



Rapport 2023:07

**Slutrapport
Kommersiell rådgivning servicepunkter**

Omslagsbild: En varukorg med frukt, bröd och grönsaker i en livsmedelsbutik.

Fotograf: Mostphotos.

Utgiven av: Länsstyrelsen i Dalarnas län, augusti 2023.

Författare: Wilhelm Kyrk

Rapportnummer:2023:07

Diarienummer: 11769–18

Rapporten kan laddas ner från Länsstyrelsen i Dalarnas läns webbplats: lansstyrelsen.se/dalarna/publikationer

Ingår i serien Rapporter från Länsstyrelsen i Dalarnas län, ISSN: 1654-7691.

Innehållsförteckning

Slutrapport kommersiell rådgivning servicepunkter	1
1 Sammanfattning	4
2 Bakgrund.....	6
3 Syfte och mål	9
3.1 Mätbara mål	9
3.2 Delvis mätbara mål	9
3.3 Ej mätbara mål.....	10
4 Förstudie	11
Förstudien nådde nedan konklusioner	11
5 Kartläggning och urval	13
5.1 Huvudmän.....	14
5.2 Servicepunkter	14
5.3 Upphandlingar	15
5.4 Rådgivare	15
5.5 Skifte av fokus.....	16
5.6 Andra liknande insatser parallellt	17
5.7 Merkur-programmet i Norge.....	17
6 Genomförande	19
6.1 Lanthandlardagar	19
6.2 Besök av servicepunkter	19
6.3 Rådgivning under pandemi	20
7 Resultat	22
7.1 Fördelade dagar.....	22
7.2 Fördelning per rådgivare.....	27
7.3 Rådgivningens innehåll.....	28
7.4 Måluppfyllelse mätbara mål.....	32
7.5 Måluppfyllelse delvis mätbara mål	34
7.6 Måluppfyllelse ej mätbara mål.....	35
7.7 Differens mellan antalet beställda dagar och genomförda dagar	36
8 Analys och konklusioner	37
8.1 Röster om rådgivningen	38
8.2 Slutkonferens.....	41
8.3 Behov av fortsatta insatser	41
9 Slutord	43

1 Sammanfattning

Projektet kommersiell rådgivning är en konsekvens av de övergripande prioriteringarna som beslutades av dåvarande regeringen Reinfeldt att ingå i landsbygdsprogrammet via ”Rådgivning/kompetensutvecklingsprojekt för kommersiell service (fokusområde 6b). De exakta delarna för detta projekt baseras på en tidigare genomförd förstudie där det utkristalliserade rådgivningsinnehållet återspeglas från respektive deltagande läns regionala serviceplan. Syftet med projektet var att stärka de servicepunkter som erbjuder boende, gäster och företag på landsbygden grundläggande kommersiell service. Målet var att ca 60 servicepunkter inom denna sfär skulle ha genomfört rådgivning och att tio av dessa var under ny- eller omstart. Projektet genomfördes med sju medverkande län och leddes från Länsstyrelsen i Dalarnas län. Genom att stärka dessa servicepunkter genom rådgivning inom områdena de branschvis uppgett som viktiga, stärker både servicepunkten, lokalområdet och ökar chanserna att de kommer finnas kvar. De huvudområden som butiksinnehavare kunde få rådgivning inom var inköp och distribution, varuexponering, utveckling och diversifiering, energikartläggning, företagsekonomiska analyser samt nya sätt för service.

Ett par upphandlingar gjordes under projektets gång med viss skillnad i innehållet för att spegla den verklighet som framträdde under resans gång. Det var ingen idé att erbjuda rådgivning inom sakområden som ej efterfrågades. Pandemins intåg på världsscenen påverkade också sättet vi arbetade, dels genom vad som efterfrågats av rådgivare, dels hur själv rådgivningen genomfördes. Mycket av aktiviteterna för att sälja in projektets verksamhet handlade om att besöka servicepunkter, anordna och genomföra lanthandlardagar, verka med intressegrupper och huvudmän (de som äger kedjorna som de flesta servicepunkter ändå tillhör) samt marknadsföra projektet.

Projektet lyckades via de upphandlade rådgivarna genomföra över 500 heldagar rådgivning fördelat i de sju medverkande länen. ICA och Axfoods servicepunkter var de överlägset mest aktiva i fråga om att genomföra rådgivning. Det visade sig att allmän butiksutveckling, det vill säga när rådgivaren går igenom butik från början till slut och stannar upp där det behövs, var den överlägset mest populära rådgivningsformen. Sammanlagt genomförde 65 unika servicepunkter rådgivning varav sju var under ny- eller omstart.

