska vara ödmjuk, att man lyckönskar varandra och är inkluderande. "Hjälper man andra som skolor och föreningar får man mycket tillbaka". En annan person uttrycker det som "att har man skött sina kort rätt och kämpat är man väl ansedd och plockas in i olika sammanhang. Man blir belönad. Det är en arbetskultur i Markaryd. Väldigt mycket tyskt, ordning, ordning. En arbetskultur".

En ytterligare faktor i Markarydsmodellen är att en by inte kan vara för stor för då blir man inte igenkänd av alla och inte heller för liten för då överlever inte affärerna. Det är en viktig skillnad mellan Markaryd och många andra kommuner.

Markaryds motto är "Möjligheternas Markaryd -Tillsammans gör vi varandra bättre". I en annan kommun skulle det inte uppfattas som sant men det gör det i Markaryd. Mottot betyder något, ett mind set. Närhetsprincipen och att det finns en lyhördhet är andra aspekter. "Vi kanske inte tänker lika men vi möts i olikheter. Det ger slagkraft. De goda samtals metodik, även om det kan vara hårda ord ibland. Då blir man lite tjurig".

I tidigare avsnitt har vi lyft fram att företrädare för kommunen framhåller att kommunens synlighet och närvaro bland företagarna är viktig. Man framhåller också med emphasis att kommunen är där för att hjälpa, inte stjälp. Det ska genomsyra handläggningen av olika ärenden och den service kommunen tillhandahåller. Snabbhet och enkelhet ska känneteckna företagarnas och allmänhetens kontakter med kommunen. Det är bättre att snabbt få ett nej på en ansökan på ett bygglöv än att ärendet bara blir liggande. En företagare återkommer till ordet förenkla tre gånger i samma mening som en viktig roll för kommunen. En annan företagare i ett mycket litet företag säger att kommunen försöker lyssna på alla företag och hjälper till med kontakter. De har själva fått en sådan hjälp. Den förra och nuvarande näringslivschefen kan beskrivas som pollinerare som genom att ständigt vara ute bland kommunens företag blir informationsspridare.

Ett ytterligare exempel på att företagare uppfattar företagsklimatet positivt ges av Torbjörn Ranta som är vd för företaget Arctic Roe of Scandinavia. Han bor inte i Markaryd utan i Stockholm och har under många år arbetat för finansbolag och med affärsutveckling i bland annat Ryssland. Där såg han hur man producerade svart (rysk) kaviar och tänkte att det skulle han kunna göra i Sverige. Drygt ett decennium senare blev tanken verklighet. Slumpen och lediga lokaler gjorde att verksamheten hamnade i Strömsnäsbruk. Han har bara positiva ord att säga om företagsklimatet i Markaryd. "Där uppmuntrar man nyföretagande. Kommunalrådet Bengt Germundsson och näringslivschefen Bengt-

Göran Söderlind kom till vår invigning. Vi är ett litet företag men kommunledningens intresse sträcker sig också till oss”. ”Trevligt när näringslivschefen kommer förbi och tackar oss för att vi försöker starta ett nytt företag. Det är nog inte för inte som Markaryd är en ledande företagskommun. Man har tänkesättet. Kommer man till andra ställen i världen möts man av kravlistor”.

Kommunen, enskilda individer och företag har tillsammans skapat det goda företagsklimatet i Markaryd, det är inte bara kommunens förtjänst. Ska företagsklimatet bli bra måste också andra bidra. En intervjuperson gör jämförelsen med ett fotbollslag med en målvakt som förstör allt genom att släppa in många skott. ”Man måste arbeta som ett team”. Med detta sagt är man som ovan framgått klar över att kommunen och näringslivet har olika roller, man vet var gränserna går och att man inte ska sitta i knä på varandra. Det är uttalanden som återkommer i våra intervjuer.

I Markarydsmodellen ingår flera mötesplatser som beskrivits i tidigare avsnitt. Tillväxt Markaryd har funnits i drygt 20 år, c/o Markaryd är inne på sitt sjunde år och 2021 invigdes Vetenskapshuset. Dessa organisationer är viktiga mötesplatser för kommunens företagare, för informationsutbyte och för att kommunen och näringslivet ska agera gemensamt i olika frågor. En tidigare ordförande i c/o Markaryd beskrev sin roll som en brobyggare.

Det finns sammanfattningsvis ingen enkel och klar definition av Markarydsmodellen. Man beskriver den lite olika men det som återkommer i intervjupersonernas beskrivningar av modellen är gemensamma värderingar; samarbete, man ska göra rätt för sig, tillsammans blir man bättre, inkludering, en arbetskultur, ödmjukhet, vana att klara sig själv och handling. Detta kombinerat med hur kommunen arbetar som beskrivs med orden tillgänglighet, lyhördhet, service minded, snabbhet och lösningsorienterad ger en bra grund för det av företagarna upplevda goda företagsklimatet i kommunen.

En fråga som kan ställas är om Markarydsmodellen sitter ”i väggarna” eller om den är starkt kopplad till enskilda personer med de risker det innebär. Den politiska ledningen i kommunen har varit densamma i två decennier, ett par av de ledande personerna på NIBE har varit i företagets ledning ännu längre. Andra har lämnat av åldersskäl men är fortfarande aktiva i kommunen. Ett svar är att ”Markarydsmodellen” naturligtvis är personberoende men att personförändringar har skett och modellen verkar bestå. Tillväxt Markaryd hade en mycket drivande person som styrelseordförande i mer än femton år men sedan några år tillbaka har styrelsen en ny ordförande. Flera yngre företagare är engagerade i styrelserna för Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd och kommunen har sedan något år tillbaka en ny näringslivschef, en näringslivschef som blev inskolad på jobbet under ett par år när han var chef för kommunens miljö- och byggenhet. Bengt Germundsson sitter efter valet 2022 kvar som kommunstyrelsens ordförande och kommunalråd under ytterligare en mandatperiod.

Förnyelse och kontinuitet på personplanet innebär sannolikt att Markarydsmodellen åtminstone under ytterligare överskådlig tid kommer att vara viktig för Markaryds utveckling och för företagsklimatet även om den som andra modeller kan behöva anpassas till förändringar i verkligheten.

[En bra grund för fortsatt utveckling](#)

Om framtiden är det svårt att ha bestämda uppfattningar. Oförutsedda händelser kan radikalt förändra förutsättningarna för kommunens företagsklimat och bryta en positiv utveckling för näringslivet i Markaryd. Förutsättningar verkar dock finnas för en fortsatt positiv utveckling.

Kommunens största företag NIBE är i en bransch där efterfrågan till följd av kraven på effektivare energiutnyttjande blir allt starkare vilket innebär en ökad efterfrågan globalt på företagets produkter. NIBE investerar stort i Markaryd och ska under de närmaste åren anställa ytterligare 5-600 personer. Stommen Group med Brafab bygger ett nytt huvudkontor i kommunen med 90 nya arbetsplatser som kommer att vara på plats om något år. Också andra företag expanderar. Det skapar framtidstro.

Det finns naturligtvis en risk att i en kommun ha ett så stort företag som NIBE. Nya ägare kan flytta hela eller delar av verksamheten från Markaryd. Det som talar emot det åtminstone i ett kortare perspektiv är att företagets A-aktier ägs av personer som var med och tog över företaget och som känner starkt för kommunen⁸². Företaget har under årens lopp gjort omfattande investeringar i Markaryd och är i färd med att genomföra ytterligare mycket stora investeringar i kommunen. Intervju-personer utanför NIBE säger att ledningen håller på att investera fast företaget i Markaryd.

Markaryds kommun är trots, eller på grund av, sin litenhet en kommun med mycket stor inpendling. Över 2 100 personer som bor utanför Markaryd får sin utkomst från företag i kommunen eller som kommunanställda och med de nya satsningarna i näringslivet kommer inpendlingen att ytterligare öka. Kompetensförsörjning är näringslivets stora utmaning. Det positiva är att det inom ett närområde finns en stor befolkning med personer som väljer att pendla till Markaryd för arbete. En förhoppning hos kommunledningen är att en del av de som bor utanför kommunen men arbetar i Markaryd ska välja att också bosätta sig i kommunen.

Även om många som arbetar i Markaryd föredrar att bo i Laholm och Halmstad, närmare havet, finns förutsättningar för fortsatt befolkningsökning i Markaryd genom att det skapas många nya arbetstillfällen men också därför att kommunens attraktivitet som boplats ökat under senare år genom byggande av nya bostäder, tillgång till olika fritidsaktiviteter och genom att personer som var med vid övertagandet av NIBE i slutet av 1980-talet ger tillbaka genom stora investeringar som ökat Markaryds attraktivitet som boendemiljö och besöksmål. En företagare som inte bor i Markaryd upplever att många andra kommuner har en mer offensiv hållning när det gäller boende- och stadsmiljö än vad Markaryds kommun har. I Markaryd är det enligt företagaren inte främst kommunen som driver utvecklingen av själva samhället, utan privatpersoner som gör det med egna pengar.

Många i näringslivet har ett starkt engagemang för kommunens utveckling bland annat genom organisationer som Tillväxt Markaryd, c/o Markaryd och nu senast Vetenskapshuset som är viktiga arenor för det goda företagsklimatet i Markaryd. De är mötesplatser för företagare i kommunen och mellan kommunen och näringslivet och är en del av Markarydsmodellen.

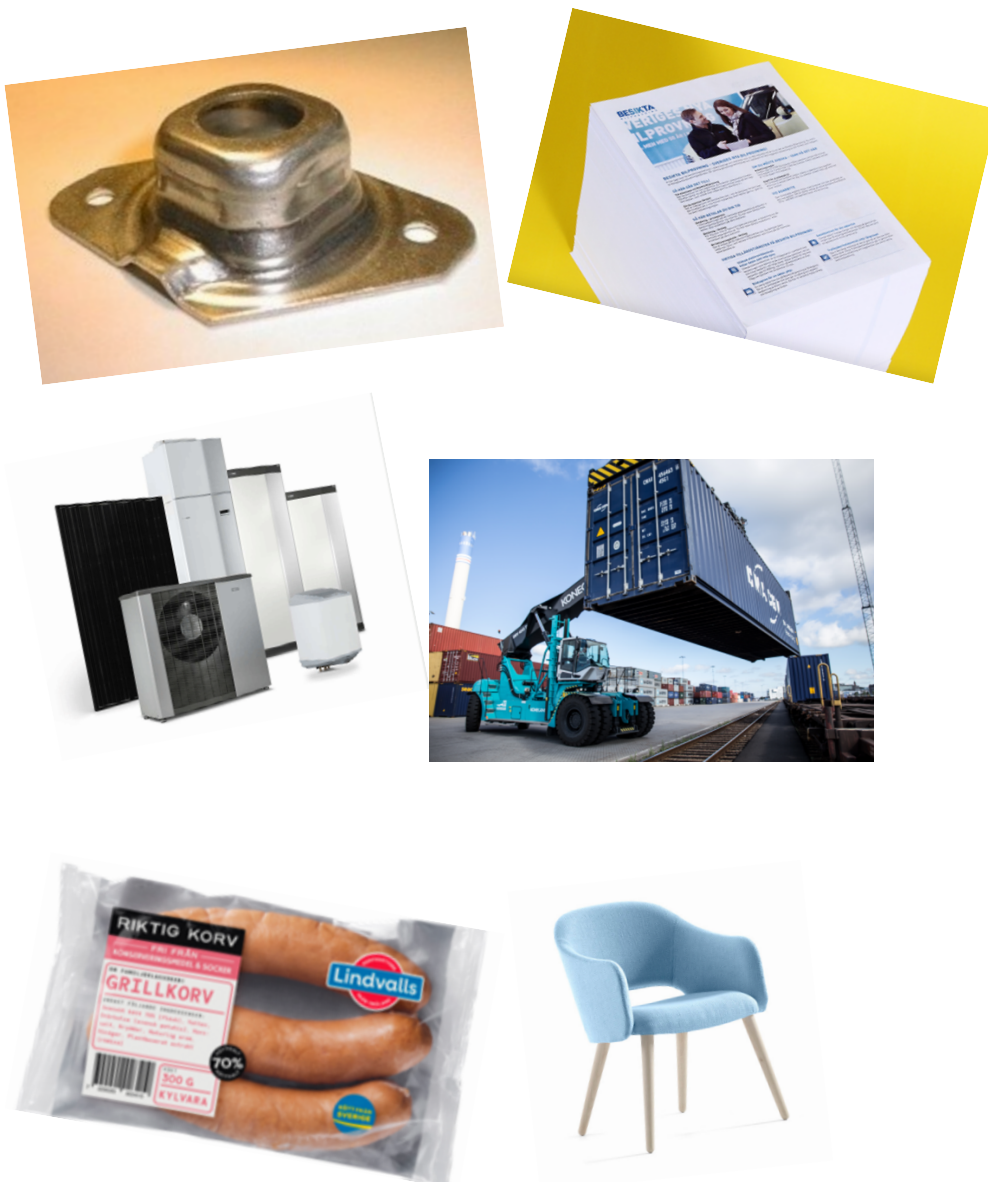
Gerteric Lindquist har varit vd på NIBE sedan 1988, det vill säga i närmare 35 år. Företaget är börsnoterat sedan 1997. Att vara vd för ett börsnoterat företag i så många år och även efter det att han fyllt 70 år säger mycket om hans förmåga att leda och utveckla NIBE och om hans karisma som beskrivs som mycket stark. NIBEs utveckling under hans år som vd har betytt oerhört mycket för Markaryd. NIBEs och Gerteric Lindquists engagemang för Markaryds kommun i Vetenskapshuset, Gräddhyllan Lantcafé och i andra projekt är också en förebild för andra företagare i kommunen.

⁸² Som vi skrivit kan A-aktier ärvas av bröstarvingar. Om de ska säljas görs de först om till B-aktier med mindre röstinflytande.

Det som också kännetecknat Markaryd är kontinuitet och stabilitet i den politiska ledningen. Bengt Germundsson tillträdde efter valet 2002 som kommunalråd och kommunstyrelsens ordförande. Han är personvald och valdes om vid valet 2022 i vilket KD fick 38 procent av rösterna. Han har tillsammans med andra politiker och tjänstemän i kommunen arbetat långsiktigt för att förbättra förutsättningarna för näringslivet och företagsklimatet i kommunen

En sammanfattning

Vi har i detta kapitel redovisat hur politiker, tjänstemän och företagare i Markaryd tillsammans agerat för att förbättra det lokala företagsklimatet. Det som är värt att lyfta fram är att företagsklimatet efter inledande förbättringar ytterligare förbättrades. Det understryker att arbetet med att förbättra en kommuns företagsklimat inte är en quick fix utan att förbättringar uppnås genom en rad åtgärder och processer under många år.



Ett urval produkter från Markarydsföretag (källa: webbplatser för företagen Tryckta, H-Tryck, NIBE, Konecranes Lifftrucks, Lindvalls chark samt Johanson Design)

Vi har i denna rapport lyft fram att ett bra lokalt företagsklimat inte bara beror på vad kommunen gör utan också på hur företagen och företagarna agerar. Vi har visat på NIBEs betydelse som motor och förebild, att det i Markaryd finns en entreprenörsanda och en positiv företaganda där man inkluderar och stöttar varandra. Också andra aktörer i civilsamhället har varit och är viktiga för företagsklimatet i Markaryd.

Vad som kanske speciellt utmärker Markaryd och som bidragit till det goda företagsklimat är de arenor, mötesplatser, som finns i kommunen; Tillväxt Markaryd och systerorganisationen c/o Markaryd. Dessa båda organisationer är mötesplatser för företagare i kommunen, men också mellan näringslivet och kommunen. Det är organisationer som skapats av företagare för företagare men med representation för kommunen i organisationernas styrelser. Frukostmöten och styrelsemöten är arenor för utbyte av information. De båda organisationerna och framför allt då den äldre, Tillväxt Markaryd, har tillsammans med kommunen agerat för att påverka regionala och nationella beslutsfattare. Bland annat har man gemensamt agerat för förbättrade kommunikationer över kommun- och länsgränsen. Sedan sommaren 2021 finns en tredje arena, Vetenskapshuset, som mötesplats för kommunens företagare och andra aktörer i och utanför Markaryds kommun. Verksamheten är fortfarande under uppbyggnad när detta skrivs hösten 2022.

Många företagare i Markaryd kan genom sitt agerande beskrivas som samhällsbyggare. Man har agerat för att utveckla platsen, kommunen Markaryd. Många har varit aktiva i den rollen under många år. Det som därtill kännetecknar Markaryd är att finns ett antal personer i kommunen som genom NIBEs utveckling har byggt upp ett betydande eget kapital och som ger tillbaka till kommunen genom olika investeringar, investeringar som utan tvekan innebär ett lyft för Markaryd och för de som bor i kommunen. Att man ger tillbaka som man gjort är inte givet. Man har gjort det för att man känner för platsen Markaryd och vill bidra till en positiv utveckling.

Ett bra företagsklimat är ett samspel mellan olika aktörer; kommunen med dess politiker och tjänstemän, företag och företagare och andra aktörer i civilsamhället. Det sammanfattas bra i kommunens motto "Tillsammans gör vi varandra bättre" och i de värderingar som återkommer i våra intervjuer med företagare om ödmjukhet, att det är OK att tjäna pengar, att man ska hjälpa varandra och i kommunens mantra att man ska hjälpa i stället för att stjälpa.

Kapitel 6 Best Practice

I detta kapitel har vi med underlag från våra intervjuer samlat tolv exempel på best practice som positivt påverkat företagsklimatet i Markaryd. Dessa exempel på best practice, på aktörer och deras aktiviteter, processer och arenor/ mötesplatser, skulle kunna finna efterföljare i andra kommuner med likartade förutsättningar som Markaryd, men också i kommuner med andra förutsättningar. Det är viktigt att påpeka att det är den sammantagna effekten av vidtagna åtgärder som lett till ett förbättrat företagsklimat – enskilda åtgärder är viktiga men det är olika åtgärder som tillsammans resulterat i den stora positiva förändringen. Det är också viktigt att påpeka att de exempel på best practice som vi här redogör för i många fall inte kan kopieras rakt av. Som i Markaryd är det viktigt och anpassa åtgärderna till lokala förutsättningar.

Markaryds motto "Möjligheternas Markaryd - Tillsammans gör vi varandra bättre" är ett motto med innehåll. Det är inte en tom slogan. I Markaryd finns som vi beskrivit ett väl fungerande samarbete mellan företagen och mellan kommunen och näringslivet vilket är grundbultar för ett bra företagsklimat. Ett bra företagsklimat bygger på att man talar med varandra, på inkludering och positiva attityder, på förtroende för ledande politiker och tjänstemän, på bra kommunal service och bemötande och på kontinuitet i kommunens agerande.

Tre mötesplatser mellan kommunens företag men också mellan kommunen och näringslivet är som nämnts av betydelse för det positiva företagsklimatet i Markaryd; Tillväxt Markaryd, c/o Markaryd och Vetenskapshuset. De tre organisationerna manifesterar att kommunen och näringslivet kan göra saker tillsammans.

I kapitel 5 och i detta kapitel med exempel på best practice lyfts ett antal individer fram för att de har varit viktiga för det förbättrade företagsklimatet i Markaryd. Med detta sagt ska framhållas att många andra inte namngivna personer har bidragit till det positiva företagsklimatet. Ett bra företagsklimat skapas inte av några få personer, det är resultatet av många personers agerande, även om några betytt och betyder mer än andra som igångsättare, brobyggare och pollinatörer.

Best practice – exempel 1: acceptera dåligt läge och börja åtgärda

Ett första exempel på best practice som vi vill lyfta fram är att kommunledningen accepterade att företagen upplevde att företagsklimatet var dåligt. I stället för att förneka problemet och komma med bortförklaringar till den dåliga placeringen i Svenskt Näringslivs ranking 2002 tog kommunledningen till sig att företagsklimatet i Markaryd inte var bra och behövde förbättras. Det är annars inte ovanligt att kommunledningar söker bortförklaringar till en dålig eller försämrad ranking. Det gjorde man inte i Markaryd. I stället bjöd kommunledningen tillsammans med Svenskt Näringsliv in företagare i kommunen för att under en heldag prata om företagsklimatet och hur det kunde förbättras.

Ett 60-tal företagare deltog på mötet där kommunledningen hade bestämt sig för att inte inta en försvarsställning, utan var där för att lyssna. Många kritiska synpunkter framfördes på företagsklimatet men också mer generellt på kommunen. Kommunledningen sammanställde synpunkter och förslag på förbättringar och började leverera. En del saker som togs upp var enkla att åtgärda och efter att de åtgärdats återkopplade man till deltagarna för att informera om vad som var genomfört. Kommunen hade också en dialog med föreningslivet som utmynnade i "Markaryds utvecklingsplan" med förslag på mer eller mindre enkla åtgärder för förbättringar som att snygga till på olika ställen i kommunen.

Best practice – exempel 2: förbättringar måste få ta tid

Mötet med företrädare för näringslivet blev startpunkten för ett förändringsarbete som har beskrivits i kapitel 5. Under mötet och tiden därefter lades grunden för mycket av det som kännetecknar företagsklimatet i Markaryd i dag, nästan 20 år senare; synen på näringslivet, förbättrad kommunal service, kommunikation och samarbete.

Vad som är viktigt att framhålla är att förbättringar av en kommuns företagsklimat inte är någon quick fix. Några snabba enkla åtgärder är inte lösningen. För ett förbättrat företagsklimat krävs många åtgärder och processer som pågår under flera år. Kommunen och näringslivet slog sig inte till ro efter inledande förbättringar utan arbetade vidare för att vidmakthålla och ytterligare förbättra företagsklimatet.

Det kommunalråd som hälsade välkommen till mötet med kommunens företagare våren 2003 är fortfarande kommunalråd i Markaryd 2022 och har omvalts för ytterligare en fyraårsperiod. Han säger att cirkeln från 2003 är sluten. Då var frågan inte bara vad kommunen, utan också vad näringslivet kunde bidra med och vad man tillsammans kunde göra för att företagsklimatet skulle bli bättre. 20 år senare kan han konstatera att ”det är fantastiskt att se att andra är med och bidrar. Det är inte som för andra kommunalråd att kommunen ska fixa allt. Kommunen kan göra mycket men gör vi det tillsammans blir det ännu bättre”. Stabilitet och kontinuitet är två andra ord som fångar upp vad som ledde fram till det radikalt förbättrade företagsklimatet i Markaryd.

Best practice – exempel 3: stärk den gemensamma identiteten

På mötet med företagarna våren 2003 var det många som frågade: ”vad står vi för och hur skapar man en identitet”. Det var frågan som kommunledningen och inte minst kommunens näringslivschef Bengt-Göran Söderlind tog sig an.

Historiskt var Markaryd en gränsregion mot Danmark och den historiska kopplingen har lyfts fram i kommunens arbete med att synliggöra sin identitet. Bilden av Markaryd skulle ha en historisk grund. Ett inslag i identitetsskapandet var att professor Dick Harrison engagerades för att berätta om kommunens historia och identitet. Olika arrangemang har därefter genomförts med anknytning till Markaryds historia för att skapa kunskap om historien och stolthet i en kommun med lågt självförtroende. I historieskrivningen finns en kamp mot överheten och att man ska klara sig själv.

En aktivitet som framhålls som särskilt viktig för det förbättrade företagsklimatet i Markaryd är den mäsas, Expo Markaryd, som arrangerades av Tillväxt Markaryd första gången 2004. Mässans betydelse för företagsklimatet återkommer i ett antal intervjuer med företagare, politiker och tjänstemän i kommunen. Av några intervjupersoner lyfts den fram som en vändpunkt för företagsklimatet. Mässan var ett viktigt inslag i arbetet med att stärka identiteten och skapa stolthet. På mässan, som blev en publiksuccé, deltog över 100 av kommunens företag som visade upp vad man producerade. Många i Markaryd hade en begränsad kunskap om vad kommunens många företag gjorde. Nu fick man i en utställningslokal se vad företagen i Markaryd producerade och kunde känna stolthet. Åren efter arrangerades ytterligare mässor.

Best practice – exempel 4: lyft fram näringslivets betydelse för kommunen

Enligt Markaryds kommunalråd Bengt Germundsson är det avgörande att ha ett näringsliv som går bra, för det är i näringslivet värden skapas. Har kommunen inte företag och personer som betalar

skatt har man inte resurser till välfärden. Den uppfattningen delas av kommunens socialdemokratiska oppositionsråd Joakim Pohlman.

Att lyfta fram och synliggöra näringslivets betydelse är därför viktigt för Markaryds kommunalråd. "Bara att möta politiker som lyfter fram näringslivets betydelse slår nog an en ton hos många företagare som känner att man inte bidrar särskilt mycket". Att framhålla näringslivets betydelse för kommunen gör att företagarna blir bekräftade. Markaryds kommunalråd sägs inte missa ett tillfälle att berätta hur stolt han är över näringslivet i Markaryd. I alla kommuner är ett väl fungerande näringsliv viktigt. Det är dock långt ifrån alla kommunpolitiker som har den insikten. Andra har insikten men lyfter inte fram betydelsen av att näringslivet skapar arbetstillfällena och därigenom möjliggör kommunens välfärdssatsningar. Inte heller omsätts alltid insikten i konkreta handlingar för att stödja det lokala näringslivet.

Best practice – exempel 5: kontinuerliga möten mellan kommun och företag

Markaryds kommunalråd framhåller vikten av att vara ute och träffa folk. Han äter därför vanligen lunch ute och träffar företagare i stort sett dagligen. På luncher och genom de mötesplatser som skapats i Markaryd är det enkelt för företagare att träffa honom och ställa frågor, till exempel om ett bygglov och om ett miljötillsynsärende, frågor som han kan ta med sig tillbaka till tjänstemännen. Bengt Germundsson beskriver sig lite som katalysator, oljan i maskineriet, påtryckare utifrån och in i organisationen. Denna roll har till och från uppfattats negativt av en del av kommunens tjänstemän och artiklar har förekommit i media om att han allt för mycket lägger sig i tjänstemännens arbete och detaljstyr Markaryds kommun.

Bengt Germundsson och kommunens tidigare näringslivschef Bengt-Göran Söderlind beskrivs som ett tandempar, två personer som "jobbat i lag" i närmare två decennier. Bengt-Göran Söderlind var mycket ute på företagen för att lyssna. "Vad vill ni att vi ska göra och vad kan vi göra tillsammans"? Bengt-Göran Söderlind framhåller att lyhördheten är viktig, inte att sitta på möten i kommunhuset.

När Bengt Germundsson tillträtt som kommunalråd började de tillsammans göra företagsbesök varannan vecka. Företagsbesöken har sedan mitten av 2010-talet ytterligare formaliserats där ledningen för kommunen varje vecka besöker ett företag⁸³. Man har mötena för att presentera sig och kommunen men framför allt för att höra företagarnas förväntningar, frågor och synpunkter som de kanske inte vill ta upp i andra sammanhang. Besöken väljs på "känsla". Ett år besökte man många mycket små företag. För kommunledningen är det viktigt att också inkludera de små företagen och att träffa företagarna där de är och verkar. Det är lättare för dem att berätta om sina problem och utmaningar och ställa frågor när "kommunen" kommer till dem, till deras "hemmaplan". Besöken signalerar också en förståelse för företagets villkor.

Markaryds kommunalråd framhåller att företagare i mindre företag kan känna det jobbigt att möta kommunen och att han där har en viktig roll. "Jag förstår dig och ditt problem och ska ta det vidare i vår organisation". Det säger han sig vara besjälad av. "Jag är medborgarföreträdare i grund och

⁸³ I gruppen ingår kommunalrådet Germundsson, ordföranden i Miljö- och byggnadsnämnden och fyra tjänstemän; näringslivschefen, kommunchefen, miljö- och bygghöjden och tekniska chefen.

botten. Det är deras frågor jag driver, det kan vara för ett företag, en förening eller en enskild medborgare”.

Både den tidigare näringslivschefen, Bengt-Göran Söderlind, och den nuvarande John Karlsson har ”öronen” ut mot företagen. John Karlsson var innan han blev näringslivschef chef för kommunens Miljö- och byggenhet och var tillsammans med Bengt-Göran Söderlind ute mycket för att träffa företagare. Om de hörde att något var på gång i ett företag, till exempel att företaget fått en stor order, tog man kontakt för att höra om ordern innebar att kommunen skulle beröras, till exempel att företaget skulle behöva ett nytt miljötilstånd. Man agerade proaktivt för att det inte skulle uppstå problem för företaget.

Företagsbesök och möten ute med företagare har varit viktiga inslag i arbetet för att förändra företagarnas attityder till kommunen. Bengt Germundsson beskrivs som lyssnade och tillgänglig. Samtidigt måste det finnas en ”verkstad” kopplad till lyssnandet, annars saknas trovärdighet. Bengt Germundsson säger att det ligger i hans personlighet att göra det han säger, en ärlighet, en hederlighet. Kan han inte göra det som önskas förklarar han varför, till exempel att det inte är kommunen som är beslutsfattare men att han kan hjälpa till med kontakterna i ett ärende, till exempel med Länsstyrelsen. Han framhåller att han är tydlig med vad han kan göra.

Best practice – exempel 6: bygg ömsesidig förståelse mellan kommun och företag

För ett bra företagsklimat är Miljö- och byggnadsnämnden och de tjänstemän som arbetar med frågor som tas upp i nämnden centrala. När företagsklimatet i kommunen skulle förbättras var det för den nya kommunledningen därför viktigt att få ett nytt tänk inom miljö- och byggsidan. Arbetet har varit en process med successiva förbättringar. Det har ”varit ett ständigt pågående arbete, ett ständigt nötande” som en intervjuperson uttryckte det.

Personal på Miljö- och byggenheten sa att man var med på båten när man arbetade med ett projekt om servicegarantier kring millenniumskiftet men rodde många gånger inte åt samma håll som kommunledningen, bland annat därför att enheten hade chefer som inte var på samma linje. Det blev en tio-tolvårig kamp för att successivt förändra attityderna inom nämnden och på Miljö- och byggenheten. Under 2000-talet var man präglad av myndighetsuppdraget och inte att vara rådgivande och stödjande. Att förändra attityderna och förbättra servicen jobbade kommunledningen mycket med, man tryckte på och uppmuntrade politikerna i nämnden att förändra hanteringen av miljö- och byggärenden. Kommunledningen menade att det gick att förena regelefterlevnad med bra service till företagen och medborgarna. Det ledde vid tillfällena till konflikter.

Tommy Andersson blev ordförande i Miljö- och byggnämnden 2013, först som ersättare och från 2014 som ordinarie. När han tog över som ordförande fanns det personalproblem på Miljö- och byggenheten som behövde åtgärdas. Det blev enligt honom lite kaos men efter en något rörig tid blev det bättre och riktigt bra när John Karlsson tillträdde som ny chef i januari 2018. De hade en samsyn på hur arbetet skulle bedrivas och en bra dialog.

Tommy Anderssons har i sitt yrkesliv arbetat som bankman och är därför van att prata med och lyssna på företagare. När han tillträdde som ordförande var inställningen att företagen ”får vänta”, ärendena fick ta sin tid. Det är ändrat, kan ett ärende klaras av på fem dagar så gör man det. Det synsättet genomsyrar nu organisationen. En snabb handläggning är viktig för näringslivet. På Miljö- och byggenheten har man därför kontinuerligt påmint om servicetänkandet.

Tommy Andersson framhåller att det i mindre kommuner finns ett närmare samarbete mellan näringslivet och kommunen än i större, men att samarbetet i Markaryd är exceptionellt. "Vi lyssnar på varandra", kontaktvägarna är korta och man kan ringa en företagare om det är något. Detsamma gäller företagarna som kan ringa kommunen. Tjänstemännen nås personligen på telefon och inte via en dator där man ska förklara sitt ärende. Politikerna försöker implementera den känsla de har, de bor ju i kommunen och vill få in samma känsla hos tjänstemännen som i flera fall inte bor i kommunen. Ett kvitto på att man lyckats är när man möter nöjda företagare, ett annat är att man kommer ut bra i Svenskt Näringslivs rankingar av företagsklimatet. I det ligger att företagen har lärt sig att handläggning av miljö- och byggärenden är en process och hur kommunen fungerar. Omvänt har kommunen lärt sig hur företagen fungerar.

Att jobba nära företagarna gör att eventuella problem kan undvikas. Ett exempel är att företaget Konecranes Lifftrucks ville bygga lite annorlunda än detaljplanen tillät. Man samlade en eftermiddag alla företagen runtomkring Konecranes, informerade om hur företaget ville bygga och frågade om det var OK. Det tyckte de närvarande och det löste sig. Det ifrågasattes om man kunde göra så men Tommy Andersson tyckte att det var värt att prova. Han har använt samma förfaringsätt för ett antal NIBE-projekt – alla får samma information vid ett och samma tillfälle, man får komma till tals och då brukar det lösa sig.

Best practice – exempel 7: snabb handläggning och hjälpa i stället för att stjälpa

Hjälpa i stället för att stjälpa är en återkommande beskrivning av hur man arbetar i kommun med frågor som rör miljö- och bygglovsärenden. "Vi som politiker och tjänstemän måste förstå att vi är finansierade av de som bor här och av näringslivet. Men det får aldrig vara så att det är näringslivet som styr. Vi ska inte säga ja till allt". Tjänstemännens och politikernas roll är att försöka hitta lösningar tillsammans med företagen och att ha en snabb handläggning med god återkoppling. Ett snabbt besked är bra även när det är negativt.

För att hitta rätta lösningar kan tidiga kontakter och dialog underlätta. Man vill försöka hjälpa företagen att göra rätt från början. Önskar ett företag exploatera mer och högre än vad detaljplanen medger underlättas handläggningen av en dialog om vad som är viktigast så att man kan utgå från det. Det sparar handläggningstid och det är uppskattat när tjänstemännen tar kontakt före företaget ska lämna in sin bygglovsansökan. Man låter inte ärendena löpa för att sedan komma med negativa besked, vilket drar ut på handläggningstiderna.

Tjänstemännen lyfter också fram att man ska vara så pedagogisk som möjligt vid kontakter med företagen så att de förstår vad som gäller. "Man vill inte vara en byråkrat som bara säger ja eller nej, utan vara behjälplig så att det blir rätt och regler följs". Agerandet ska karakteriseras av framåtanda, serviceanda, information och kompetens. Företagare som vi intervjuat instämmer i den bild som kommunens tjänstemän ger. Man är betydligt mer serviceorienterade i Markaryd än i andra kommuner som de har erfarenhet av.

Kommunledningen kan vid behov snabbt mobilisera resurser och agera proaktivt. Ett exempel är när NIBE skulle bygga en fabrik för tillverkning av braskaminer. Tanken var att den skulle byggas inom det område där det går en tunnel från sjön Bolmen, vilket stötte på patrull. Kommunledningen och tjänstemän satte sig direkt ner med NIBEs vd, Gerteric Lindquist, och hans medarbetare för att hitta en alternativ plats. Man gick tillsammans igenom vad som skulle bli bäst och vad kommunen och

företaget kunde göra för att det skulle lösa sig. På den plats som valdes låg en gammal skjutbana som måste flyttas. Det innebar att kommunen fick göra en ny detaljplan. NIBE stod för hela kostnaden för flytten av skjutbanan inklusive sanering av marken. Det var enligt ledningen på NIBE inte en kommunal kostnad eftersom företaget behövde platsen för bygget av den nya fabriken.

Ett annat exempel är det tyska företaget Lechner som letade en plats för etablering längs E4:an mellan Jönköping och Helsingborg. Kommunen agerade då på samma sätt. Man samlade den kompetens man hade för att svara på företagets frågor, allt ifrån markförhållanden och tekniska detaljer till rena miljöstillståndsfrågor. Många frågor besvarades direkt och kunde man inte svara under mötet, till exempel för att man behövde kontakta Länsstyrelsen, återkom man så snabbt som möjligt med svar. Företaget upplevde att man blev bemött mycket professionellt samtidigt som bemötandet var familjärt. Det var avgörande för Lechners beslut att etablera sig i Markaryd.

Ett tredje exempel på resursmobilisering och proaktivt agerande är NIBEs pågående investeringar i Markaryd. Till 2024 ska man bygga en ny fabrik för värmepumpar och lokaler för ett utvecklingscenter. Var tredje vecka träffar näringslivschefen, miljö- och byggchefen, VA-chefen, gatuchefen och planarkitekten i Markaryds kommun personer från NIBE för att under ett längre arbetspass gå igenom kommande steg i projekten för att arbetet med de nya lokalerna ska löpa så friktionsfritt som möjligt.

Tjänstemän kan vara med på möten som inte direkt berör dem, åtminstone inte då. Detta för att de ska vara förberedda när ett ärende senare kan aktualiseras. Behövs en VA-anslutning ska man vara förberedd innan det blir aktuellt. Detta för att de som ska arbeta med frågan senare inte ska kunna säga att man saknar resurser. Man ska i så fall i förväg äskat dessa resurser.