Under projektets gång, men kanske främst i dess slutfas, framträdde vissa återkommande delar. Dessa var bland annat att rådgivningen aldrig genomfördes som gruppaktivitet med flera deltagande servicepunkter, de var en skillnad i behovet av rådgivning jämfört län till län, arbetsmetoden med länsöverskridande projekt var väldigt lyckosamt och kostnadseffektivt, självfinansieringsdelen (30% av totalkostnaden) var inte avskräckande utan

snarare tvärtom samt det var tämligen svårt att få tillgång till butiksinnehavarnas tid.

Ett par områden identifierades av projektet som bör fortsatt belysas i kommande arbete från regionerna sida (men även nationellt), nämligen att fortsätta med rådgivningsinsatserna - helst som en påkopplad del till andra ekonomiska stöd - att det utreds om en aktör kan ta huvudansvar för frågan (likt Merkur gör i Norge) samt tillsätter ett projekt eller studie kring hur frågan om slitna och nedgångna fastigheter där servicepunkterna huserar på bästa sätt ska kunna tacklas.

2 Bakgrund

Många olika faktorer påverkar livet på landsbygden. Tillgången på bredband, kommunikationer, befolkningsutveckling, transporter, arbetsmarknad och avstånd till centralort är några exempel. Det kräver samsyn, samordning och samråd mellan en rad aktörer inom de olika områdena, för att få största möjliga effekt av eventuella stödinsatser. En av de mest centrala delarna för att det ska gå att leva och verka i samhällen på landsbygden är att det finns tillgång till grundläggande kommersiell service, som en lanthandlare eller annan servicepunkt som erbjuder exempelvis dagligvaror, drivmedel eller olika former av ombudskap. Det brukar sägas att det går en slags minimigräns vid att kunna köpa bröd och mjölk samt tanka bilen på den orten där man också har sin säng.

Tidigare erfarenheter och undersökningar¹ visar, bland annat att landsbygdsbutikerna är viktiga på många sätt, alltifrån folkhälsorelaterade aspekter till social och symbolisk betydelse.

Det är också en fråga om tillgänglighet och således en demokratifråga i förlängningen – hela Sverige ska leva. De flesta människorna som bor eller verkar på mindre orter är införstådda med att servicen och utbudet inte går att jämföra med större centralorter eller städer. Tillgången på grundläggande servicepunkter handlar dock om en slags ”miniminivå” av samhälllig service där syftet och målet inte är att erbjuda köpcenter eller operascener, utan att folk ska kunna handla basala dagligvaror, tanka bilen eller hämta ut ett paket.

Vad kan vi från samhällets sida göra för att öka chansen att dessa servicepunkter finns kvar och till och med kan stärkas långsiktigt via utveckling? Vilka risker och svårigheter står handlarna inför? Vad anser dem själva att de behöver stöttning i? Vet de om sina styrkor och svagheter?

Det regionala arbetet som beskrivs i respektive läns regionala serviceprogram har planer/prioriterade områden under perioden 2014–2020 med följande avgränsningar:

- Dagligvaror
- Drivmedel
- Betaltjänster
- Paket, försändelser och ombudskap
- Servicepunkter

Med andra ord finns detta insatsområde tydligt beskrivet som en prioritering mellan dessa år. Projektet finansierades av medel från Jordbruksverket. Detta stöd riktar sig således till rådgivning för kommersiell och viss offentlig

¹ Framtidsinstitutets arbetsrapport från 2009 ”När lanthandeln stänger” (ISBN: 978-91-85619-43-6)

service där syftet är att öka kompetensen om hur verksamhet inom lokal service kan utvecklas. Bland annat genom affärsutveckling, energikartläggning och energirådgivning hos företagare och verksamma inom lokal service, som dagligvarubutiker, drivmedelsstationer eller annan prioriterad serviceverksamhet.

Baserat på ovan sjösatte Länsstyrelsen Dalarna en förstudie för att försöka få svar på frågorna ovan och på bästa möjliga sätt skraddarsy insatserna för att rådgivningen skulle motsvara dels fokusområdet från det regionala serviceprogrammet, dels vad handlarna själva bedömer som intressanta och nödvändiga områden för stöttning. Mer information om förstudien beskrivs under punkt 4.

Resultat från förstudien visade att insatser behövdes för att på bästa sätt kunna stärka utförarna av kommersiell service på landsbygden. Således bestämde sig Dalarna, Värmland, Gävleborg, Uppsala, Södermanland, Västmanland och Örebro län planerar att genomföra ett samordnat och gemensamt projekt under ledning av Länsstyrelsen i Dalarnas län. Den totala budgeten var satt till ca 8,5 MSEK fördelat på 2017–2020. Under resans gång visade sig projektet var både lyckat och välbehövligt vilket medförde att slutdatumet för projektet förlängdes ett par tillfällen (med lite skruvat innehåll rent rådgivningsmässigt för att matcha efterfrågan från både handlare och arbetsgrupp) och i stället pågick till sensommaren 2023.