Ytterligare ett exempel är att företag i Markaryd, däribland några snickerier, var missnöjda med hur kommunen gjorde sina upphandlingar. Kommunen bjöd då in lokala företagare för att berätta om regelverket och hade en diskussion med dem om vad de tyckte var viktigt att utvärdera; pris, kvalitet och olika certifikat. Företagen fick en bild av hur regelverk med mera är styrande för kommunen och fick ge sin syn på vad som skulle utvärderas. Ett resultat av mötet var att kommunen tog in alla nödvändiga dokument om företagen så att de inte behövde tänka på dessa när de skulle skicka in anbud. Därigenom gjorde man det enklare för lokala leverantörer att lämna anbud. Kommunen blev också uppmärksam på att det fanns företag utifrån som inte följde de regler som kommunen satt upp. I åtminstone ett fall ledde det till att kommunen krävde tillbaka pengar av en leverantör.

Best practice – exempel 8: ortens största företag som motor och förebild

Markaryd har flera framgångsrika, relativt stora företag. Ett företag sticker ut mer än de andra, NIBE. I kapitel 5 lyfte vi fram företaget som motor och förebild. NIBE har idag cirka 1 400 anställda i Markaryd och kommer genom de stora investeringar som görs i en ny värmepumpsfabrik och ett utvecklingscenter att anställa ytterligare 5-600 personer i kommunen. NIBEs utveckling har utan tvekan bidragit till en positiv framtidstro i kommunen.

För ledningen i NIBE är Markaryd en viktig och bra plats för företaget. Huvudkontoret finns kvar i Markaryd och produktion har aldrig flyttats till låglöneländer. Man anlitar i betydande utsträckning lokala leverantörer och ser positivt på avknoppningar från NIBE. I alla dessa avseenden är man en förebild för andra företag i kommunen. Man visar att det är möjligt att konkurrera med andra företag i hela världen med företagets bas i Markaryd. Ledningen är också mån om att företagets byggnader ska vara väl underhållna. Också i det avseendet är man en förebild för andra företag.

Det som därutöver utmärker ledningen för NIBE är ödmjukhet och att företaget inte ska bli ett nytt bruk som bestäms i kommunen. NIBE ska göra rätt för sig och kommunen och företaget ska inte sitta i varandras knän. Var och en ska sköta sitt på ett professionellt sätt.

Best practice – exempel 9: aktivt samarbete mellan företagen

Samarbetet mellan kommunens företag framhålls av intervjupersonerna. Inte bara ledningen på NIBE har värnat det lokala näringslivet genom köp av tjänster och legoarbeten lokalt och genom en positiv syn på platsen Markaryd. Det kännetecknar också andra företagare i Markaryd.

Ödmjukhet, inkludering och att man ska hjälpa varandra är värderingar som återkommer i våra intervjuer med företagare i kommunen. Det finns också en entreprenörsanda som många fått med sig redan från barnsben. De flesta företagare som vi intervjuat har föräldrar som är eller har varit företagare. Företagarna i Markaryd ser positivt på att andra lyckas och tjäna pengar och lyfter fram att man ska utvecklas, att man kan göra bättre.

Personer i näringslivet i Markaryd bidrar i viss utsträckning med finansiering av andra företag i kommunen⁸⁴. Ett exempel är några personer i näringslivet som lånade ut pengar till ett byggföretag som ville bygga bostäder i kommunen när andra inte ville bygga. Två av dessa blev sedan delägare i byggföretaget. Ett annat är en investering i det företag som producerar svart kaviar, ett tredje köpet av skogsindustrins konferens- och utbildningsanläggning, numera Ekebacken Hotell & Konferens. Dessa investeringar har inte primärt gjorts för att man ska tjäna pengar, utan kan snarare ses som exempel på ett samhällsengagemang.

En sammanfattande kommentar är att det i Markaryd finns utvecklade nätverk med mer eller mindre starka relationer mellan kommunens företagare. Kommunens litenhet bidrar till att relationer kan etableras och utvecklas. "Alla känner alla" även om inte så många verkar umgås privat.

Best practice – exempel 10: arenor för samarbete - Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd

De två organisationerna Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd har otvetydigt bidragit till det goda företagsklimatet i Markaryd. Organisationerna har etablerats av företagare för företagare, men där också kommunen ingår i de båda organisationernas styrelser genom kommunens näringslivschef. Tillväxt Markaryd etablerades 2001 och c/o Markaryd 2016 som en systerorganisation till Tillväxt Markaryd. Skälet till etableringen av c/o Markaryd var att Tillväxt Markaryd dominerades av tillverkande företag och att man ville nå fler företag inom handeln och besöksnäringen.

Styrelsemötena i de båda organisationerna ger företagarna i Markaryd möjlighet att lyfta frågor med kommunen och vice versa för kommunen. Tillsammans har kommunen och näringslivet genom framför allt Tillväxt Markaryd drivit olika frågor, bland annat persontransporter på järnväg över kommun- och länsgränsen.

Viktiga inslag i de båda organisationernas verksamhet är frukostmöten. Tillväxt Markaryd anordnar en handfull sådana möten årligen med upp till 150-160 deltagare. Mötena arrangeras på något av företagen i kommunen som får presentera sin verksamhet. Sedan vidtar korta presentationer av

⁸⁴ Vi har inte någon fullständig bild över hur vanligt detta är eftersom vi intervjuat ett begränsat antal företagare.

aktuella frågor i kommunen. Ett viktigt inslag i frukostmötena är möjligheterna till mingel mellan företagare och med politiker och tjänstemän i kommunledningen.

De frukostmöten som arrangeras av c/o Markaryd är nedskalade jämfört med de som Tillväxt Markaryd arrangerar, de fokuserar också på andra frågor. Under pandemin var man i c/o Markaryd aktiv med att på olika sätt stödja den lokala handeln och besöksnäringen.

För en utförligare redovisning av de båda organisationerna hänvisas till kapitel 5.

Best practice – exempel 11: Vetenskapshuset – ytterligare en plattform för att främja företagandet

I augusti 2021 invigdes Vetenskapshuset i Markaryd som har en stiftelse med NIBE och Markaryds kommun som ägare. NIBE äger den fastighet där verksamheten bedrivs och lokalerna har renoverats för minst 18 miljoner kronor. Långt mer enligt vissa intervjupersoner.

Vetenskapshuset är under uppbyggnad. En del i det koncept som ligger till grund för huset är att öka ungdomars intresse för naturvetenskap, teknik och matematik. Där finns nu en energiutställning med en interaktiv lärmiljö i samarbete med Tekniska museet i Stockholm, Nobel Prize Museums utställningar, en interaktiv föreläsningssal med digital teknik och ett toppmodernt kemilabb som delvis används för lektioner med ungdomar. Det finns mötesplatser och tanken är att huset också ska bli en hub för start ups.

Vetenskapshuset sätter Markaryd på kartan genom att vara en av fyra platser i världen som har Nobelutställningar. De andra är Stockholm, New York och Dubai.

Best practice – exempel 12: företagare blir samhällsbyggare

Många företagare i Markaryd har utvecklat en stark känsla för platsen Markaryd och engagerat sig i kommunens utveckling genom bland annat engagemang i organisationer som Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd. I många fall har engagemanget pågått under många år, för några i över tio år. Det finns också ett engagemang i idrottsföreningar och man stödjer föreningar genom sponsring. Många företagare i kommunen är sålunda inte bara betydelsefulla som företagare utan också som samhällsbyggare.

Personer som var med vid uppköpet av NIBE i slutet av 1980-talet ger som vi nämnt tillbaka till kommunen genom projekt som uppbyggnad av det gamla Stationshuset med restaurang Perrongen, investeringar i lokalerna för Lantcafé Gräddhyllan, investeringar i ett nytt musikhus, köp och renovering av den anrika prästgården, engagemang i en turistjärnväg i kommunen och renovering av Hembygdsparken. Ett konsortium med personer från NIBE och tre byggföretag har efter närmare två års fördröjning på grund av ett överklagande fått klartecken att renovera och bygga ett helt kvarter med en gammal skola. För en liten kommun som Markaryd med drygt 10 000 invånare, varav knappt hälften bor i centralorten Markaryd innebär dessa och andra projekt att kommunen fått ett lyft som de flesta kommuner i samma storlek inte är i närheten av. Det ger kommunen en helt annan status, till exempel väcker stationshuset och restaurangen förvåning och respekt hos de som besöker Markaryd enligt en intervjuperson.

Kontentan är enligt kommunalrådet Bengt Germundsson att "vi fått "våra" företagare att bli samhällsbyggare, man tänker inte bara på företagets vinst och utveckling, man tänker också på samhället, på bygden, kommunen och att göra det tillsammans". Hade man inte haft samspelet och

utvecklat tilliten hade utvecklingen i kommunen sannolikt blivit en annan och företagsklimatet ett annat. Han säger vidare att ”vi vet vad vi har för roller. Vi spelar på en gemensam spelplan, där ska vi spela så bra som möjligt och vara samspelade. Vi ska inte ha synpunkter på hur företagen sköter sitt och företagen ska inte lägga sig i hur vi i kommunen jobbar. Där har vi respekt för varandra, men när vi möts vill vi göra det så bra som möjligt”.

Sammanfattning

I detta kapitel har vi redovisat ett antal exempel på aktörers agerande, på processer och på arenor/mötesplatser som lett till ett förbättrat företagsklimat. Vi har benämnt dessa exempel som best practice. Exemplet är hämtade från intervjuer med företagare, politiker och tjänstemän i Markaryds kommun.

Som exempel på best practice har vi lyft fram att kommunledningen accepterade att företagsklimatet var dåligt, att man arbetade för att synliggöra Markaryds kommuns identitet, att kommunledningen träffar och lyssnar på kommunens företagare, att man agerar proaktivt och att man arbetat med att förändra attityder och service till och bemötande av kommunens företag. Vi har också lyft fram betydelsen av långsiktighet, kontinuitet och stabilitet i kommunens agerande.

Vi har på flera ställen i denna rapport framhållit att näringslivets agerande är viktigt för ett bra företagsklimat. NIBEs betydelse som motor och förebild kan inte nog understrykas, men också andra företags och företagares agerande har varit och är av stor betydelse för det goda företagsklimatet i Markaryd. Det handlar om samarbete mellan kommunens företagare och om värderingar – ödmjukhet, inkludering och att man ska hjälpa varandra. Dessa värderingar återkommer i våra intervjuer liksom att man ser positivt på att andra lyckas och tjänar pengar, att man ska utvecklas, och att man kan göra bättre.

Av betydelse för det goda företagsklimatet i Markaryd är också arenorna/mötesplatserna Tillväxt Markaryd, c/o Markaryd och det relativt nyligen invigda Vetenskapshuset. Alla tre kan ses som exempel på best practice.

Vi har i våra exempel på best practice lyft fram några personer speciellt. De har utan tvekan varit viktiga för den positiva utvecklingen av företagsklimatet, men det goda företagsklimatet är resultatet av många personers samlade agerande och kan sammanfattas i Markaryds kommuns motto ”Tillsammans gör vi varandra bättre”.

Frågan är vad andra kommuner med likartade förutsättningar kan lära av Markaryd. Och om också kommuner med andra förutsättningar kan lära av hur Markaryd utvecklat och sedan upprätthållit och ytterligare förbättrat ett bra företagsklimat. Vi anser det. Med detta sagt vill vara tydliga med att det finns olika vägar att uppnå ett bra företagsklimat, men att det handlar om individer och deras agerande, om processer och om arenor/mötesplatser och att ett bra företagsklimat inte skapas genom en quick fix, en förbättring av företagsklimatet måste få ta tid.

Kapitel 7 Lärdomar från Markaryd

I detta kapitel summeras lärdomarna av hur företagsklimatet i Markaryd under en period på två decennier förbättrats från relativt dåligt till att bli bland de bästa i landet. Lärdomarna utgör underlag för nästa kapitel där vi diskuterar vad andra kommuner med likartade förutsättningar, men också med andra förutsättningar, kan lära av Markaryd.

Tio övergripande lärdomar redovisas i kapitlet. De är:

- Ett nytt näringsliv kan växa fram ur en bruksmiljö
- Ett dåligt företagsklimat kan bli bra
- En kommun kan hjälpa i stället för att stjälpa
- Personer är viktiga för förbättring av företagsklimatet
- Processer, rutiner och långsiktighet är andra grundbultar för ett bra företagsklimat
- Storföretag kan vara motor och förebild
- Samarbete och hjälpsamhet i näringslivet är byggstenar för ett bra företagsklimat
- Mötesplatser är betydelsefulla
- Företagare kan bli samhällsbyggare
- Många aktörer har tillsammans skapat ett bra företagsklimat.

Dessa övergripande lärdomar och ett antal andra lärdomar skulle kunna gå under rubriken ”Humlan som kunde flyga”. Rubriken är relevant därför att Markaryds kommun, liksom flertalet andra mindre kommuner som inte ligger nära en storstadskommun eller en högskoleort, länge kännetecknades av ett vikande befolkningsunderlag, en tillverkningsindustri där storföretag lagts ned eller drastiskt minskat sysselsättningen, en dålig kommunal ekonomi och låg utbildningsnivå. Förutsättningarna pekade på en fortsatt negativ utveckling, men så blev det inte. Utvecklingen i Markaryd tog en annan väg. Humlan flög.

Ett nytt näringsliv växer fram ur en bruksmiljö

I Markaryds kommun minskade, bland annat som följd av näringslivets strukturomvandling med brukens nedgång och avveckling och ett mer generellt flyttmönster från mindre till större kommuner, antalet invånare årligen från mitten av 1970-talet. Det var också utifrån en årlig befolkningsminskning på 100 personer som Markaryds kommun planerade och hade som ingångsvärde i budgetprocessen. I början av 2000-talet med en ny politisk ledning började man tänka om och agera mer offensivt.

Ett decennium senare bröts den negativa befolkningsutvecklingen och antalet invånare började öka. Till en del är förklaringen flyktingkrisen i mitten av 2010-talet, men den är inte hela förklaringen. En annan förklaring är ett dynamiskt näringsliv där framför allt tillverkningsföretag skapade nya arbetstillfällen. De många nya arbetstillfällena har inneburit att kommunen 2022 har en daglig inpendling från främst närliggande kommuner med över 2 100 personer. Personer i Markaryd pendlar för arbete i andra kommuner men nettoinflödet överstigit 1 000 personer.

Som vi redovisade i kapitel 3 diskuterar Danell (2000) hur det i ”gränsland” skapats så kallade proto-industriella områden där industrin utvecklats nära jordbruket. Bland de exempel Danell redovisar finns gränslandet mellan Skåne och Halland, med kommunerna Gnosjö och Markaryd. I Markaryds

kommun fanns vid sidan av bruken industriföretag som utvecklades och skapade nya arbetstillfällen när bruken blev historia.

Tillverkningsindustrin i Sverige svarar genom specialisering, rationaliseringar och utlokalisering av produktion till länder med lägre lönekostnader för en successivt minskad andel av sysselsättningen. År 1970 var andelen sysselsatta inom industrin 31 procent. Femtio år senare, 2020, hade andelen sjunkit till 11 procent⁸⁵. I stället har sysselsättningen ökat i tjänstesektorn, både i den privata och den offentliga. 2020 arbetade närmare 80 % av de sysselsatta inom tjänstesektorn. Sverige har liksom andra länder med utvecklade ekonomier blivit ett tjänstesamhälle.

Utvecklingen av näringslivet i Markaryd avviker från hur näringslivet i Sverige utvecklats under senare decennier. I Markaryd är det en kraftigt växande tillverkningsindustri som främst stått för de nya arbetsplatserna i kommunen. Inte minst genom NIBEs planerade fortsatta expansion de närmaste åren kommer sysselsättningen i kommunens tillverkningsföretag att ytterligare öka. Utvecklingen kan ses som spårberoende (path dependent)⁸⁶, där den lokala företagskulturen och en positiv utveckling för kommunens tillverkningsföretag utgjort grund för en fortsatt utveckling med basen i platsen Markaryd.

Om utvecklingen i Markaryd följt den för övriga Sverige hade inte tillverkningsindustrin expanderat som den gjort i Markaryd utan i globaliseringens spår hade betydande delar av produktionen utlokaliseras till Östeuropa, Kina eller andra länder i Asien. Frågan är om trenden att utlokalisera delar av tillverkningsföretagens produktion kommer att stanna upp på grund av en ökad osäkerhet i logistikkedjorna i pandemins spår och de långsiktiga effekterna av kriget i Ukraina. Redan finns tydliga tecken på att företag i Sverige håller på att tänka om för att trygga leveranskedjorna av nödvändiga insatsvaror vilket också flera av de företag som ingick i vår tidigare studie om maskrosföretag nämnde⁸⁷. Markaryds dominerande företag, NIBE, har genom åren inte flyttat ut tillverkning från Markaryd utan tvärtom gjort stora investeringar för ökad produktion i Markaryd.

Tjänstesektorn kommer med stor säkerhet även i fortsättningen vara den sektor som skapar flest nya arbetstillfällen i Sverige. Det är en del i den strukturomvandling som pågår globalt, men i spåren av den pågående klimatkrisen har en nyindustrialisering påbörjats. Nya produkter och nya produktionsprocesser måste till för att klara uppsatta klimatmål. Det märks i efterfrågan på mer klimatteffektiva produkter som elbilar och i de gigantiska investeringar som pågår inte minst i norra Sverige för tillverkning av batterier, fossilfritt stål och fossilfri järnsvamp, investeringar som i sin tur kräver enorma satsningar på fossilfri elproduktion och utbyggda elnät. Transporter i produktionskedjor har också börjat ifrågasättas. Är det rimligt att transportera delar och komponenter fram och tillbaka mellan olika världsdelar? I båda dessa avseenden, lokal produktion och tillverkning av värmepumpar, element och braskaminer ligger NIBE i framkant vilket återspeglas i en snabb tillväxt och ett radikalt ökat börsvärde under senare år.