Rådgivningen har inte varit gratis utan subventionerad. Det har inte handlat om ett smörgåsbord av fria rådgivningsdagar där serviceutövarna eller handlarna har kunnat ägna sig åt varken ”Cherry picking” eller kunnat beställa extra av allt då erbjudandet varit gratis. Reglerna inom detta fokusområde är som sådana att den som beställer en rådgivningstjänst själv betalar 30% av totalkostnaden medan projektet stått för 70%.

Alla län som deltog i detta projekt har många olikheter i flera avseenden – demografiskt, geografiskt och kulturellt. Men vi delar också samma uppgifter och utmaningar, och varje län har också samma uppgifter att lösa. De samverkande länen vill även lyfta möjligheten att tänka i nya banor och att samverka med andra aktörer. Den prioritering som exempelvis ligger till grund för investeringsbidragen bygger på att både befintlig verksamhet och ny service/nya kommersiella affärsområden kan utvecklas. Professionell rådgivning som en del av planeringsfasen är väsentligt för att kunna ta ställning till om en investering ska genomföras eller ej.

Bara för att en kommun eller ort ligger i ett visst län betyder inte det att länet fungerar som en separat ö och att boende och företag är låsta dit. Ett exempel är Avesta och Idre i Dalarnas län. Båda orterna ligger i samma län men företag och boenden i Avesta har sannolikt mer utbyte och ”nytta” av närliggande orter i Västmanland. Samma sak kan nämnas om Karlskoga kommun som ligger i Örebro län men tillhör landskapet Värmland.

Hade länen enskilt genomfört detta projekt hade de avsatta medlen respektive län haft att disponera sannolikt inte gjort samma nytta. Detta kan vi faktiskt se hos andra län i Sverige som valt att genomföra detta på egen hand. Där har personalkostnaden inneburit att själva grundenssen – rådgivningen – fått stå tillbaka. Tar vi Västmanland som exempel där de enbart funnits ca tio potentiella servicepunkter som passat in i projektet hade det varit svårt att motivera en uppstart av rådgivningen på regional nivå.

Sammanfattningsvis kan frågan om varför sju länen gör detta tillsammans besvaras med följande punkter:

- Konsoliderade resurser ger större spännvidd – både tids- och resursmässigt.
- Eliminera onödiga administrationskostnader – undvika sju upphandlingar.
- Angränsande län med närhet till varandra, finns redan samverkan på andra områden
- Rådgivare med geografisk spridning, större chans att rådgivare tackar ja då det geografiska området är större.
- Lära av varandra.

3 Syfte och mål

Syftet med projektet har varit att erbjuda rådgivning inom de områdena som dels fokusområdet stipulerar, dels inom de sfärer som förstudien pekat ut som extra intressanta och nödvändiga. Själva andemeningen syftar till att individuellt stärka utövarna i deras roller som servicegivare, och på så sätt öka chansen att servicepunkterna kan fortsätta verka och långsiktigt utvecklas, vilket i förlängningen betyder att landsbygden bibehåller en basal servicenivå för boende och företag.

Ett annat syfte med själva formen för genomförandet är också att finna synergier genom att genomföra projektet tillsammans med sju län. Det syftar till att stärka det interregionala arbetet med frågor som är länsöverskridande och att använda avsatta medel på ett smart sätt.

När det gäller uppsatta mål kan vi identifiera både resultatnriktade mätbara mål, och mål som är mer en känsla av utveckling och framtidstro för verksamheten. Dessa är givetvis klart svårare att mäta kvantitativt exakt men kan vara nog så viktiga både för den enskilde serviceutövaren och för bygden framgent. Det övergripande målet på lång sikt är ju som beskrivet tidigare att servicepunkterna ska finnas kvar.

3.1 Mätbara mål

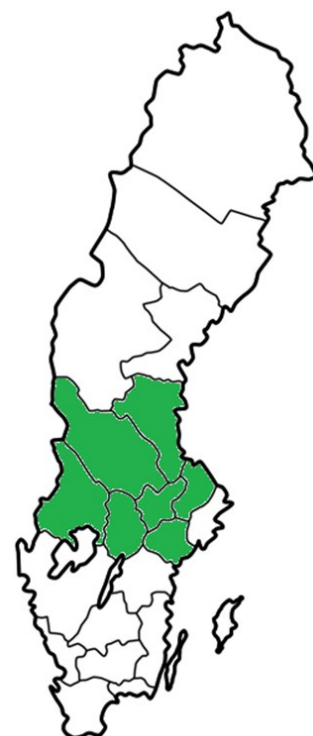
- Rådgivningen skall vara anpassad och behovsstyrd utifrån varje servicepunkts enskilda behov.
- Ca 230 servicepunkter i dessa sju län skall ha deltagit i projektet (med deltagit avsågs möten, besök, medverkat på lanthandlardagar, genomgång av projektets erbjudande eller beställt rådgivning).
- 25% av servicepunkterna (58) ska ha beställt rådgivning. 10 ska vara nya aktörer, d.v.s. upp-, om- eller nystart.