I litteraturen beskrivs två typer av företagande, nödvändighetsbaserat företagande och möjlighetsbaserat företagande. I regioner med ett litet befolkningsunderlag och negativ befolkningsutveckling är inslaget av nödvändighetsbaserat företagande vanligt. Företag startas och drivs för att de som bor i regionen ska få en utkomst när möjligheterna att få anställning är begränsade. Så kan det ha varit i

⁸⁵ Industri och gruvdrift. I bygg- och energisektorn arbetade knappt 9 % (källa: Ekonomifakta)

⁸⁶ Se kapitel 3

⁸⁷ Holmquist och Lindmark (2020)

Markaryd när framför allt Strömsnäs bruk minskade sysselsättningen och slutligen lades ned i början av 1990-talet. Men sedan relativt lång tid tillbaka har Markaryd kännetecknats av en betydande nettoinpendling vilket betyder att det funnits möjligheter för de flesta i kommunen att få ett arbete om man önskat det. Det indikerar att de företag som under senare decennier etablerats och skapat ny sysselsättning i Markaryd är möjlighetsbaserade. Entreprenörerna/företagarna har identifierat affärsmöjligheter och exploaterat dem. Ett exempel är det företag i Strömsnäsbruk som i brukets gamla lokaler producerar svart (rysk) kaviar som säljs till landets bättre restauranger och delikatessbutiker.

I Markaryd finns en entreprenöriell kultur med nya företag och företag som växer. Att ett nytt näringsliv kan växa fram ur en bruksmiljö är studiens första lärdom. För kommunen har den mycket positiva utvecklingen av kommunens näringsliv inneburit att en långsiktig minskning av antalet invånare brutits och bytts till en befolkningsökning och en stor inpendling varje dag av arbetskraft.

Ett dåligt företagsklimat går att förändra

En andra övergripande lärdom från Markaryd är att ett dåligt företagsklimat inte bara kan förbättras utan kan gå från relativt dåligt till att bli bland de bästa i landet. Svenskt Näringsliv har i sina mätningar av företagsklimatet fokus på faktorer som är kopplade till kommunernas agerande. Det handlar om politikernas och tjänstemännens attityder till företagande, om kommunens service och bemötande vid handläggning av företagsärenden, om kommunal upphandling, om dialog med företagen, om kompetensförsörjning med mera, totalt 17 faktorer som sedan vägs samman i ett mått. För flertalet av dessa faktorer har Markaryds kommun gått från låga till höga värden. För att detta skulle ske har den politiska ledningen och andra i kommunen agerat. Förbättringen av företagsklimatet i Markaryd har som vi beskrivit inte gått över en natt utan har varit en process som delvis mött motstånd.

Avgörande för att några förändringar över huvud taget skulle kunna ske var att kommunledningen accepterade att företagsklimatet var dåligt. Det gjorde den nya kommunledningen i Markaryd och bjöd tillsammans med Svenskt Näringsliv in företagare i kommunen till ett samtal om företagsklimatet och vad som kunde göras för att förbättra det. Mötet resulterade inte bara i vad kommunen kunde göra, utan också i vad näringslivet kunde göra och vad kommunen och näringslivet kunde göra tillsammans.

För ett förbättrat företagsklimat räcker inte prat, handling måste också till. Som vi beskrivit i kapitel 5 började kommunen direkt efter mötet med företagarna åtgärda problem som tagits upp och återrapportera vad som genomförts.

En annan faktor av betydelse för att företagsklimatet började förbättras var att det nya kommunalrådet i Markaryd hade stor synlighet ute i kommunen och regelbundet gjorde företagsbesök tillsammans med kommunens näringslivschef. De visade att de lyssnade på företagarna och tog till sig deras synpunkter. Redan efter några år hade företagarnas bedömning av politikernas attityder ökat från 3,3 till 4,2 på en sexgradig skala. Sedan förbättrades bedömningen ytterligare åren därefter för att i mitten av 2010-talet uppgå till som högst 4,8. Vid de senaste mätningarna har bedömningen av politikernas attityder till företagande sjunkit något. Vid 2022 års ranking blev omdömet 4,5, en uppgång med en tiondel jämfört med året innan. Omdömet 4,5 är ett gott betyg.

Hjälpa i stället för att stjälpa

När det gäller bedömningen av tjänstemännens attityder tog det fram till 2008 innan värdet kom upp till 4,0. Frågan är hur företagen vägde samman att kommunen representerades av en mycket uppskattad näringslivschef och tjänstemän på Miljö- och byggenheten som förmodligen inte uppfattades lika positivt. Kommunalrådet Germundsson och näringslivschefen Söderlind försökte under många år förmå Miljö- och byggnadsnämnden och Miljö- och byggenheten att förbättra bemötandet och servicen till företagen. Konflikter förekom som nämnts i tidigare kapitel, konflikter som företagare och andra utanför kommunhuset i de flesta fall inte var medvetna om. Problemen fanns internt i organisationen och åtgärder vidtogs för att inte företagarna och andra skulle påverkas av problemen. 2013 fick nämnden en ny ordförande och chefer och annan personal på Miljö- och byggenheten slutade under åren därefter. Företagarnas bedömning av tjänstemännens attityder förbättrades då ytterligare under några år för att sedan falla tillbaka till de värden man uppmätte i början av 2010-talet. Vid mätningen 2022 blev betyget 4,2.

Hur företagare uppskattar attityder, liksom service och bemötande, på en skala från ett till sex kan problematiseras. I en del fall beror sannolikt bedömningen inte bara på egna erfarenheter av hur man blivit bemött, utan också på vad man tagit del av genom media eller hört från andra. De företagare som vi intervjuat lyfter dock utifrån egna erfarenheter fram kommunens positiva agerande och framhåller att kontakterna fungerar bättre än de med andra kommuner som man har erfarenhet av.

En mindre bra bedömning kan bero på något speciellt beslut som fattats i kommunen som man ogillar. Någon sådan händelse har vi inte stött på i Markaryd. En annan reflektion är att förväntningarna på bra service och ett gott bemötande, liksom på politikernas och tjänstemäns attityder, successivt kan öka i kommuner som agerar bra. Man börjar ta agerandet för givet och ett likartat agerande som ett par år tidigare fick ett högt betyg kan få ett sämre omdöme.

Med detta sagt visar Svenskt Näringslivs data att företagarna anser att politikernas och tjänstemännens attityder till näringslivet och service till och bemötande av företagen kraftigt har förbättrats sedan de första mätningarna i början av 2000-talet. En lärdom att ta med sig är därför att kommunens politiker och tjänstemän genom sitt agerande kan förbättra det upplevda företagsklimatet i kommunen, inte minst genom att hjälpa i stället för att stjälpa när det gäller miljö- och bygglovsärenden. Genom att ringa upp och förklara varför ett bygglov inte beviljats och samtidigt förklara att det i en del fall skulle kunna godkännas med smärre förändringar är ur ett företagarperspektiv värdefullt. Ett annat exempel på proaktivt agerande är när nämndens ordförande tar kontakt med företagare som har aktuella ärenden för att det inte ska bli onödiga problem när ärendena kommer upp i nämnden. Ett tredje exempel är när nämndens ordförande kallar till möte med kringliggande företag när ett företag önskar bygga lite annorlunda än vad kommunens detaljplan medger.

De företagare som vi intervjuat bekräftar kommunens och handläggarnas hjälpsamhet. I Svenskt Näringslivs mätningar av tjänstemännens attityder, service och bemötande finns svart på vitt att Markaryds kommun har ett annat förhållningssätt och ett bättre bemötande av företagen än i grannkommunerna och för övrigt också jämfört med de flesta andra kommuner i landet.

Personer är viktiga för förändringen av företagsklimatet

Utän individer, inga processer och inga förändringar. Det är en truism. I detta avsnitt fokuserar vi på vad en knappt handfull personer på kommunen, politiker och tjänstemän, har betytt och betyder för företagsklimatet i Markaryd. Enskilda personers betydelse är studiens fjärde lärdom.

Valet 2002 resulterade i ett politiskt maktskifte i Markaryds kommun. Det blev borgerlig majoritet med Bengt Germundsson, KD, som kommunalråd och kommunstyrelsens ordförande. Germundsson var dessförinnan ordförande i kommunens Socialnämnd. Han var känd från sin yrkesroll som tandläkare i Markaryd och som ordförande i Socialnämnden. Att KD blev största borgerliga parti vid valet 2002 var ett personval. KD fick långt fler röster i Markaryd i kommunvalet än i riksdagsvalet. Så har det varit också i de fem val som följt därefter. I valet 2022 fick KD 38 procent av rösterna i kommunalvalet i Markaryd och Bengt Germundsson sitter kvar som kommunstyrelsens ordförande och kommunalråd i ytterligare en mandatperiod.

Invånarna i Markaryd har ett kommunalråd och ledare för kommunen som man uppenbarligen har stort förtroende för och som man väljer om i val efter val. Bengt Germundsson har kombinerat ett starkt socialt engagemang med ett fokus på att skapa bra förutsättningar för näringslivet. I hans politiska gärning har det senare varit prioritet nummer ett, för utan ett väl fungerande näringsliv skapas inte nya arbetstillfällen som i sin tur ger skatteinkomster som kan användas för välfärdssatsningar och andra åtaganden som kommunen har.

För Germundsson med erfarenhet av att vara företagare har det varit viktigt att i möten med kommunens företagare och i andra sammanhang lyfta fram företagarnas betydelse för kommunen och kommunens utveckling. Han har ständigt bekräftat företagarnas och näringslivets betydelse för Markaryd. Han är utåtriktad och träffar företagare och andra i kommunen på luncher, vid företagsbesök, på de möten som Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd anordnar och i en rad andra sammanhang.

När Bengt Germundsson tillträdde som kommunalråd hade Bengt-Göran Söderlind något år tidigare anställts av Markaryd kommun och blev efter en tid kommunens näringslivschef. Söderlind har enligt samstämmiga utsagor betytt mycket för det förbättrade företagsklimatet i Markaryd som kommunens näringslivschef i närmare två decennier fram till att han gick i pension sommaren 2020. I rollen som näringslivschef var han ute och träffade företagare, inte så mycket för att berätta vad kommunen gör utan för att lyssna. Lyhördheten framhålls. Söderlind och Germundsson beskrivs som ett tandempar som betytt mycket för det förbättrade företagsklimatet. Bengt Germundsson beskriver sig själv lite som en "främmande fågel" i kommunhuset, en person som företräder kommunens medborgare.

En annan politiker som varit betydelsefull för det förbättrade företagsklimatet i kommunen är Miljö- och byggnadsnämndens ordförande Tommy Andersson (M) med bakgrund från bankvärlden och vana att lyssna på företagare. I hans tidigare roll handlade det om önskemål om lån för investeringar och om andra lånebehov, i rollen som ordförande för Miljö- och byggnadsnämnden om miljöärenden och bygglöv.

Markaryds kommun anställde i januari 2018 en ny chef för Miljö- och byggenheten, John Karlsson, som hade samma syn som Germundsson och Andersson att ett bra bemötande av och en bra service till företagen kan kombineras med regelefterlevnad.

Karlsson lämnade chefsrollen på Miljö- och byggenheten i augusti 2020 för att efterträda Söderlind som kommunens näringslivschef. Under sin tid på Miljö- och byggenheten hade han fått en ordentlig inskolning i de nya arbetsuppgifterna genom att ofta vara ute med Söderlind för att träffa företagare och agera proaktivt om det hände något i företagen som skulle kunna involvera kommunen. Han hade också erfarenhet av att samarbeta med företag som konsult och förståelse för näringslivets villkor som politisk tjänsteman innan han började arbeta i Markaryd.

När Karlsson tillträdde som chef för Miljö- och byggenheten hade enheten många vakanser. Han fick därför rekrytera ett betydande antal nya medarbetare till enheten. Det gör att det inom den företagsklimatet viktiga Miljö- och byggenheten finns kontinuitet i synen på hur man ska arbeta med miljöfrågor och bygglovsärenden. Samtidigt ska sägas att kommunen har problem att behålla personal. Den person som efterträdde Karlsson som chef för Miljö- och byggenheten slutade sommaren 2022 och chefen för den Tekniska enheten gjorde detsamma något år tidigare.

I Markaryds kommun råder en samsyn över blockgränsen på hur arbetet med näringslivsfrågor och andra frågor ska bedrivas. De borgerliga partierna har visserligen sedan valet 2002 haft egen majoritet, men att det inte förekommit oenighet om kommunens investeringar och hur arbetet i kommunen ska bedrivas framhålls som en fördel. Det skapar förtroende i näringslivet när det inte "tjafsas" i kommunen. Det framhålls att samsynen i hög utsträckning är kommunalrådet Germundssons tjänst, men samsynen delas av oppositionsrådet Joakim Pohlman.

I kapitel 6 redovisades ett antal konkreta exempel på hur politiker och tjänstemän agerat som resultat i ett förbättrat företagsklimat. Vad dessa exempel också visar är den avgörande roll som kommunens ledande politiker haft för att få till stånd förändringar i attityder och service till och bemötande av kommunens företagare. Den politiska ledningen har drivit på för förändringar trots motstånd från och konflikter med tjänstemän i kommunen, konflikter som i några fall inneburit att personer valt att sluta eller tvingats sluta.

Processer, rutiner och långsiktighet är andra grundbultar för ett bra företagsklimat

Ytterligare en lärdom från Markaryd är att arbetet med att förbättra företagsklimatet varit en process där vissa förbättringar kommit snabbt medan andra tagit längre tid att uppnå. Fallet Markaryd visar att framväxten av ett bra företagsklimat inte handlar om några enkla, snabba åtgärder, en quick fix, utan kännetecknats av processer som delvis mött motstånd och ibland bakslag. Om reella förbättringar ska kunna uppnås måste många personer med olika roller och arbetsuppgifter involveras i arbetet och rutiner måste skapas för att attityder, service och bemötande ska bestå även när nya medarbetare kommer in i den kommunala organisationen.

Genom att kommunalrådet och näringslivschefen tillbringar mycket tid utanför kommunhuset för att träffa och prata med företagare får man en god kunskap om de problem och utmaningar som företagen har men också om vad som är på gång ute bland företagen. Genom att snabbt ta till sig denna information har man kunnat förbereda den egna organisationen på att nya ärenden kan vara på ingående som i vissa fall behövt hanteras skyndsamt. I andra fall, till exempel när en större nyetablering aktualiserats har man samlat kommunens kompetens för att under pågående möte besvara så många av företagets frågor som möjligt. Frågor som man inte kunnat besvara direkt har man ansträngt sig för att så snabbt som möjligt återkomma med svar på.

Ytterligare exempel på proaktivt agerande och på att kommunen skaffat sig rutiner för hur man ska hantera större ärenden är NIBEs pågående investeringar i nya lokaler där en grupp tjänstemän från kommunen regelbundet träffar personal på NIBE för att gå igenom kommande steg i byggprocessen och Miljö- och byggnadsnämndens ordförande som sammankallade omkringliggande företag för att få synpunkter på om det var OK att Konecranes Liftrucks skulle få bygga lite annorlunda än vad som var angivet i kommunens detaljplan.

Sammanfattningsvis har processer utvecklats som gör att man inte primärt arbetar med att hitta lösningar i stunden när olika ärenden aktualiseras.

I kapitel 6 med exempel på Best practice finns ytterligare exempel på hur Markaryds kommun agerat för att underlätta för kommunens företag, bland annat när det gäller kommunens upphandling.

Storföretaget NIBE – motor och förebild

En sjätte lärdom är att företagsklimatet påverkas av hur ett eller ett par dominerande företag i en kommun agerar. Fram till i början av 1990-talet hade Markaryd tydliga inslag av bruksmiljö. Bruken dominerade näringslivet och satte agendan för det som skedde åtminstone i en del av kommunen. I Markaryd finns nu ett nytt storföretag, NIBE. Även om många som arbetar på NIBE bor i andra kommuner har företaget varit en viktig motor för den positiva utveckling som Markaryd genomgått efter de båda brukens nedgång och Strömsnäs bruks avveckling. Ett företag som utvecklats som NIBE skapar framtidstro i hela kommunen och ledningen för NIBE har varit tydlig med att man inte ska bli ett nytt bruk. För ledningen i NIBE är Markaryd en plats man månar om och företaget ska göra rätt för sig i relationerna med kommunen.

NIBE är genom sitt agerande en förebild för andra företag och företagare i kommunen. Huvudkontoret finns kvar i Markaryd och produktion har inte utlokaliserats till länder med lägre löner. Delar av koncernens utvecklingsarbete är också förlagt till Markaryd. Kan NIBE konkurrera på världsmarknaden med ledning, produktion och utvecklingsarbete i Markaryd kan också andra företag vara konkurrenskraftiga, inte bara nationellt utan också internationellt, med Markaryd som bas.

NIBE anlitar som redovisats i tidigare kapitel lokala leverantörer när så är möjligt och personer som väljer att lämna företaget för att starta egen verksamhet har ledningens stöd. Med fler företag i kommunen som anställer personal får Markaryd en mer diversifierad arbetsmarknad som gör det lättare att behålla och locka personal till NIBE, personal som förhoppningsvis också väljer att bo i Markaryd. Ledningen är också tydlig med att NIBEs fastigheter och kringliggande områden ska vara välskötta. Det har fått andra företag i kommunen att ta efter.

NIBE har satsat pengar i det Vetenskapshus som företaget äger tillsammans med Markaryds kommun i en stiftelse. Verksamheten är under uppbyggnad med utställningar, ett kemilabb, mötesplatser och lokaler för start ups. Markaryd är som nämnts en av fyra platser i världen för Nobelstiftelsens utställningar. De andra är Stockholm, New York och Dubai.

Ett par personer i NIBEs nuvarande och tidigare ledning har engagerat sig i organisationerna Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd. Ytterligare exempel på engagemang för platsen Markaryd är att en handfull av de personer som var med vid övertagandet av NIBE i slutet av 1980-talet ger tillbaka till Markaryd genom stora investeringar i olika projekt för att förbättra Markaryd som bostadsort och besöksmål (se vidare nedan).

I litteraturen framhålls det ömsesidiga sambandet mellan företagen i en kommun och den lokala kontexten. Detta samband är tydligt i Markaryd. Kontexten, företagsmiljön, påverkar företagandet i kommunen samtidigt som framgångsrika företag som NIBE påverkar och förändrar den lokala företagsmiljön. Genom företagets tillväxt och öppenhet för influenser utifrån och genom sitt agerande lokalt och de värderingar som företagsledningen förmedlar har NIBE utan tvekan haft stort inflytande på det övriga näringslivets utveckling och på företagsklimatet i kommunen.