3.2 Delvis mätbara mål

Minst 70% av de som genomfört rådgivning kan påvisa mätbart ökad konkurrenskraft, omsättning eller lönsamhet.

Minst 60% av de som genomfört rådgivning upplever antingen bättre inköpsvillkor, fler lokala leverantörer, merförsäljning genom bättre varuexponering, fler nöjda kunder, bättre respons på marknadsinsatser, starkare social roll för butiken, att tids- och kostnadstjuvar minskat, att prisjusteringar och lagernivåer är bättre eller att det skapats nya kundevenemang.

Figuren visar en sverigekarta där de medverkande länen är färglagda i grönt.



Minst 50% av de som genomfört rådgivning efteråt budgeterar och följer upp försäljning, vinst och kassaflöde, har en plan för etablering av eventuella nya sätt för service eller har en plan för personalutveckling.

3.3 Ej mätbara mål

Som det anges i syftet handlar hela projektet om att stärka de lokala servicepunkterna. Att vara handlare är en tuff miljö. Det är svårt att kvantitativt mäta hur lyckad en rådgivningsinsats har varit när det kommer till exempelvis framtidstro eller att man under veckan känner sig som en bättre, mer utrustad chef eller ledare. Att ha beställt fler omgångar av rådgivning kan också vara ett tecken på att rådgivningen varit lyckad. All rådgivning går inte heller att spegla direkt i resultat, framför allt på kort sikt.

4 Förstudie

Förstudien genomfördes under andra halvan av 2017 av Göran Green som är tidigare företagare och lanthandlare. Grunden var att han använde sina mångåriga kunskaper inom dessa fält för att identifiera och föreslå åtgärder på de delar som en lanthandlare ställs inför, alltså typiska svårigheter och trånga sektorer. Det är alltid svårt att peka på exakta detaljer då varje människa och individ som driver en servicepunkt har olika styrkor, svagheter och erfarenheter. Men hans kunskap inom detta område bedömdes ändå leda fram till en generell som borde vara applicerbar på de flesta inom detta segment.

Förstudien identifierade ett antal huvudpunkter kring de svårigheter butiksutövarna står inför, samt mynnade ut i ett förslag på nio olika delområden inom vilka utövarna bedöms behöva stöd i för att öka chanserna för att servicepunkterna ska först och främst överleva, men också ha möjlighet att stärkas och växa.

Vissa servicepunkter drivs av 1–2 personer och då säger det sig självt tiden för djupare utveckling av servicepunkten blir svår. Utföraren hinner beställa och packa upp varor samt stå i kassan, sedan är dagen slut då det privata livet också måste fungera.

Förstudien nådde nedan konklusioner

Ägarbyte av en lanthandel innebär risker vid förvärvet och att tillhandahålla kunskap i det skedet är viktigt, men även löpande kan rätt kunskap vara av stor vikt. En svårighet är att en lanthandlare ibland inte vet vilken kunskap han eller hon saknar. Det är därför meningsfullt att med **uppsökande verksamhet** hjälpa lanthandlare med analys av vilken kompetenshöjande åtgärd som bör prioriteras. Behoven av stöttning är också viktiga då flera överlåtelse framöver kommer att ske till personer som med bakgrund från andra företagskulturer där stöttning i hur de administrativa systemen kan behövas. Gällande företagandet, samverkan och samordning samt **energiinvesteringar** behövs ett **ekonomiskt och strategiskt tänkande**. Det är lättare att ta beslut om det finns bra ekonomiska underlag. Rådgivning kan i dessa sammanhang vara den bästa satsningen för en fortsatt verksamhet. Både för dagligvaruhandeln och drivmedelsstationerna ser förstudien ett behov av **allmän butiksutveckling, marknadsförståelse och marknadsföring, lokala produkter, varuexponering, företagsledning och arbetsgivarkompetens**.

Baserat på det aktuella fokusområdet och de områden som förstudien identifierat bestämdes att rådgivning ska erbjudas inom följande delområden och delar där rådgivningen utförs av professionella rådgivare efter en utannonserad upphandling. Det visade sig även att uppsökande verksamhet

från de upphandlade rådgivarna var avgörande som arbetsmodell för att kunna nå ut.