Samarbete och hjälpsamhet kännetecknar företagarna

Det som utmärker många företagare i Markaryd är den positiva syn man har på varandra och på kommunen. Inte bara ledningen på NIBE har värnat det lokala näringslivet genom inköp lokalt och

genom en positiv syn på platsen Markaryd. Det kännetecknar också andra företagare i Markaryd. I kapitel 5 och 6 har vi redovisat exempel på att man handlar lokalt för att stödja andra företag i kommunen. Men det handlar inte bara om att stödja andra utan också att man vet vad man får när man köper lokalt. En lokal leverantör kan inte göra ett dåligt jobb för det sprids snabbt och gör det svårt att få nya uppdrag.

Framgångsrika företag och företagare blir förebilder. Sådana finns det flera av i Markaryd där inte bara NIBE utvecklats positivt. Har de lyckats kan andra också göra det. Man ser i närmiljön att det går.

I våra intervjuer är ödmjukhet, inkludering och att man ska hjälpa varandra värderingar som återkommer. Andra återkommande värderingar är att man ser positivt på att andra lyckas och tjänar pengar, på att man ska utvecklas och att man kan göra bättre. Man är inte bara stolt över vad man själv åstadkommit utan också över andra företag i kommunen och över platsen Markaryd.

I viss utsträckning investerar man lokalt i andra företag än det egna⁸⁸ och då inte primärt för att tjäna pengar, utan snarare som ett uttryck för ett samhällsengagemang. Exempel är ägandet i Ekebacken Hotell & Konferens och i lån till och senare deläggande i ett byggföretag som ville bygga bostäder i Markaryd när andra byggföretag i kommunen inte var intresserade.

Det som kanske speciellt utmärker företagarna i Markaryd är att man har startat två organisationer, Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd, för att ta tillvara och driva det lokala näringslivets frågor. De är också arenor för informationsspridning och mötesplatser för företagare och för samarbete mellan näringslivet och kommunen. Det kräver engagemang från företagare i styrelsearbete som inte är arvoderat och i projekt och evenemang som organisationerna genomför för sina medlemmar och för det övriga näringslivet i kommunen.

I Markaryd finns utvecklade nätverk med mer eller mindre starka relationer mellan kommunens företagare. Kommunens litenhet bidrar till att relationer kan etableras och utvecklas. "Alla känner alla" även om inte så många verkar umgås privat. Relationerna mellan företagarna i Markaryd och med kommunen och det övriga civilsamhället bekräftar den bild som Andersson och Karlsson redovisar i sin studie från 2009 av 37 kommuner av samma typ som Gnosjö. Man har en högre lokal förankring och samarbetar mer med varandra och bidrar mer med sponsring av olika aktiviteter än företagare i andra kommuner⁸⁹.

Arenor för möten är betydelsefulla

Ytterligare en lärdom är betydelsen av arenor/mötesplatser mellan kommunens företagare och mellan näringslivet och kommunen. Organisationen Företagarna är i många kommuner en sådan mötesplats. Företagarna finns representerade över hela landet på lokal, regional och nationell nivå. Företagarna har sin organisatoriska bakgrund i de industri- och hantverksföreningar som tidigare fanns runt om i landet. Så var det också i Markaryd, men Industri- och hantverksföreningen uppfattades av många av kommunens yngre företagare som konservativ och en förening för att äldre företagare ville träffas och ha lite trevligt. Inte som en organisation som tog till vara och drev företagets intressen på olika arenor. Som vi redovisade i kapitel 5 genomfördes därför vid millenniumskiftet en undersökning om önskemål om och förutsättningarna för en ny lokal företagarorganisation i

⁸⁸ Vi har inte någon fullständig bild av hur vanligt detta är eftersom vi intervjuat ett begränsat antal företagare.

⁸⁹ Se vidare kapitel 3

Markaryd. Resultatet blev Tillväxt Markaryd med ett 30-tal medlemmar vid starten 2001. Antalet medlemsföretag uppgår 2022 till drygt 100.

Tillväxt Markaryds organisation och verksamhet har beskrivits relativt utförligt i tidigare kapitel och ska inte upprepas här. Det centrala är att det finns en arena och en mötesplats för kommunens företagare. Organisationen driver frågor som aktualiserats av medlemmarna och arrangerar välbesökta frukostmöten vid vilka också företrädare för kommunen deltar. Styrelsen domineras av företagare men kommunen har en representant, kommunens näringslivschef. Det gör att styrelsen är en av flera mötesplatser i Markaryd mellan kommunens företagare och kommunen där företagarna kan lyfta frågor som rör kommunen och kommunen kan göra det motsatta, ta upp frågor av betydelse för företagen. Tillväxt Markaryd har utan tvekan bidragit till det goda företagsklimatet i Markaryd.

Tillväxt Markaryd domineras av tillverkande företag, vilket till stor del har sin förklaring i att kommunen har förhållandevis många tillverkande företag. För att bättre inkludera kommunens tjänsteföretag startades 2016 systerorganisationen c/o Markaryd. Alla företag som är med i Tillväxt Markaryd är också medlemmar i den ekonomiska föreningen c/o Markaryd som därtill har ytterligare ett 60-70 medlemsföretag. Målgrupp är företag inom tjänstesektorn, främst den lokala handeln och företag inom besöksnäringen. Man ordnar aktiviteter i mindre skala än Tillväxt Markaryd, aktiviteter som är nedbrutna för olika målgrupper, till exempel föreläsningar om datorsäkerhet. Liksom i Tillväxt Markaryd är det företagare som dominerar styrelsen med näringslivschefen som representant för kommunen. Han är sedan sommaren 2022 styrelsens ordförande.

Ytterligare en arena eller plattform som främjar företagsklimatet i Markaryd är det under 2021 invigda Vetenskapshuset (se avsnittet ovan om NIBE som motor och förebild).

En fråga som kan ställas är om en liten kommun som Markaryd har utrymme för tre arenor/mötesplatser för kommunens företagare och för relationer med kommunen. Det har förekommit slitningar vid några tillfällen mellan företrädare för de olika organisationerna. Några vi intervjuat har mot denna bakgrund tagit upp att det kanske skulle vara bättre att Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd låg under en gemensam paraplyorganisation. De två organisationerna har dock till betydande del olika målgrupper och aktiviteter och kompletterar därför varandra. Andra som vi intervjuat lyfter fram att det är bra med lite konkurrens mellan de två organisationerna. Det gör att man anstränger sig lite extra. Så länge konkurrensen inte övergår till att kraft läggs på att motarbeta varandra i stället för att utveckla den egna organisationens verksamhet har man stöd i litteraturen för att konkurrens om idéer och aktiviteter kan vara positivt för utvecklingen i en kommun som Markaryd. Risk finns annars att "alla" ställer in sig i ledet och andra uppfattningar än de dominerande trycks ner⁹⁰. Det intervjuade personerna också framhåller är att det är högt i tak på styrelsemötena i Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd. Man säger vad man tycker, vilket uppfattas som positivt.

I litteraturen lyfts betydelsen av nätverk för entreprenörskap och företagsutveckling fram. Två typer av nätverkskopplingar kompletterar varandra, starka och svaga relationer. Frukostmötena och andra möten som Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd anordnar ger värdefulla möjligheter för kommunens företagare att träffas och utbyta information. Styrelsemötena i de båda organisationerna ger förutsättningar för starka relationer, inte minst mellan kommunens och näringslivets representanter. Därtill finns Vetenskapshuset som ny mötesplats för företagare och för möten mellan kommunen och

⁹⁰ Flora och Flora (1993)

näringslivet vid sidan av informella möten på lokala restauranger, i matvaruaffärer, på Musikhuset och andra ställen.

En avslutande kommentar är att organisationerna Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd liksom näringslivets positiva utveckling och det över tid förbättrade företagsklimatet gör att företagen och företagarna alltmer "bäddas in" i den fysiska platsen Markaryd (se vidare kapitel 3 om studiens teoretiska utgångspunkter).

Civilsamhället och företagare blir samhällsbyggare

En nionde lärdom är att många företagare i Markaryd inte bara är företagare utan också blivit samhällsbyggare. Man har engagerat sig i olika projekt och i de två organisationerna Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd för att ta tillvara de lokala företagens intressen och för att skapa mötesplatser mellan kommunens företagare och företrädare för Markaryds kommun. Det är också vanligt att kommunens företagare stödjer föreningslivet genom sponsring.

I Markaryd har de personer som var med och tog över NIBE i slutet av 1980-talet byggt upp ett betydande eget kapital. En handfull av dessa har tagit sitt engagemang för Markaryds kommun ett steg vidare och gjort stora investeringar för att förbättra Markaryds attraktionskraft som kommun att arbeta och bo i, men också som besöksmål. Stora investeringar har som nämnts gjorts i ett nytt stationshus med restaurang, i ett musikhus, i Hembygdsparken, i en turistjärnväg i kommunen, i en lokal för ett lantcafé och i köp av och renovering av en anrik prästgård. Dessa personer har gett tillbaka till den kommun där de växt upp och/eller där de varit verksamma i decennier.

Det torde vara få om någon mindre kommun i landet som har privatpersoner som gjort så omfattande investeringar med privata medel utan vinstsyfte i verksamheter till gagn för kommunen och dess invånare.

Tillsammans gör vi varandra bättre

Den tionde och sista lärdomen är att ett bra företagsklimat är resultatet av många olika aktörers samlade agerande; kommunen med politiker och tjänstemän, företag och företagare, organisationer som Tillväxt Markaryd, c/o Markaryd och Vetenskapshuset och aktörer i det övriga civilsamhället. I Markaryd finns en uttalad vilja att samverka och hjälpa varandra. Det speglas väl i Markaryds kommuns motto "Möjligheternas Markaryd - Tillsammans gör vi varandra bättre". Det är tillsammans man uppnått ett bra företagsklimat. Man samarbetar men är samtidigt tydlig med att man har olika roller. Det finns en Markarydsanda, en Markarydsmodell, som beskrivs lite olika men som handlar om samarbete, inkludering, att tala väl om och hjälpa varandra.

Tio lärdomar – vad kan andra lära?

I detta kapitel har vi under tio rubriker sammanfattat de viktigaste lärdomarna av hur Markaryd gått från ett relativt dåligt företagsklimat till ett som rankas bland de bästa i landet. Frågan som inställer sig är vad andra kommuner med likartade eller med andra förutsättningar kan lära av Markaryd. Det är naturligtvis inte många kommuner förunnade att ha ett företag som NIBE som är ett börsnoterat företag men som i många avseenden agerat och agerar som ett familjeföretag där ledningen bestämt att tillverkningen inte ska outsourcas till länder i Östeuropa eller till låglöneländer i Asien och att huvudkontoret och delar av utvecklingsverksamheten ska vara förlagd till Markaryd. Betydelsen av NIBE för kommunens och företagsklimatets utveckling ska inte underskattas men det är också

många andra personers insatser, inte minst i kommunen, som gjort att Markaryds kommun har det goda företagsklimat som kommunen har idag.

Innan vi i nästa kapitel tar upp och diskuterar vad andra kommuner kan lära av Markaryd vill vi som många vi intervjuat understryka att det inte är möjligt att rakt av kopiera ett framgångsrecept i en kommun och överföra det till en annan kommun. Med detta sagt finns det dock många lärdomar som andra kommuner kan ta till sig för att förbättra företagsklimatet i den egna kommunen. Det handlar om aktörer och deras agerande, om processer och om arenor/mötesplatser.



Naturliv och folkvimmel i Markaryd (källa: Markaryds kommun)

Kapitel 8 Vad kan andra lära av Markaryd?

Landets kommuner har olika förutsättningar för att utveckla ett bra företagsklimat. Några är växande storstadskommuner med bra infrastruktur, högutbildad arbetskraft och ett dynamiskt näringsliv, andra är små kommuner med ett vikande befolkningsunderlag, dålig infrastruktur och problem med kompetensförsörjningen.

Markaryd är en av Sveriges mindre kommuner med drygt 10 000 invånare. Kommunen ligger inte nära någon storstad eller vid havet där det upplevs attraktivt att bo. En fördel är att kommunen ligger vid den stora kommunikationsleden E4:an och med närhet till ett antal lite större kommuner utanför det egna länet som Laholm, Halmstad, Hässleholm och Helsingborg.

När Svenskt Näringsliv presenterade sin ranking av företagsklimatet 2002 placerade sig Markaryd på plats 200 av landets 290 kommuner. Genom en rad olika åtgärder har kommunens företagsklimat förbättrats och från mitten av 2010-talet har det varit bland de bästa i landet.

Med utgångspunkt i framför allt de exempel vi redovisade i kapitel 6 på best practice och i de sammanfattande lärdomarna som presenterades i kapitel 7 ska vi i detta kapitel diskutera vad andra kommuner kan lära av Markaryd. I många fall handlar det om "common sense", åtgärder som trots det i många fall inte är lätta att genomföra i praktiken.

Ytterligare en kommentar är att många kommuner har vidtagit olika åtgärder för att förbättra företagsklimatet, men uppenbarligen inte med samma framgång som Markaryd. Detta antingen därför att man inte haft viljan eller förmågan att genomföra de åtgärder som behövs för att uppnå ett bra företagsklimat.

Svenskt Näringsliv har i sina undersökningar av företagsklimatet i Sveriges kommuner fokus på kommunernas agerande. I våra analyser av företagsklimatet i Markaryd har vi anlagt ett bredare perspektiv och också inkluderat andra aktörer; företag, företagare, organisationer som Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd samt aktörer i övriga civilsamhället. För en mer fullständig analys av företagsklimatet i en kommun är det nödvändigt att också inkludera dessa andra aktörer och samspelet mellan aktörerna.

När vi i det följande diskuterar vad andra kommuner kan lära av Markaryd har vi i första hand i åtanke kommuner med upp till 25 000 invånare som inte gränsar till en storstadskommun eller högskoleort med de fördelar en sådan lokalisering innebär för kompetensförsörjning och tillgång till en bra infrastruktur.

I mindre kommuner som Markaryd kan det vara både lättare och svårare att åtgärda ett dåligt företagsklimat än i större kommuner. Lättare bland annat därför att den kommunala organisationen är liten och mindre komplex och för att det finns en närhet mellan politiker och företagare. "Alla känner alla". Man är inte anonym. Svårare därför att många mindre kommuner saknar kompetens och andra resurser för att förbättra företagsklimatet.

Många erfarenheter och lärdomar från Markaryd är applicerbara även på större kommuner. Vi följer upp diskussionen om lärdomar från Markaryd för kommuner med ett större befolkningsunderlag och andra strukturella förutsättningar i avslutningen på detta kapitel.

Vi inleder genomgången av vad andra kommuner kan lära av Markaryd med att kommentera enskilda aktörers betydelse för att uppnå ett bra företagsklimat. Därefter tar vi upp att kommuner med dåligt företagsklimat måste acceptera att det är så och lyfter fram behovet att synliggöra kommunens identitet. Sedan följer ett avsnitt om vikten att synliggöra näringslivet och skapa förståelse för näringslivets villkor. I de avslutande avsnitten ligger fokus på hur kommuner kan hjälpa i stället för att stjälpa, på arenor/mötesplatser för att utveckla ett bra företagsklimat och på betydelsen av att agera tillsammans som också inkluderar företag, företagare och andra aktörer i civilsamhället.

Enskilda aktörers betydelse

En lärdom från Markaryd är att enskilda personer och enskilda företag har stor betydelse för en kommuns utveckling och för ett bra företagsklimat. I Markaryd är företaget NIBEs utveckling under flera decennier en viktig förklaring till kommunens positiva utveckling, inte bara som skapare av nya arbetstillfällen utan också för framtidstro och som förebild. Trots att företaget sedan mitten av 1990-talet är börsnoterat kan det i många avseenden liknas vid ett familjeföretag, där platsen Markaryd har varit och är central för företaget och dess ledning. Företaget har under årens lopp gjort stora investeringar i Markaryd, man anlitar lokala företag och ser positivt på avknoppningar från NIBE. De som var med vid övertagandet av företaget i slutet av 1980-talet har som aktieägare byggt upp ett betydande eget kapital och en handfull av dessa personer har givit tillbaka till kommunen genom olika projekt som ökat Markaryds attraktionskraft både som boendeort och som besöksmål. Också i andra projekt har man engagerat sig tillsammans med andra i Markaryd.

I Markaryd har det under decennier funnits två starka ledare, Gerteric Lindquist vd på NIBE sedan 1988 och Bengt Germundsson kommunalråd i Markaryd sedan valet 2002. De har utan tvekan varit viktiga för den positiva utvecklingen och för det radikalt förbättrade företagsklimatet i Markaryd, men att reducera det förbättrade företagsklimat till ett företag och två personer är inte hela förklaringen. Det finns också andra förklaringar till Markaryds positiva utveckling och det radikalt förbättrade företagsklimatet i kommunen.

En liknelse kan göras med en bil. I en bil behövs förutom en motor en rad andra komponenter, komponenter som ska fungera tillsammans. Markaryds positiva utveckling och utvecklingen av företagsklimatet är resultatet av många personers samlade agerande, av inkluderande processer, av att man ser fördelar med att samarbeta och hjälpa varandra och att det skapats arenor/mötesplatser där företagare träffas på frukostmöten och där man tillsammans med kommunen driver olika frågor av vikt för kommunen och näringslivet. I Markaryd är det de olika "komponenternas" agerande, inklusive aktörer i övriga civilsamhället, som tillsammans resulterat i ett företagsklimat som av företagarna upplevs som bland de bästa i landet. Kommunens motto "Möjligheternas Markaryd - Tillsammans gör vi varandra bättre" har täckning i verkligheten och har bidragit till det förbättrade företagsklimatet i Markaryd.

Acceptans att företagsklimatet behöver förbättras

Exemplet Markaryd visar att det uppenbarligen går att förbättra ett dåligt upplevt företagsklimat. Vår studie visar också att det inte finns några hemligheter som förklarar det förbättrade företagsklimatet i Markaryd. Andra kommuner kan agera på likartat sätt som man gjort i Markaryd, även om olika åtgärder som framhållits inte kan kopieras rakt av. Vad det ytterst handlar om är vilja men också förmåga att förbättra företagsklimatet. Vilja att förbättra företagsklimatet kan förstås i åtminstone två betydelser. För det första att bejaka att ett bra företagsklimat är en viktig förutsättning

för kommunens utveckling och för det andra en vilja att vidta åtgärder för att förbättra företagsklimatet. Förmåga handlar om att omsätta viljan till ett förbättrat företagsklimat i handlingar som leder till en förbättring. Attityder ska förändras hos politiker och tjänstemän, service och bemötande av företagen ska förbättras med mera. Det kräver kunskap och kompetens om företagande och företagandets villkor, men också kompetens att driva processer som kan sträcka sig över flera år.