- **Inköp och distribution** – leveranser, sortimentsval, inköpspriser, inköpsvillkor, uppföljning, lokala produkter, snabbmat och analys.
- **Varuexponering** – varors placering, säljande sortiment, inredning, säsonganpassat sortiment, trycksaker, vad vill kunderna ha?
- **Utveckling och diversifiering** – medarbetarroll, ledarskap, upphandlingar, arbetsrätt, catering, marknadsföring, nya marknader/evenemang.
- **Företagsekonomiska analyser** – budget- och resultatrapporter, nyckeltal, finansiering, ägarskiften/generationsväxlingar, IT-verktyg, prissättning och rabatter.
- **Energieffektivisering** – energikartläggning, regler kring kylmedier, el- och uppvärmningsavtal, ventilationer och armaturer.
- **Nytt sätt för service** – nya servicepunkter, nyttja det vi är bra på, butiken som helhet och dess potential.



Bilden visar en kvinna i förkläde och sjal bakom kassalinjen på en servicepunkt på landsbygden. Foto Mostphotos.

5 Kartläggning och urval

Vilka är då de servicepunkterna som deltagit i projektet, och hur har urvalet gått till? Generellt så har följande parametrar ställts upp, och varje regional länsstyrelse har plockat ut sitt läns servicepunkter baserat på följande kriterier och innehållet i respektive regional serviceplan. I detta arbete har Pupos serviceanalys från Tillväxtverket varit av stor betydelse.

- **Geografiskt läge** – ska vara på landsbygden och ej i centralort eller större tätort.
- **Antalet andra aktörer** inom samma/liknande bransch i dess geografiska närhet – hur många andra aktörer finns inom ca 1–1,5 mil?
- **Omsättning** – från fall till fall, vissa som säljer drivmedel har ganska hög omsättning men tjänar alla fall inga pengar. Vi har satt 45 MSEK som ungefärlig maximal gräns.
- **Betydelse för bygden** – är detta bygdens enda servicepunkt? Vad skulle ske om den la ned?
- **Att de har dagligvarusortiment** – de ska ha ett visst grundläggande sortiment av dagligvaror.

Avsteg från dessa kriterier kan göras om butikens existens eller näringslivet existens bedöms hotat, eller om butiken som sådan bedöms extra viktig av lokal länsstyrelse.

Totalt identifierades följande servicepunkter i de sju länen som passade in i projektets syfte och regelverket ramar:

Organisation	Värmland	Örebro	Sörmland	Gävleborg	Dalarna	Uppsala	Västmanland	Totalt
ICA	20	11	9	16	8	12	3	79
Coop	16	1	6	6	11	5	1	46
Axfood	1	8	4	9	18	8	3	51
EMAB	1	1	0	2	2	0	0	6
Menigo	3	2	1	1	0	1	1	9
Privatägda	7	2	4	3	3	3	2	24
Ideala föreningar/samfälligheter	2	0	0	3	0	0	0	5
Bensinstationer	4	1	0	4	4	0	1	14
TOTALT	54	26	24	44	46	29	11	234

5.1 Huvudmän

Servicepunkterna som detta projekt har riktat sig emot har i många fall tillhört en kedja (huvudman) eller en större ekonomisk förening. I vissa fall har servicepunkterna dock varit enskilda, ideella eller privatägda.

Marknaden avseende livsmedelsbutiker 2018 enligt Konkurrensverket rapport ”Konkurrensen i Sverige 2018”² visar följande fördelning gällande marknadsandelar:

- Ica, 50,8 %
- Coop och Netto, 21,4 %
- Axfood (Willys, Hemköp, Tempo, Handlarn), 16,4 %
- Bergendahls (City Gross), 7 %
- Lidl, 4 %

Denna fördelning speglar dock inte helt sammansättningen av butiker på landsbygden då de olika huvudmännen delvis har olika affärsstrategier för etablering och närvaro på olika geografiska positioner. Som exempel har Lidl och Citygross ingen butik som passat in på projektets kriterier då dessa butiker uteslutande ligger i tätorter runt om i landet.

5.2 Servicepunkter

Servicepunkterna som identifierades för detta projekt har i fler av fallen tillhört en organisation enligt nedan huvudman.

- Handlarn – Axfood
- Tempo - Axfood
- Ica Nära – ICA
- Coop Nära – Coop
- Frendo – EMAB
- Nära Dej - Menigo

Många mindre butiker och servicepunkter på landsbygden frontas inom ovanstående segment. Det som skiljer butikskoncepten åt är urval av varor, inköpspriser och profil. Som exempel frontas Axfoods mindre butiker sett till årlig omsättning och således handelslokal, som Handlarn eller Tempo. Mindre butiker under ICA:s paraply frontas som Ica Nära medan de större butikerna går under Ica Maxi eller Ica Kvantum.

Servicepunkterna som identifierats för detta projekt har funnits i samtliga sju län och i princip samtliga kommuner. Totalt identifierades ca 230

² www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer

servicepunkter baserat på ovanstående fördelat inom de sju medverkande länen på följande sätt, sett till huvudman:

- ICA – 78 st
- Coop – 46 st
- Axfood – 51 st
- EMAB – 6 st
- Ideella föreningar (exempelvis byalag) – 3 st
- Obundna servicepunkter (exempelvis Dalfors lanthandel) – 34 st
- Drivmedelsstationer med och utan butiker (exempelvis Gulf, Preem och DinX) – 11 st

De stora kedjorna i Sverige var således kraftigt representerade men det fanns också flertalet servicepunkter som inte tillhörde en given kedja.

5.3 Upphandlingar

Själva rådgivningsinsatserna har genomförts av professionella rådgivare som valts ut efter en upphandling (nedan är den första upphandlingen av tre) inom huvudområdena. Inom varje huvudområde hade delområden specificerats för vad som kunde förväntas efterfrågas, men som också passande in i projektets ramar. Rådgivarna var fria att svara på en eller flera rådgivningsområden.

- **Inköp och distribution** - leveranser, sortimentsval, inköspriser, inköpsvillkor, uppföljning, lokala produkter.
- **Varuexponering** - varors placering, säljande sortiment, inredning, säsongsanpassat sortiment, trycksaker, vad vill kunderna ha?
- **Utveckling och diversifiering** – leveranser, sortimentsval, inköspriser, inköpsvillkor, uppföljning av verksamheten, lokala produkter, placering av varor, minskat svinn, snabbmat och catering.
- **Företagsekonomiska analyser** - budget- och resultatrapporter, nyckeltal, finansiering, ägarskiften/generationsväxlingar, IT-verktyg, prissättning och rabatter.
- **Energieffektivisering** - energikartläggning gällande fastighet- och verksamhetsdrift samt genomgång av befintlig utrustning (kyl och frys).
- **Nya sätt för service** - nyetablering av servicepunkt, utveckla verksamheten med nya "ben", nyttja det vi är bra på, butiken som helhetskoncept, hemsidor, matkassar, matlådor och nya marknader och evenemang.

5.4 Rådgivare

Nedan rådgivare valdes ut och ingicks avtal med under projektets gång. TH Energiteknik AB, Brion AB och Aktea Energy AB var renodlade rådgivare

inom energieffektivisering medan de andra företagen erbjöd rådgivning inom de andra områdena.

- Upphandling 1 (2018–2019) – Spejaren AB, LMV Konsult AB samt TH Energiteknik AB.
- Upphandling 2 (2020–2021) – Spejaren AB, LMV Konsult AB, Brion Teknik Fyrbodal AB, Celavi AB samt Aktea Energy AB.
- Upphandling 3 (2022–2023) – Spejaren AB, LMV Konsult AB samt Celavi AB.

5.5 Skifte av fokus

Som beskrivet i punkten 5.3 genomfördes tre upphandlingar under projekttiden. Anledningen till detta var att det initialt var osäkert hur länge projektet skulle pågå då det var osäkert hur snabbt de tilldelade medlen skulle räcka. Dessutom ville projektet inte låsa sig för länge vid vare sig rådgivningsinnehåll eller rådgivare då det kunde ha behövts korrigeringar av antingen det ena eller det andra, allt beroende på resultat. Det visade sig mycket riktigt att projektet behövde korrigeras.

Energikartläggning var svår att nå ut med. Ett liknande innehåll hade erbjudits handlare i Dalarna och Gävleborg under första halvan av 2010-talet där ca 25 butiker deltagit. Detta medförde att en stor del av målgruppen redan genomfört dessa insatser medan andra tackat nej.

Det var även andra rådgivningssegment som justerades under resans gång. När det gällde varuexponering och inköpsvillkor var dessa väldigt svåra att påverka för de servicepunkter som tillhörde någon av de större kedjorna. Dessutom var rådgivarna in och nosade på detta under den breda rådgivningsdelen ”allmän butiksutveckling”. Det var således inte försvarbart att upphandla dessa områden som separata delar.

Vidare tillkom delarna ”tillgänglighet i butik”, ”Etablering av lokala lanthandlarföreningar” samt ”Digitalisering av butik”. Den första delen verkade utifrån ett tillgänglighetsperspektiv och syftade till att gå igenom lokalernas utformning och interiörs placering för att på bästa sätt kunna erbjuda så många människor som möjligt en trevlig och funktionell upplevelse.

Den andra delen syftade till att stärka de lokala handlarna på regional basis även efter att projektet som sådant tagit slut. I bland annat Dalarna finns en regional handlarförening som verkar över huvudmannagränsen, det vill säga har medlemmar från olika kedjor. Denna syftar till att stödja de lokala servicepunkterna då det ofta är mer som förenar dem än som skiljer dem åt.

Den tredje delen blev aktuell i slutet av pandemin då det visat sig att en större del av butikernas försäljning jämfört med tidigare skett via online-

handel och utkörning. De butikerna som inte haft tillgång till denna service hamnade delvis i bakvattnet och tappade omsättning då kundernas köpmönster förändrades.