I Svenskt Näringslivs mätningar av företagsklimatet får kommunerna vartannat år besvara samma frågor som företagen om företagsklimatet i kommunen. Kommunerna uppskattar alltför ofta att klimatet är bättre än vad företagen tycker. Det innebär att det finns en diskrepans i hur företagsklimatet uppfattas.

För att en verklig förbättring ska kunna ske måste därför kommunledningen acceptera att företagarna upplever att det finns brister i företagsklimatet, brister som behöver åtgärdas. I Markaryd hade kommunen fått en ny politisk ledning vilket möjligen underlättade att ta till sig att företagsklimatet uppfattades som relativt dåligt. Den nya ledningen var inte ansvarig för det dåliga företagsklimatet. Men att ta till sig och börja åtgärda ett mindre bra företagsklimat borde inte vara besvärande politiskt, åtminstone inte om det är något eller några år till nästa val.

Svenskt Näringslivs rapporter ger ett bra underlag för åtgärder som kommuner kan vidta för att förbättra företagsklimatet. Rapporterna baseras som redovisats i tidigare kapitel på 17 olika faktorer. Inte alla, men flertalet, kan kommunerna påverka. Jämförelser kan göras med kommuner med likartade förutsättningar och mellan olika år. Hur har kommunens utveckling varit för olika faktorer under en lite längre tidsperiod? Om försämringar skett kan man börja ställa frågor om orsaker.

Vad är företagen missnöjda med? Kommunens service och bemötande vid handläggning av företagsärenden, politikernas och tjänstemännens attityder till företagande, kommunens upphandling, infrastrukturen? Vid ett möte som det som genomfördes i Markaryd kan kommunledningen få fördjupad kunskap om upplevda brister och också synpunkter på andra förhållanden i kommunen som upplevs negativt av näringslivet. Mötet bör resultera i förslag på åtgärder för att börja komma till rätta med upplevda problem och på vem som ska åtgärda problemen; kommunen, näringslivet eller kommunen och näringslivet tillsammans.

Svenskt Näringsliv har som vi framhållit fokus på vad landets kommuner kan göra för att företagsklimatet ska förbättras. Som vi visat på flera ställen i rapporten är kommunernas göranden och låtanden viktiga för ett bra företagsklimat, men att ett bra lokalt företagsklimat också beror på vad storföretag som NIBE gör, om företagare samarbetar och hjälper varandra, om arenor finns för informationsutbyte och för att företagare bättre kan lära känna varandra och på aktörer i övriga civilsamhället. Ska man trivas och välja att bo i en kommun behövs mer än arbete; ett föreningsliv, platser och aktiviteter för rekreation med mera. Tyvärr är en generell trend i samhället att det blivit svårare att få personer att engagera sig i barns fritidsaktiviteter och i föreningslivet i övrigt.

Kunskap om brister och missförhållanden är en nödvändig första början för att företagsklimatet ska kunna förbättras men måste följas av handling. Allt kan inte åtgärdas direkt, men åtgärder kan börja vidtas och återrapporteras. En del förslag på brister påtalade av närings- och föreningslivet i Markaryd kunde kommunen snabbt och enkelt åtgärda, andra tog år att komma tillrätta med, men en positiv process hade initierats. I denna process var kommunens företagare pådrivande genom Tillväxt Markaryd och på andra sätt.

Behovet av en identitet och synliggörande av näringslivet

För ett bra företagsklimat är det en fördel om det finns saker som medborgarna i kommunen känner stolthet över och som gör att man känner för den egna kommunen. I norra Sverige pågår en ny-industrialisering baserad på att vi måste börja leva klimatsmartare. Jättelika investeringar görs i en batterifabrik i Skellefteå och i produktion av fossilfritt stål i Boden. Och i Malmfälten ska fossilfri järnsvamp produceras. Dessa och andra investeringar i norra Sverige gör att de som bor där efter många år av negativ utveckling och avfolkning börjar känna stolthet. Man är med och skapar ett nytt hållbart näringsliv med produkter som ska användas för att nå ett globalt klimatmål. Också framgångar inom sport, kultur- och friluftaktiviteter bidrar till identitet och stolthet. I Skellefteå har man ett framgångsrikt ishockeylag och ett nybyggt kulturhus helt i trä. Åre drar till sig konsult- och hightech-företag därför det finns personer som är intresserade av att kombinera intressanta jobb med fritidsaktiviteter som skidåkning. Lokalisering av företag till platser som Åre underlättas av att många arbetsuppgifter kan utföras på distans via nätet.

I Markaryd har ett historiskt perspektiv varit ett viktigt inslag i arbetet med att lyfta fram vad som kännetecknar kommunen och särskiljer den från andra kommuner. Man har en historia att vara en gränsbygd mellan Sverige och Danmark vilket synliggjorts. Ett annat viktigt inslag i att synliggöra och förstärka Markaryds identitet var en mässa 2004 där över 100 företag i kommunen visade upp vad man producerade. Mässan, som återkom under några år, bidrog till att kommuninvånarna började känna stolthet i en kommun där man tidigare saknat en sådan.

För ett bra företagsklimat är ett det önskvärt att kommunen har en identitet och något som medborgarna kan vara stolta över. Ett första steg för att uppnå detta kan vara att sprida kunskap om bygdens historia och vad näringslivet i kommunen gör. Det är uppenbarligen lättare i vissa kommuner än i andra att få kommunens medborgare att känna stolthet över den egna kommunen. Inte minst för kommuner med en långsiktig negativ befolkningsutveckling kan det vara svårt, men i de flesta kommuner finns det något att bygga på. Det framgick tydligt i den studie som vi genomfört om framgångsrika entreprenörer i Norrlands inland⁹¹. Flertalet kommuner som ingick i studien har åtminstone embryon till en identitet som man skulle kunna bygga vidare på.

Förståelse för näringslivets villkor

Markaryd fick efter valet 2002 ett kommunalråd som var tydlig med att ett väl fungerande näringsliv är helt avgörande för kommunens utveckling och för välfärdssatsningar. Han hade en bakgrund som företagare, han var tandläkare och delägare i en privat tandvårdsklinik. Med sin bakgrund hade han egna erfarenheter av hur det är att vara företagare. Han träffar företagare ute på luncher och i andra sammanhang. Kommunen hade under många år en numera pensionerad näringslivschef som tillbringade en stor del av sin tid ute bland företagen för att lyssna och ta in synpunkter till kommunens politiker och tjänstemän. Den person som efterträdde honom som näringslivschef fick inskolning av sin företrädare och arbetar på samma sätt. De sprider också genom sina många företagsbesök information mellan företagen och kan beskrivas som pollinerare.

Kommunens ledande politiker och tjänstemän äter numera lunch varje vecka hos något företag. Därutöver har man företagskontakter genom mötesplatserna Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd. Man kan utan reservationer säga att kommunledningen i Markaryd på olika sätt skapat och skapar sig en stor förståelse för näringslivets villkor och kunskap om aktuella problem och utmaningar som

⁹¹ Holmquist och Lindmark (2020)

kommunens företag möter. Kommunledningen har omvänt spridit kunskap om de regelverk som kommunen har att följa vid sina relationer med kommunens näringsliv. Markaryds kommunalråd lyfter också ständigt fram företagets stora betydelse för kommunen. Det gör att företagen synliggörs och får uppskattning för vad de betyder för kommunen.

Många kommuner i Sverige har inte ett kommunalråd och kommunstyrelseordförande med företag-
arbakgrund och därmed egen direkt erfarenhet av hur det är att vara företagare. Sådana erfarenheter är värdefulla för även om man teoretiskt kan ta till sig att företag behöver agera snabbt när man får en order, att företagare har ont om tid och att många har svårt att sätta sig in i hur en bygglovs- eller miljöansökan ska vara utformad, att de får lägga mycket tid på inlämning av uppgifter till myndigheter med mera, är egna erfarenheter av företagande en stor tillgång när det gäller att förstå de problem och utmaningar som kommunens företagare möter.

En kommunledning utan egen bakgrund som företagare kan bygga upp kunskap om hur det är att vara företagare, vilka problem företagen möter och måste hantera genom att vara ute och träffa företagare. Kommunen kan också ha en lyssnande näringslivschef som för in företagares synpunkter på företagsmiljön i den kommunala organisationen samt för fram kritik från företagare på hur kommunen handlägger olika ärenden som bygglov med mera. En kommunledning och näringslivschef kan också vara behjälplig med kontakter utanför kommunen, till exempel med Länsstyrelsen, och inte bara hänvisa till myndigheter och andra organisationer.

Ett förbättrat företagsklimat uppnås inte genom hastigt påkomna symbolhandlingar. Det handlar om att ta ett helhetsgrepp och att arbeta långsiktigt. Processer måste initieras där olika åtgärder över tid leder till ett bra företagsklimat. Det handlar med andra ord om kontinuitet och stabilitet i agerandet som involverar inte bara politiker i kommunen utan också kommunens tjänstemän och kommunens företagare. Ett bra företagsklimat uppnås genom ett samspel mellan många aktörer inom kommunen och i näringslivet, där kommunledningen måste gå före. Ett problem är att några få personer på ledande positioner i en kommunförvaltning kan sätta käppar i hjulet och vara ett hinder för ett bra företagsklimat. Så var det i Markaryd där chefsbyten bidrog till att företagsklimatet kunde förbättras.

Politiker tillsätts i allmänna val vart fjärde år. I många av landets kommuner är det inte ovanligt att samma politiska partier styr kommunen under längre perioder. Det underlättar möjligheterna att agera långsiktigt. Med detta sagt är det en fördel att det också i kommuner med stabila politiska majoriteter finns en politisk samsyn om åtgärder som är av långsiktig betydelse för kommunens företag och för företagsklimatet, och att politiska stridigheter undviks som skapar osäkerhet bland kommunens företagare om vad som gäller. Speciellt viktigt är en politisk samsyn i näringslivsfrågor i kommuner där den politiska majoriteten kan skifta mellan valen.

Markaryd har haft samma kommunalråd och kommunstyrelseordförande sedan valet 2002. Han är personvald och blev omvald för ytterligare en fyraårsperiod vid valet hösten 2022. Han har genom sitt agerande inte bara skapat sig ett stort förtroende i näringslivet utan också bland kommunens övriga medborgare. Med en och samma person i kommunledningen under två decennier har det funnits kontinuitet och stabilitet i hur kommunen agerat över tid. Kommunens företagare, och också andra i kommunen, har vetat vad som gällt.

I flertalet andra kommuner i landet byts den politiska ledningen ut efter betydligt kortare tid, antingen därför att den politiska majoriteten förändrats eller för att personer i den politiska ledningen av olika anledningar lämnat sina uppdrag. Vid ledningsbyten finns betydande risk att den politik som

är av betydelse för näringslivet förändras, inte därför att den politik och de åtgärder som vidtagits inte varit bra, utan för att den nya politiska ledningen vill sätta sin prägel på politiken. Liknande problem kan uppstå vid byte av näringslivschef i kommunen. Han eller hon vill göra avstamp med nya åtgärder.

Sammanfattningsvis är långsiktighet i politiken en nyckel för framgång eftersom ett dåligt företagsklimat tar tid att förbättra. Uppnådda förbättringar måste också upprätthållas. Kommunledningen och andra aktörer kan därför efter uppnådda förbättringar av företagsklimatet inte slå sig till ro.

Kompetensen hos kommunledningen, ledande politiker och tjänstemän, varierar mellan landets kommuner. Inte minst i kommuner med ett litet befolkningsunderlag kan det vara svårt att hitta personer som har den kompetens och kontakter utanför kommunen som gör att man kan ta tillvara kommunens och det lokala näringslivets intressen. Problemet påtalades av flera intervjupersoner i vår studie av framgångsrika entreprenörer i Norrlands inland. Inte minst av detta skäl är det viktigt att kommunledningen bygger upp ett fungerande samarbete med företagare i kommunen. Markaryds motto "Tillsammans gör vi varandra bättre" har relevans för alla kommuner, men än mer så i kommuner med ett litet befolkningsunderlag. I mindre kommuner behöver alla krafter hjälpas åt.

Förändrade attityder och förbättrad service – hjälpa i stället för att stjälpa

Politikers och tjänstemäns attityder liksom kommunens service och bemötande vid handläggning av företagsärenden kan i många kommuner vara svåra att förändra. Brister i kunskap om företagets villkor är en faktor, politisk ideologi en annan, en tredje är om verksamheter inom offentlig sektor dominerar i kommunen. En fjärde faktor är hur kommunens tjänstemän ser på sitt uppdrag. Kommunernas tjänstemän har vanligtvis inte arbetslivserfarenhet från näringslivet. Man har gått utbildningar av relevans för sina arbetsuppgifter och efter avslutade studier arbetat kommunalt eller i olika myndigheter på regional eller statlig nivå. Man har arbetat i organisationer som är skattefinansierade där intäktsströmmarna är relativt stabila mellan olika år till skillnad från vad som gäller i näringslivet där intäkterna inte är givna utan beror på konjunkturen, hur företaget lyckas i konkurrensen med andra företag och på förmåga att anpassa verksamheten till strukturella förändringar.

Det finns därför i många kommunala organisationer en bristande förståelse för villkoren för företagen där tid är pengar och för att företagarna, speciellt i de mindre företagen, i många fall inte har den kompetens och den tid som krävs för att göra korrekta bygglovsansökningar och upplever att kommunens upphandlingar på grund av regelverken är svåra att konkurrera om. Tjänstemännen hanterar miljö- och byggfrågor utifrån egna rutiner och egen logik och hjälper inte företagen för att ett ärende ska kunna godkännas.

Miljö- och bygglovsärenden handlar åtminstone till en del om tolkning av regler och förordningar. Kommuner kan därför landa i olika beslut vid handläggning av i princip samma ärende⁹². Har tjänstemännen och nämnden ett ensidigt fokus på miljöaspekter blir resultatet förmodligen fler avslag på ansökningar än i en kommun där man följer regelverket men också beaktar andra aspekter som arbetstillfällena och kommunens utveckling och hjälper företagen att göra rätt. Vid våra intervjuer med företagare i Markaryd framförde de med erfarenhet också från andra kommuner att kontakterna fungerade betydligt bättre i Markaryd än i andra kommuner, att de i Markaryd vid inspektioner inte

⁹² Holmquist och Lindmark (2020) där en företagare som sålde reningsverk berättade att tolkningen av aktuellt regelverk påtagligt skilde sig åt mellan kommunerna och också mellan närliggande kommuner.

bara fick krav på vad som skulle åtgärdas, utan också hjälp med hur brister kunde åtgärdas och tips på företag som hade kompetens att åtgärda påpekade brister. Så var det i regel inte i andra kommuner. Denna hjälpsamhet sparar såväl tid som pengar för företagen.

Med detta sagt ska det framhållas att det finns intressekonflikter mellan miljöintressen och näringslivets intressen, konflikter där det ytterst är kommunen och regionala och statliga myndigheter som Länsstyrelsen som ska stå upp för och bevaka att regelverk för miljöfrågor efterlevs. Andra konflikter kan handla om makt där chefer och annan personal i kommunförvaltningen anser att det är de som ska bestämma och att politikerna bara ska rätta sig efter det. Sådana strider har förekommit i Markaryd mellan den politiska ledningen och tjänstemän. Där accepterade politikerna inte tjänstemännens tolkning och stod upp för att det var de som ytterst bestämde.

I Markaryd har man kunnat förändra attityder och service till företagen vid deras kontakter med kommunen. I rapporten har ett antal exempel på det redovisats. Hjälpa i stället för att stjälpa har blivit ledord för kommunens agerande i miljö- och bygglovsärenden.

Ovanstående kommentar ska inte tolkas som att regelverken för bygglov och miljöfrågor ska åsidosättas. Med en samhällsutveckling med ett allt starkare fokus på hållbarhets- och klimatfrågor är det viktigt att dessa frågor beaktas vid beslut som rör företagande, infrastruktur, byggande av bostäder med mera. Argumentationen är att ett beaktande av miljö-, bygglovs- och hållbarhetsaspekter går att kombinera med en hög servicenivå och ett positivt bemötande av det lokala näringslivet. Det underlättar också om kommunens tjänstemän är pedagogiska vid kontakter med företagare, framför allt om det är ett negativt beslut som ska meddelas.

I argumentationen för ett bra bemötande ligger också att det är önskvärt att kommunen har mål för bland annat handläggningstider för olika ärenden, mål som följs upp och åtgärder vidtas om man inte nått uppsatta mål. Ärenden kan också prioriteras utifrån ansökningarnas angelägenhetsgrad i de fall alla ärenden inte kan hanteras inom rimlig tid. Som företagare i Markaryd också framhållit är det bättre att snabbt få ett negativt besked i ett ärende än att det blir liggande. Ytterligare en kommentar är att kommunen och företagen har olika roller och att det är viktigt att inte minst företrädare för näringslivet inser det. I Markaryd är man klar över rollfördelningen, en rollfördelning som inte minst ledningen för kommunens största företag, NIBE, har understrukt.

Kommuner kan gå till väga på olika sätt för att förbättra attityder, bemötande och service till kommunens företag. En del kommuner har anordnat kurser och genomfört seminarier för att öka personalens förståelse för den verklighet som företagen lever i. Enstaka kurser och seminarier är dock inte tillräckligt. Olika typer av uppföljningar behövs, till exempel att följa upp om önskade förändringar i attityder, service och bemötande uppnåtts. Man kan också använda sig av benchmarking mot andra kommuner för att se vad andra gör bättre och lära sig av dem.

I Markaryd har det inte varit kurser, seminarier och projekt som gjort att tjänstemännens service till och bemötande av kommunens företag förbättrats. I stället har det handlat om att kommunens ledning återkommande påtalat brister och ställt frågor om var ett ärende ligger. Förfrågningar om hur det går med olika ärenden och andra inspel har inte alltid uppfattats positivt av kommunens tjänstemän. Kritik har vid olika tillfällen framförts om detaljstyrning och personal har som nämnts i tidigare kapitel valt att sluta eller tvingats sluta. Konflikter har funnits mellan den politiska ledningen och tjänstemän när det gäller relationer till kommunens näringsliv, men lika uppenbart är att hur kommunen bemöter företagen och den service som företagen får har förbättrats i Markaryd. Det

framgår med all önskvärd tydlighet av de mätningar som Svenskt Näringsliv gjort av företagsklimatet och hur det förbättrats. Det framkommer också vid våra intervjuer med företagare i kommunen.