5.6 Andra liknande insatser parallellt

Landsbygdsutveckling är inte ett område som utvecklas och bedrivs av länsstyrelserna allena. Detta var tydligt under projektets gång då andra nationella myndigheter eller aktörer erbjöd olika typer av åtgärder – och hade som mål – att stärka servicepunkter på landsbygden. Detta projekt hade inte exakt samma regler och förhållningssätt som andra pågående insatser avseende exempelvis deltagaravgift, målgrupp, geografiskt fokus eller rådgivnings/kurs-innehåll. Tillväxtverket erbjöd huvudmännen medel för egen-regisserad rådgivning för mindre butiker inom deras kedja från norr till söder där olika kurser inom deras internutbildningsprogram erbjöds på fasta tider och platser.

Leader i Gästrikebygden erbjöd bland annat lanthandlare medel för att ställa om sin försäljning till digitala plattformar medan Hushållningssällskapet i Värmland under projektets första år erbjöd kostnadsfri rådgivning till lanthandlare via Länsstyrelsen Värmland, dock inom ett begränsat antal rådgivningsområden.

Landsbygdsmentorerna är en förening som varit aktiva i ca tolv år med olika typer av insatser som alla syftat till att stärka och bevara servicen på landsbygden. De har varit involverade från Norrbotten till Blekinge i olika projekt där projekten finansierats av kommuner, länsstyrelser och regioner. Inom dessa projekt har de erbjudit stöd, kurser och rådgivning inom liknande områden som detta projekt har erbjudit. Projektet har stått för 85% av insatsen medan den enskilda servicepunkten själva har stått för resterande 15%.

Dessa ovannämnda insatser påverkade inte detta projekt alls egentligen. Som nämnt ovan hade de lite andra angreppssätt och förutsättningar och pågick dessutom inte helt parallellt i tid med detta projekt. Som framgår av texten ovan pågick många olika insatser samtidigt. Ingen och alla hade någon form av huvudansvar för att se till att landsbygdens gavs förutsättningar för att utvecklas och överleva. I Norge har man valt ett annat upplägg kring utveckling av servicepunkter på landsbygden. Mer om detta följer i punkten nedan.

5.7 Merkur-programmet i Norge

Tidigt i projektet besökte delar av styrgruppen samt styrelsen från Dalarnas lanthandlarförening Norge för att lära oss mer om hur arbetet med utveckling av servicepunkter fungerar på andra sidan gränsen. Detta för att få inspiration med vårt projekt samt att ta med tillbaka hur ett lyckosamt

arbete kan se ut då norrmännen jobbat konsekvent med dessa frågor i över 20 år.

Landsbygdsutveckling i vårt grannland Norge är mångt och mycket samlade under ett paraply. Detta paraply med statliga medel från den nationella budgeten kallas för Merkur-programmet. Merkur startades 1995 och stöds av samtliga partier i Stortinget. Målet för norsk regionalpolitik är att samtliga invånare i Norge ska ha tillgång till grundläggande kommersiella tjänster, och i detta arbete är Merkur ett av de viktigaste verktygen enligt Norges Kommunalminister Jan Tore Sanner³. Målsättningen är att upprätthålla livskraftiga bygder, säkra tillgången på dagligvaror och drivmedel på landsbygden, utveckla butikerna som närområdets mötesplats samt använda dessa mötesplatser som mini-bibliotek via ett samarbete med respektive kommun. Den sista delen handlar om att vissa landsbygdsbutiker blivit utsedda till kommunala beredskaps- och servicepunkter vilket innebär dubbla värdefulla omsorgsögon då butiken - förutom sin ordinarie roll - också axlar viktiga samhälleliga åtaganden. Förutom möjlighet till att låna böcker ingår även tillhandahållandet av lånedator, hjärtstartare, samarbete med hemvårdsplanering, turistinformation och ombudstjänster. Schablonbeloppet för att vara en sådan kommunal servicepunkt ligger på ca 50.00 NOK årligen.

Ca 600 landsortsbutiker spridda över hela Norge ingår idag i Merkur-nätverket. Merkur-programmet disponerar ca 60 MNOR varje år vilka används inom tre huvudområden.

- 1) Kompetens-program,
- 2) Utvecklingsprogram samt
- 3) Ekonomisk stöttning.

Som medlem i Merkur har servicepunkten tillgång till en butikskonsultent som är baserad utifrån ett givet geografiskt område. Totalt finns idag tio sådana konsulenter från norr till söder.

Den stora fördelen är att konsulten är med butiken på "hela resan", från medlemskapets början (årsavgiften för Merkur ligger på ca 5000 NOK år 2019) till att servicepunkten fått en väl genomarbetad plan för framtiden. En typisk utvecklingsplan inkluderar delar av alla ovan nämnda huvudområden. Den exakta fördelningen baseras på varje servicepunkts behov och förutsättningar. Hur mycket varje servicepunkt är berättigad till inom varje segment bestäms också av yttre parametrar såsom omsättning, utbud samt avstånd till närliggande servicepunkt.