Företagarnas och mötesplatsers betydelse för företagsklimatet

Ett bra lokalt företagsklimat handlar som vi framhållit vid ett flertal tillfällen i denna rapport inte bara om hur kommunen agerar i kontakter med näringslivet, utan också om kommunens företagare, hur man förhåller sig till varandra och samarbetar, om civilsamhället och om fungerande mötesplatser.

I Markaryd har flera organisationer skapats lokalt som arenor och mötesplatser för kommunens företagare, mötesplatser som är betydelsefulla för det nätverksbyggande som är viktigt för informationsöverföring och för att kommunens företagare bättre ska lära känna varandra. Genom dessa mötesplatser etableras och upprätthålls kontakter mellan kommunens företagare. Information sprids om vad man kan köpa lokalt och genom att man känner varandra blir man mer benägna att hjälpa varandra vid problem, till exempel när ett företag utsatts för inbrott. Styrelserna för Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd domineras som nämnts av företagare men också kommunen är representerad genom dess näringslivschef.

Det är få av landets kommuner som har organisationer som Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd. Sedan hösten 2021 finns även Vetenskapshuset som mötesplats för kommunens företagare.

Företagarna är en organisation som kan ta på sig rollen att anordna möten för kommunens företagare. Kommunernas näringslivsenheter eller näringslivsbolag har också en viktig uppgift för att möjliggöra för kommunens företagare att träffas för att lära känna varandra bättre och för informationsutbyte. Till dessa möten kan företrädare för Almi och andra organisationer regionalt och nationellt inbjudas för att sprida information i aktuella frågor med syfte att göra det lokala näringslivet mer konkurrenskraftigt.

Agera tillsammans

”Tillsammans gör vi varandra bättre” är en bra utgångspunkt för kommuner som behöver och vill förbättra det lokala företagsklimatet. Detta av flera skäl. Ett första är att man i mindre kommuner behöver ta hjälp av den kompetens som finns utanför kommunhuset därför att de personella resurserna vanligen är begränsade. Ett annat skäl är att kommunens politiska ledning och kommunens tjänstemän behöver få inspel om vad som behöver förbättras när det gäller kommunens näringslivspolitik och företagsklimat. Vilka är de största problemen och utmaningarna som kommunens företagare möter och hur kan man underlätta för företagen att göra rätt vid ansökningar som rör miljö- och bygglovsärenden? Företagare i kommunen kan också behöva hjälp med olika kontakter, till exempel med Länsstyrelsen. Företagen och kommunen kan också gemensamt driva frågor som är viktiga för såväl kommunen som det lokala näringslivet. Som vi visat med ett antal exempel från Markaryd har kommunen och näringslivet i många fall agerat tillsammans. Man har bland annat gemensamt drivit på och driver på för persontrafik på järnväg.

I små kommuner som Markaryd har kommunen vanligen brist på pengar för att genomföra önskvärda projekt. Med fotbollsföreningar har man därför i Markaryd delat på kostnaderna för kommunens konstgräsplaner. Med andra föreningar har man gjort liknade avtal. I Markaryd, men också i andra kommuner, har företag och privatpersoner tagit på sig att genomföra projekt och förbättringar som kommunen inte haft pengar till. Näringslivet är också aktiva sponsorer av kommunens

föreningsliv. Sponsring kan ses som ett stöd av välvilja, och det är det. Men sponsring är också viktigt därför att föreningslivet och övriga delar av civilsamhället har betydelse för företagsklimatet och för en kommuns utveckling. Medborgarna i en kommun behöver ha tillgång till olika aktiviteter på fritiden för att trivas. Och ett aktivt föreningsliv ökar företagets möjligheter att behålla och rekrytera personal.

Vikten av ett väl fungerande samarbete mellan kommunens företagare och mellan näringslivet och kommunen kan inte nog understrykas. Samarbetet mellan kommunen och näringslivet får dock inte drivas så långt att man glömmer att kommunen och näringslivet har olika roller och arbetsuppgifter. Företagarna ska driva sina företag så bra som möjligt vilket gör att tiden för aktiviteter vid sidan av företag och familj är begränsad. Den tid man har för insatser utanför företaget måste därför prioriteras, men när man samarbetar ska man göra det så bra som möjligt.

Kommuner med andra förutsättningar

Små kommuner som Markaryd har som vi visat vissa fördelar när det gäller att förbättra företagsklimatet, men också uppenbara nackdelar. Många mindre kommuner kan sakna den kompetens och de ekonomiska resurser som behövs för att med kraft kunna genomföra åtgärder för att förbättra företagsklimatet. Med ökad kommunstorlek finns mer kompetens och andra resurser att tillgå. Här handlar det snarare om vilja att driva nödvändiga processer om företagsklimatet ska förbättras.

Med ökad kommunstorlek blir den kommunala organisationen komplexare och svårare att hantera. Det kan vara svårt att få till stånd förbättringar på grund av ointresse eller rent av motstånd från delar av den kommunala organisationen, till exempel att arbeta för att förbättra servicen till och bemötandet av kommunens företag. Men oaktat detta kan och bör kommunledningen agera för att skapa ett så bra företagsklimat som möjligt för det lokala näringslivet och många av de åtgärder och processer som diskuterats i detta kapitel är också överförbara till större kommuner om viljan finns.

Också för näringslivet finns det anledning att agera så att det lokala företagsklimatet utvecklas positivt, till exempel genom att företagare hjälper och stödjer varandra, att arenor/mötesplatser etableras och finner former som gör det attraktivt för kommunens företagare att träffas för informationsutbyte och för att driva olika frågor som företagarna i kommunen upplever som angelägna. Organisationen Företagarna kan ha denna roll men frågan är om inte det skulle vara en fördel att ha lokalt initierade organisationer som komplement till Företagarna.

En sammanfattning

I kapitlet har vi diskuterat vilka lärdomar andra kommuner med likartade men också med andra förutsättningar kan ta till sig av Markaryds arbete med att förbättra det lokala företagsklimatet. Hur man agerat i Markaryd kan som vi framhållit inte kopieras rakt av men många erfarenheter är generella och kan med olika anpassningar appliceras av andra kommuner.

En grundbult för att åstadkomma ett förbättrat företagsklimat är att det finns en vilja från kommunledningen och andra aktörer i kommunen att förbättra företagsklimatet. Av olika skäl, bristande kunskap, politisk ideologi, dominans av offentliga arbetsgivare och tjänstemäns attityder kan denna vilja ibland saknas. Det kan också vara så att mindre kommuner saknar den kompetens som behövs för att driva de processer som leder till ett förbättrat företagsklimat. Men givet att det finns en vilja och att kompetens kan mobiliseras handlar det som vi visat med exemplet Markaryd om olika aktörers agerande, om processer och om arenor/mötesplatser. Kommunledningen måste gå före, men också

företag och företagare liksom andra aktörer i civilsamhället behöver mobiliseras och samarbeta. "Tillsammans gör vi varandra bättre" är Markaryds motto som också bör gälla andra kommuner i landet. Det är genom att agera tillsammans som ett bra lokalt företagsklimat kan utvecklas.

Kapitel 9 Studiens bidrag och behovet av mer kunskap

Studiens utgångspunkt, syfte och bidrag i sammanfattning

Svenskt Näringslivs årliga rankingar av företagsklimatet i landets kommuner visar att företagarna i Markaryd har en mycket positiv syn på företagsklimatet i kommunen. Att företagarna tycker att företagsklimatet i kommunen är bra är inte något som behöver bekräftas genom ytterligare en studie. Syftet med denna rapport är i stället att genom ett stort antal intervjuer med politiker, tjänstemän och företagare bidra med fördjupad kunskap om företagsklimatet i Markaryd och hur det successivt förbättrats sedan början av millenniumskiftet då det inte alls var bra. Ett andra syfte och bidrag är analysera hur erfarenheter från Markaryd kan överföras till andra kommuner med likartade strukturella förutsättningar, men också till kommuner med andra förutsättningar.

Svenskt Näringsliv har i sina undersökningar av företagsklimatet fokus på kommunernas agerande. Denna avgränsning är relevant utifrån Svenskt Näringslivs syfte att lyfta fram det politiska ansvaret för företagsklimatet i landets kommuner. Utgångspunkten för våra fördjupade analyser av företagsklimatet i Markaryd och hur det utvecklats är att det är en för snäv definition av begreppet. Vi har därför utifrån litteraturen på området och egna studier problematiserat begreppet och också inkluderat andra aktörer och deras agerande. Ett bra företagsklimat är viktigt därför att det påverkar såväl nyföretagande som företagets möjligheter till fortlevnad och tillväxt.

Studiens bidrag kan utifrån de två syftena sammanfattas i följande fyra punkter:

- Begreppet företagsklimat. I rapporten har begreppet företagsklimat problematiserats och vidgats till att, förutom vad kommunen gör, också omfatta andra aktörer och deras aktiviteter.
- En detaljerad beskrivning och analys av hur företagsklimatet i Markaryd utvecklats från relativt dåligt till bland de bästa i landet. Beskrivningen och analysen har sammanfattats i tio lärdomar.
- En redovisning av ett antal exempel på vad som gjorts i Markaryd som har samlats under rubriken best practice.
- En analys av och förslag på vad andra kommuner kan lära av Markaryd för att förbättra företagsklimatet.

Ett bredare perspektiv

Den teoretiska genomgång som låg till grund för studiens datainsamling utmynnade i att en kommuns företagsklimat är resultatet av ett samspel mellan olika aktörer och deras agerande och att ett bra företagsklimat skapas eller växer fram genom processer på olika arenor.

Annorlunda uttryckt är det för en helhetsbild av företagsklimatet i en kommun nödvändigt att också beakta andra aktörer och faktorer som påverkar det lokala företagsklimatet än enbart de som är relaterade till kommunen. Hur företag och företagare agerar är av betydelse men också om det finns företagorganisationer och andra aktörer i civilsamhället som bidrar till ett positivt företagsklimat. Med detta bredare perspektiv har fyra grupper av aktörer identifierats:

- Kommunen, politiker och tjänstemän
- Företag, företagare och ledande personer i företagen
- Näringslivsorganisationer och företrädare för dessa

- Övriga civilsamhället - bland annat kultur- och idrottsföreningar

Detta bredare perspektiv på begreppet lokalt företagsklimat och vilka aktörer som med olika aktiviteter bidrar till ett bra företagsklimat är ett av studiens bidrag. Ett annat bidrag är den teoretiska modell med aktörer, processer och arenor/mötesplatser som låg till grund för intervjuer, beskrivningar och analyser.

Från ett relativt dåligt till ett mycket bra företagsklimat

Genom tillgång till Svenskt Näringslivs databas⁹³ med data om företagsklimatet i Markaryd från tiden kring millenniumskiftet fram till 2022 har vi kunnat följa företagarnas bedömning av hur politikernas och tjänstemäns attityder till företagande förändrats, hur kommunens service till och bemötande av företagen förbättrats och hur kommunen på andra faktorer i Svenskt Näringslivs rankingar gått från låga till höga värden. Med dessa uppgifter som bakgrundsdata har vi kunnat ställa fördjupande frågor om företagsklimatet och hur det förändrat över tid till politiker och tjänstemän i kommunen, till företagare och andra personer i Markaryds näringsliv och till företrädare för företagarorganisationer och andra organisationer i och utanför Markaryd. Totalt har 35 personer intervjuats. Intervjuerna har präglats av stor öppenhet.

Ett intressant resultat från intervjuerna är att bilden av företagsklimatet i Markaryd och hur det utvecklats kännetecknas av en stor samstämmighet. Politiker, tjänstemän och företagare från olika typer av företag ger likartade beskrivningar. Man har en gemensam bild vilket kan förklaras med att kommunen är liten, ”alla känner alla”, men också med att det finns mötesplatser som Tillväxt Markaryd och att kommunalrådet och kommunens näringslivschef ständigt är ute och träffar företagare. Man pratar med varandra.

Andra bidrag till förståelsen av hur ett lokalt företagsklimat kan utvecklas är de exempel på vad som gjorts i Markaryd för att förbättra företagsklimatet och som redovisats i kapitel 6. Dessa exempel på best practice har valts ut för att mer konkret visa vad andra kan lära av Markaryd.

I kapitel 7 sammanfattade vi studiens bidrag i tio övergripande lärdomar. Dessa är:

- Ett nytt näringsliv kan växa fram ur en bruksmiljö
- Ett dåligt företagsklimat kan bli bra
- En kommun kan hjälpa i stället för att stjälpa
- Personer är viktiga för förbättring av företagsklimatet
- Processer, rutiner och långsiktighet är andra grundbultar för ett bra företagsklimat
- Storföretag kan vara motor och förebild
- Samarbete och hjälpsamhet i näringslivet är byggstenar för ett bra företagsklimat
- Mötesplatser är betydelsefulla
- Företagare kan bli samhällsbyggare
- Många aktörer har tillsammans skapat ett bra företagsklimat.

Flera av dessa lärdomar behöver inte någon ytterligare förklaring men några ska kort kommenteras.

⁹³ Svenskt Näringsliv har ställt till förfogande grunddata om hur företagarna i Markaryd bedömer olika aspekter på företagsklimatet från åren efter millenniumskiftet och framåt.

Det som vi här speciellt vill lyfta fram är de värderingar som kännetecknar näringslivet i Markaryd och som är en viktig förklaring till det goda företagsklimatet. Dessa värderingar är centrala inslag i den så kallade Markarydsmodellen.

Det finns ingen enkel och klar definition av modellen. Den beskrivs lite olika men det som återkommer i intervjupersonernas beskrivningar av modellen är gemensamma värderingar; en positiv syn på samarbete, inkludering, tillsammans blir man bättre, man ska göra rätt för sig, man ser positivt på att andra lyckas och tjänar pengar, en arbetskultur, ödmjukhet, vana att klara sig själv och handling. Detta kombinerat med hur kommunen arbetar som beskrivs med orden tillgänglighet, lyhördhet, service minded, snabbhet och lösningsorienterat vilket ger en bra grund för det av företagarna upplevda goda företagsklimatet i kommunen.

Det vi också vill lyfta fram och understryka som ett viktigt bidrag från vår studie är att det är många aktörer som tillsammans skapat det goda företagsklimatet i Markaryd. Några enskilda individer och företaget NIBE är speciellt viktiga för att företagsklimatet utvecklats mycket positivt i Markaryd, men det goda företagsklimat som kännetecknar Markaryd har skapats av många aktörer tillsammans. Det som är lite speciellt med Markaryd är de två företagorganisationerna, Tillväxt Markaryd och c/o Markaryd, som etablerats av företagare för företagare. De båda organisationerna är viktiga som mötesplatser för kommunens företagare och för kontakter med kommunen. Det som också utmärker Markaryd är att många företagare har blivit samhällsbyggare. De gör insatser utanför det egna företaget som betyder mycket inte bara för företagsklimatet i Markaryd utan också för hela samhällets utveckling.

De värderingar och de relationer som kännetecknar näringslivet i Markaryd och relationerna med kommunen sammanfattas väl i kommunens motto "Möjligheternas Markaryd – Tillsammans gör vi varandra bättre". Det är ett motto som omfattas av såväl politiker och tjänstemän på kommunen som företagare. Samtidigt är man i Markaryd klar över att kommunen och näringslivet har olika roller och inte ska sitta i knä på varandra.

Vad kan andra lära av Markaryd?

Studiens andra huvudsyfte var att analysera om och i så fall hur erfarenheter från Markaryd kan överföras till andra kommuner. Vår slutsats är att erfarenheter och lärdomar från Markaryd är applicerbara inte bara på kommuner med likartade förutsättningar utan också på kommuner med andra förutsättningar. Det är dock värt att åter påminna att det inte är möjligt att rakt av kopiera ett framgångsrecept i en kommun och överföra det till en annan kommun.

En viktig slutsats från föreliggande studie är att det inte finns några hemligheter till varför man lyckats skapa ett bra företagsklimat i Markaryd. Det mesta av vad man gjort där skulle kunna göras i andra kommuner. Alla kommuner gör också olika insatser för företagsklimatet i kommunen men uppenbarligen har man i de flesta fall inte lyckats lika bra som man gjort i Markaryd. En förklaring kan vara att man saknat vilja att utveckla ett bra företagsklimat. Att viljan inte finns kan bero på bristande kunskaper om företagets villkor, på politisk ideologi, på att kommunens domineras av offentlig verksamhet och på hur kommunens tjänstemän ser på sitt uppdrag. En annan förklaring till att man inte lyckats bättre med att skapa ett bra företagsklimat är att man inte haft förmåga, kompetens, att genomföra de åtgärder som behövs.

I kapitel 8 har vi diskuterat vad andra kan lära av Markaryd. Det vi än en gång vill lyfta fram är att ett bra företagsklimat inte skapas enbart genom vad kommunen gör utan att också andra aktörer måste bidra; företag och företagare och andra aktörer i civilsamhället. Det behövs också inkluderande processer och arenor/mötesplatser. Annorlunda uttryckt är det tillsammans man skapar ett bra företagsklimat i en kommun. Andra erfarenheter från Markaryd som är direkt överförbara till andra kommuner är att kommunledningen måste acceptera att företagsklimatet är mindre bra om det är företagarnas uppfattning, behovet av en gemensam identitet, vikten att näringslivets betydelse för kommunens utveckling synliggörs, att kommunledningen, men även andra i kommunen, förstår näringslivets villkor, att attityder, service och bemötande av företagen kan förbättras, att en kommun kan hjälpa företag som tar kontakt i olika ärenden – och att en förbättring av företagsklimatet inte är en quick fix utan kräver ett långsiktigt agerande.

En avslutande synpunkt och slutsats är att "alla" resurser i kommuner med ett litet befolkningsunderlag behöver mobiliseras om ett bra företagsklimat ska kunna skapas, en annan att kommunledningen måste gå före.

Behov av mer kunskap - fortsatt forskning

Begrepps- och metodfrågor

Vi har i denna studie utifrån litteraturen men också utifrån de erfarenheter vi gjort under arbetets gång diskuterat och problematiserat begreppet företagsklimat. Syftet har, förutom att vi menat att ett bredare perspektiv behöver ligga till grund för en helhetsbild av kommuners företagsklimat än den avgränsning som Svenskt Näringsliv använder, varit att bidra med en ökad kunskap om begreppet. Men mer kan och behöver göras för att precisera begreppet. Vad ska begreppet omfatta och hur förhåller det sig till andra begrepp som företagens kontext och företagsmiljö? Är det i grunden samma faktorer/aspekter som avses? Vilka skillnader finns?

En styrka med föreliggande studie är som vi skrev i metodkapitlet att vi har haft tid och resurser att ingående sätta oss in i hur företagsklimatet utvecklats över tid i Markaryd, från relativt dåligt till bland de bästa i landet. Vi har haft möjlighet att samtala med ett trettiotal politiker, tjänstemän och företagare i kommunen. Dessutom har vi intervjuat personer i organisationer på regional nivå om vad som utmärker företagsklimatet i Markaryd. Den absoluta merparten av intervjuerna har pågått i 1,5 timme, i flera fall betydligt längre. Ett antal av intervjupersonerna har dessutom intervjuats vid mer än ett tillfälle vilket möjliggjort för oss att ställa kompletteringsfrågor. Så långt är det inte något problem med underlag för analys och slutsatser.

Problem uppstår dock när det kommer till att avgöra olika aktörers relativa betydelse för det förbättrade företagsklimatet och vilka aktiviteter som haft störst påverkan. Om flera kommuner som utvecklat ett bra företagsklimat ingått i studien hade möjligheterna att skilja ut olika aktörers och framgångsfaktorer relativa betydelse varit bättre.

Den begränsning det innebär att bara en kommun utgör underlag för lärdomar och slutsatser gäller till en del också möjligheterna att överföra erfarenheter från Markaryd till andra kommuner med likartade, men också med andra förutsättningar än de i Markaryd. Många lärdomar och slutsatser är dock generella och kan efter olika anpassningar utifrån lokala förutsättningar appliceras också av andra kommuner, men en studie med fler kommuner skulle ge ett säkrare underlag för slutsatser och också om problem att överföra gjorda erfarenheter till andra kommuner.

Utifrån ovan gjorda påpekanden kan ett antal studier göras för att ytterligare öka kunskaperna om hur ett bra lokalt företagsklimat kan utvecklas och upprätthållas. Nedan redovisas några förslag på sådana studier.

Några förslag på kompletterande studier av lokalt företagsklimat

En studie av de 50 kommuner som har det bästa företagsklimatet

För att öka kunskapen om vad som kännetecknar kommuner med det bästa företagsklimatet enligt Svenskt Näringsliv skulle en studie kunna göras av de 50 kommuner som placerat sig högst i organisationens ranking av företagsklimatet. Ett första steg skulle vara att med data från Svenskt Näringslivs undersökningar och offentliga data analysera vad som kännetecknar dessa kommuner; lokalisering⁹⁴, befolkningsstorlek, näringslivsstruktur (branschsammanställning, dominans av något företag), politisk majoritet, politisk stabilitet med mera.

I ett andra steg skulle kompletterande information kunna insamlas genom en enkät till några centralt placerade aktörer i kommunerna. Informationen från enkäterna skulle kunna kompletteras med intervjuer med några aktörer i ett mindre antal kommuner som underlag för analyser och slutsatser.

Ett bidrag genom en studie med detta upplägg skulle vara att se vilka likheter men också skillnader som finns mellan de 50 kommunerna med det bästa upplevda företagsklimatet.

Ett annat bidrag skulle vara att relatera resultat och slutsatser från studien av de 50 kommunerna till föreliggande studie om Markaryd. Vilka resultat och slutsatser kan bekräftas och vilka kan möjligen problematiseras?

En studie av kommuner som radikalt förbättrat företagsklimatet

En variant på studien ovan skulle vara att utifrån Svenskt Näringslivs data studera kommuner som förbättrat sin placering med minst 50 platser under en tidsperiod på fem respektive tio år. Ett ytterligare kriterium vid urval av kommuner skulle kunna vara att man vid senaste rankingen återfanns bland de 25 procent kommuner med det bästa företagsklimatet. Tioårsperioden ger en indikation på att man kunnat upprätthålla uppnådda förbättringar, femårsperioden på att det går att förbättra företagsklimatet genom åtgärder under en kortare tid samtidigt som studien ändå skulle kunna ge stöd för vår slutsats att en förbättring av företagsklimatet inte är en quick fix utan resultatet av olika processer under flera år.

Ett första steg skulle sedan, liksom i den ovan föreslagna studien, vara att med offentliga data analysera vad som kännetecknar dessa kommuner; lokalisering, befolkningsstorlek, näringslivsstruktur (branschsammanställning, dominans av något företag), politisk majoritet, politisk stabilitet med mera.

I ett andra steg skulle kompletterande information kunna insamlas genom en enkät till och/eller intervjuer med några centralt placerade aktörer i kommunerna.

Vilka slutsatser från studien av Markaryd skulle kunna bekräftas genom denna kompletterande studie? Stabilitet i politiken, långsiktighet, kommunstorlek, förekomsten av ett stort framgångsrikt företag? Vad mera? Kan också andra förklaringar till ett bra och radikalt förbättrat företagsklimat än de

⁹⁴ Från Svenskt Näringslivs rankingar av företagsklimatet i landets kommuner vet vi att många kommuner med ett bra företagsklimat ligger i anslutning till storstadskommuner eller på pendlingsavstånd till en större stad.

som kom fram i studien av Markaryd identifieras? Och hur ser befolkningsutvecklingen ut i kommuner som har förbättrat företagsklimatet? Finns det ett positivt samband?

En studie av kommuner med radikalt försämrat företagsklimat

Ett alternativ till att studera kommuner som mer radikalt lyckats förbättra företagsklimatet är att göra en studie av kommuner som fallit kraftigt i Svenskt Näringslivs ranking.

Samma upplägg och frågeställningar skulle ligga till grund som i studierna ovan. Intressanta jämförelser skulle också kunna göras mellan kommuner med försämrat och de med förbättrat företagsklimat.

En studie av företagsklimatet i närliggande kommuner

Ytterligare en möjlig studie för att öka kunskaperna om kommunernas företagsklimat skulle vara att studera kommuner i Kronobergs län och närliggande kommuner till Markaryd utanför länet. Varför har man inte ett lika bra företagsklimat i de kringliggande kommunerna? Från Svenskt Näringslivs data är det möjligt att få en bra bild över hur företagarna ser på politikernas och tjänstemäns attityder, på kommunernas service till och bemötande av företagen med mera. En beskrivning och analys av kommunernas företagsklimat baserad på Svenskt Näringslivs data kan följas upp och fördjupas genom intervjuer med politiker och tjänstemän i kommunerna med frågor om olika aspekter på företagsklimatet i kommunen. För denna fördjupning skulle också intervjuer kunna göras med företagare i några av kommunerna.

Data från Svenskt Näringslivs rankingar och intervjuer kan i ett nästa steg relateras till motsvarande data från Markaryd för att belysa skillnader och likheter men också för att problematisera varför närliggande kommuner inte har ett lika bra företagsklimat som Markaryd.

En studie med fokus på branschspecifika faktorer

Många faktorer för ett bra företagsklimat är generella, men det finns också mer bransch- eller rent av företagsspecifika faktorer. Näringslivet i Markaryd domineras av tillverkande företag. Därför har sannolikt ett företagsklimat utvecklats som är anpassat till näringslivsstrukturen. För andra typer av företag, till exempel avancerade tjänsteföretag, är det andra faktorer som ger ett bra företagsklimat, till exempel ett kluster av liknande företag, tillgång till kunder, kvalificerad arbetskraft och bra utbildningsinstitutioner lokalt. För åter andra företag är det mycket specifika faktorer som är helt avgörande.

Ett extremt exempel på det senare är H2 Green Steel. För företaget fanns få platser att välja på för en etablering eftersom man är beroende av elektricitet i en omfattning som det inte finns tillgång till annat än i norra Sverige, malmbanan och en hamn för transporter av koldioxidfritt stål. Utifrån dessa förutsättningar var en lokalisering till Boden en av mycket få, kanske den enda, lokalisering som stod till buds.

Några avslutande synpunkter

I denna rapport har företagsklimatet i Markaryd och hur det utvecklats under två decennier ingående beskrivits och analyserats. Slutsatserna har sammanfattats i tio övergripande lärdomar. Den viktigaste, som också givit namn till vår rapport är "Tillsammans gör vi varandra bättre". För det är genom många aktörers aktiviteter, i olika processer och på olika arenor som det företagsklimat som utmärker Markaryd utvecklats.

En annan lärdom och slutsats från studien är att det inte finns några hemligheter till hur företagsklimatet i Markaryd förbättrades och efter uppnådda förbättringar kunde upprätthållas och ytterligare förbättras. Av det följer att många av erfarenheterna från Markaryd är överförbara till andra kommuner som vill förbättra det lokala företagsklimatet, även om anpassningar kan behöva göras.

Avslutningsvis vill vi framhålla behovet av ytterligare kunskap om lokalt företagsklimat och vad som kan göras för att förbättra ett dåligt företagsklimat. Det kan uppnås genom studier som kan ta sin utgångspunkt i det omfattande datamaterial som under årens lopp har samlats in av Svenskt Näringsliv för deras årliga rankingar av företagsklimatet i landets 290 kommuner. Vi har i detta kapitel lyft fram några sådana möjliga studier.

Referenser

- Acs, Z. J., Estrin, S., Mickiewicz, T. och Szerb, L. (2018). Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: an ecosystem perspective. *Small Business Economics*, 51(2), 501-514.
- Aldrich, H. E. och Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of business venturing*, 18(5), 573-596.
- Anderson, A. R. och Gaddefors, J. (2016). Entrepreneurship as a community phenomenon: reconnecting meanings and place. *International journal of entrepreneurship and small business*, 28(4).
- Bengtsson, M. och Kock, S. (2000). "Coopetition" in business networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426.
- Bergman, B. J. och McMullen, J. S. (2022). Helping entrepreneurs help themselves: a review and relational research agenda on entrepreneurial support organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3), 688-728.
- Bosma, N., Sanders, M. och Stam, E. (2018). Institutions, entrepreneurship, and economic growth in Europe. *Small Business Economics*, 51(2), 483-499.
- Carter, N. M., Reynolds, P. D. och Gartner, W. B. (2004). Perceptions of entrepreneurial climate. *Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation*. Newbury Park, CA: Sage, 412-420.
- Coomes, P. A., Fernandez, J. och Gohmann, S. F. (2013). The rate of proprietorship among metropolitan areas: the impact of the local economic environment and capital resources. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(4), 745-770.
- Dahl, M. S. och Sorenson, O. (2012). Home sweet home: Entrepreneurs' location choices and the performance of their ventures. *Management science*, 58(6), 1059-1071.
- Danell, T. (2000). *Entreprenörskap i industrialismens gränsområde?: en studie av lokala förutsättningar och företagarnätverk i Skelleftebygden under 1800-och 1900-talen*. (Doctoral dissertation, Umeå universitet).
- De Clercq, D., Lim, D. S. och Oh, C. H. (2013). Individual-level resources and new business activity: The contingent role of institutional context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 303-330.
- Ekonomifakta (2022). www.ekonomifakta.se
- Elert, N. och Henrekson, M. (2017). Entrepreneurship and institutions: a bidirectional relationship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 13(3), 191-263.
- Eriksson, R. och Rataj, M. (2019). The geography of starts-ups in Sweden. The role of human capital, social capital and agglomeration. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(9-10), 735-754.
- Flora, C. B. och Flora, J. L. (1993). Entrepreneurial social infrastructure: A necessary ingredient. *The annals of the american academy of political and social science*, 529(1), 48-58.
- Företagarna (2022). Företagarfakta 2022, Markaryds kommun.

- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory*, 201-233.
- Holmquist, C. och 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.
- Holmquist, C. och Lindmark, L. (2020). *Maskrosföretag. En studie av entreprenörskap baserat på intressanta affärsidéer i resurssvaga miljöer i Norrlands inland*. Familjen Kamprads stiftelse. https://familjenkampradsstiftelse.se/wp-content/uploads/2020/11/Maskrosföretag-Holmquist_Lindmark.pdf
- Huggins, R. och Thompson, P. (2016). Socio-spatial culture and entrepreneurship: some theoretical and empirical observations. *Economic Geography*, 92(3), 269-300.
- Huggins, R., Prokop, D. och 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., Stuetzer, M., Obschonka, M. och Thompson, P. (2021). Historical industrialisation, path dependence and contemporary culture: the lasting imprint of economic heritage on local communities. *Journal of Economic Geography*, 21(6), 841-867.
- Improvera (2020). Näringslivsfakta Markaryds kommun 2020.
- Kimjeon, J. och Davidsson, P. (2021). External enablers of entrepreneurship: A review and agenda for accumulation of strategically actionable knowledge. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3), 643-687.
- Klaesson, J. och Andersson, M. (2009). Här finns Gnosjöandan i Sverige. *FORES Studie*.
- Lee, R., Tusemann, H., Jayawarna, D. och 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
- Lundström, A. och Kremel, A. (2007). FSFs företagsklimatindex 2007. Rapport från Forum för Småföretagsforskning. Örebro.
- Mair, J. och Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of business venturing*, 24(5), 419-435.
- Markaryds kommun (2009). Översiktsplan 2010.
- Markaryds kommun (2021 a). Översiktsplan. Markaryds kommun år 2030 med utblick mot 2050. Del 1.
- Markaryds kommun (2021 b). Översiktsplan: Markaryds kommun år 2030 med utblick mot år 2050. Del 2. Förutsättningar.
- Mason, C. och Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. *Final Report to OECD, Paris*, 30(1), 77-102.
- McKeever, E., Jack, S. och 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.
- Motoyama, Y. och Hui, I. (2015). How do business owners perceive the state business climate? Using hierarchical models to examine the business climate perceptions, state rankings, and tax rates. *Economic Development Quarterly*, 29(3), 262-274.
- Mueller, S. L. och Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of business venturing*, 16(1), 51-75.
- 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. och 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. och Birley, S. (1996). New venture growth and personal networks. *Journal of Business Research*, 36(1), 37-50.
- Pret, T. och 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.
- Ring, J. K., Peredo, A. M. och Chrisman, J. J. (2010). Business networks and economic development in rural communities in the United States. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 171-195.
- Rypestøl, J. O. och 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. och 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 (2020). Befolkningsstatistik.
- Schölin, T., Ohlsson, H. och Broomé, P. (2017). The role of regions for different forms of business organizations. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(3-4), 197-214.
- Stuetzer, M., Audretsch, D. B., Obschonka, M., Gosling, S. D., Rentfrow, P. J. och Potter, J. (2018). Entrepreneurship culture, knowledge spillovers and the growth of regions. *Regional Studies*, 52(5), 608-618.
- Svenskt Näringsliv (2021). Ranking 2021. Lokalt Företagsklimat. September 2021.
- Svenskt Näringsliv (2022). Ranking 2022. Lokalt Företagsklimat. September 2022.
- Svenskt Näringslivs egen databas. Data för perioden 2001-2021.
- Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship—conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship theory and Practice*, 35(1), 165-184.

Bilaga 1 Intervjuade personer

Datum intervju (år 2022)	Form för intervju	Intervjuads namn	Intervjuads roll/funktion
24 januari	Teams	John Karlsson	Näringslivschef, Markaryds kommun
27 januari	Teams	<i>John Karlsson</i>	<i>Näringslivschef, Markaryds kommun</i>
27 januari	Teams	Elisabeth Fock	Kommunchef, Markaryds kommun
8 februari	Teams	Bengt-Göran Söderlind	Projektledare, fd näringslivschef, Markaryds kommun
9 februari	Teams	Christel Fritiofsson	Investor Relations Manager, NIBE
11 februari	Teams	Benny Torstensson	Fd informationschef, NIBE
16 februari	Teams	Tommy Andersson	Ordf. Miljö- och byggnadsnämnden, Markaryds kommun
17 februari	Teams	Kent-Olov Svensson	VD, Mibab
17 februari	Teams	Örjan Persson	VD, Motorcentrum Markaryd
24 februari	Teams	<i>Örjan Persson</i>	<i>VD, Motorcentrum Markaryd</i>
25 februari	Teams	Christoffer Lindqvist	VD Markaryds Järn
28 februari	Teams	Marie-Louise Svensson Laszlo Harmath Helena Axelsson	Miljö- och byggchef Bygglovshandläggare Livsmedelsinspektör samtliga Markaryds kommun
1 mars	Teams	Joakim Pohlman	Oppositionsråd, Markaryds kommun
22 mars	Teams	Bengt Germundsson	Kommunalråd och kommunstyrelseordförande, Markaryds kommun
28 mars	Teams	Sara Lindvall	VD/ekonomischef, Timsfors Bil & Traktortjänst
3 maj	Teams	Carin Lamme Lindh Anders Meijer	Avdelningschef Enhetschef båda Länsstyrelsen Kronobergs län
5 maj	Teams	David Brndusic	Affärschef/rådgivare, Almi Kronoberg
19 maj	Teams	Torbjörn Ranta	VD, Arctic Roe of Scandinavia
30 maj	Fysiskt möte i Markaryd	Christian Nilsson Christopher Nilsson	VD Enhetschef båda Ica Kvantum, Markaryd

30 maj	Fysiskt möte i Markaryd	Elijah Hamilton	VD, Hamiltone
30 maj	Fysiskt möte i Markaryd	Filip Asplund	VD, Smålands VVS
30 maj	Fysiskt möte i Markaryd	Sara Nilsson	VD, Stommen Group
31 maj	Fysiskt möte i Markaryd	Sandra Lundell	VD, Stora Hotellet Markaryd
31 maj	Fysiskt möte i Markaryd	Håkan Persson	Kyrkoherde, Markaryds församling, Svenska kyrkan
31 maj	Fysiskt möte i Markaryd	Gerteric Lindquist	VD, NIBE
1 juni	Fysiskt möte i Markaryd	Martin Bengtsson	VD, Däck och bilvård i Markaryd
1 juni	Fysiskt möte i Markaryd	<i>Christel Fritiofsson</i> Staffan Fritiofsson	<i>Investor Relations Manager, NIBE</i> Fd IT-chef, NIBE
1 juni	Fysiskt möte i Markaryd	Andreas Falk	Senior vice president, Konecranes
1 juni	Fysiskt möte i Markaryd	<i>John Karlsson</i>	<i>Näringslivschef, Markaryds kommun</i>
2 juni	Fysiskt möte i Markaryd	Karin Jakobsen Svend Jakobsen	VD, Teboden, Stockhult
2 juni	Fysiskt möte i Markaryd	Martina Dornerus	VD, Ekonomkonsulter i Markaryd
2 juni	Fysiskt möte i Markaryd	<i>Bengt-Göran Söderlind</i>	<i>Projektledare, fd näringslivschef, Markaryds kommun</i>
26 september	Teams	Frida Boklund Robert Wallin	Regionchef Bitr. regionchef båda Företagarna, Gotland, Småland och Östergötland

Kursiv text anger att personen intervjuats för andra (eller tredje) gången