³ Merkur-presentajon 2018, sidan 3

6 Genomförande

Under denna punkt beskrivs de olika delarna av projektet som kopplas till operativt genomförande både från projektets sida och de upphandlade rådgivarna.

6.1 Lanthandlardagar

Att nå ut till servicepunkterna var inte alltid lätt. Tiden de hade till förfogande för annat än rena butiksuppgifter var begränsad. Dessutom uppskattas inte alltid oannonserade besök där det upplevda syftet hos butiksinnehavarna kan kännas som att någon ”säljer in” saker.

Att enbart få information skickat till sig via mejl och post bedömdes för enkelt, medan att få besök av samtliga rådgivare samt projektledare på länsstyrelsen bedömdes för omfattande och riskerade att upplevas som tjatigt. Således genomförde projektet ”Lanthandlardagar” i flera län. Samtliga butiker som identifierats på länsnivå bjöds in, tillsammans med lokal Region, länsstyrelse och de upphandlade rådgivarna. Detta blev ett bra sätt för de olika aktörerna att mötas och diskutera möjliga vägar fram. I vissa fall deltog även andra intressenter på regional nivå som exempelvis Leader och lokala handlarnätverk.



I snitt deltog ca 10–12 butiker per träff och en träff pågick vanligtvis under en helgdag med avbrott för lunch. I något fall var agendan så pass späckad att 1,5 dagar användes med tillhörande övernattningsplatserna för träffarna varierade från gång till gång. Allt ifrån en gammal byskola till Gävle Slott!

Bilden visar Gävleborgs landshövding Per Bill som inviger en lathandlardag på Gävle Slott 2019. Foto Wilhelm Kyrk.

6.2 Besök av servicepunkter

Förutom att initialt mejla eller posta information om projektet till samtliga ca 230 servicepunkter genomfördes också en mängd fysiska besök av

antingen projektledaren eller de upphandlade rådgivarna. Besök av servicepunkter identifierades tidigt som en nyckelfaktor för att projektet skulle nå framgång. Att enbart mejla ut flyers med information om projektet skulle få minimal effekt. Längden på besöken varierade mycket, allt ifrån tiotalet minuter till tvådagars lanthandlardagar för vissa. Allt handlade om att det skulle utgå från den enskilde servicepunktens behov, vilja och tidsmöjligheter.

Besök av servicepunkter tillsammans med representanter för lanthandlarföreningar gjordes där det var möjligt. Detta var ett bra sätt att få ”tyngd” på besöken. Flertalet av de rådgivningsdagarna som beställts och genomförts i Dalarna är kopplade till just medlemskap i den ekonomiska föreningen som utgör länets lanthandlarförening.

Besök av servicepunkter bedrevs således genom hela projektet i både informerande, marknadsförande och utbildande syfte, och genomfördes av de upphandlade rådgivarna, projektledaren samt regionala representanter.

Det har också varit av vikt för projektets rådgivare att vara flexibel i planeringen och genomförandet av besöken. Det har skett fler än en gång att handlaren bakom servicepunkten önskat att besöket sker på sen söndagseftermiddag efter butiken stängt för dagen. Detta visar att en av de stora utmaningarna med detta projekt var att få tillgång till handlarens mycket begränsade tid.

6.3 Rådgivning under pandemi

Att planera är en sak. Att genomföra en annan. Detta blev väldigt tydligt under 2020. Rådgivning, enligt projektets sätt att se på det – var att den genomförs fysiskt. Antingen hos servicepunkten i fråga eller i exempelvis en konferenslokal. Vi ville undvika telefonrådgivning då det finns många fördelar för servicepunkten om rådgivaren finns på plats där denne bedriver sin dagliga verksamhet. Rådgivarnas tränade ögon gör mer nytta där jämfört med att sitta på annan plats via telefon. Telefonrådgivning var tänkt att ske som uppstartsmöte och/eller som avslutningsmöte.

Pandemin tvingade således projektet att tänka om. Statliga myndigheter införde både råd, riktlinjer och juridiska begränsningar för hur samhället tillsammans skulle hjälpa till för att begränsa smittspridningen. Hade projektet bibehållit samma linje kring hur rådgivningen skulle ske hade resultatet blivit att vi inte hade kunnat fortsätta. Det var dock svårt att veta hur länge pandemin skulle pågå och hur den skulle utvecklas. I början av 2020 talades det om flockimmunitet och att samhället skulle kunna återgå till normaltillstånd i början av sommaren. Detta vet vi nu i efterhand var ett önsketänkande. Pandemin hade greppet om samhället i nästa två år.

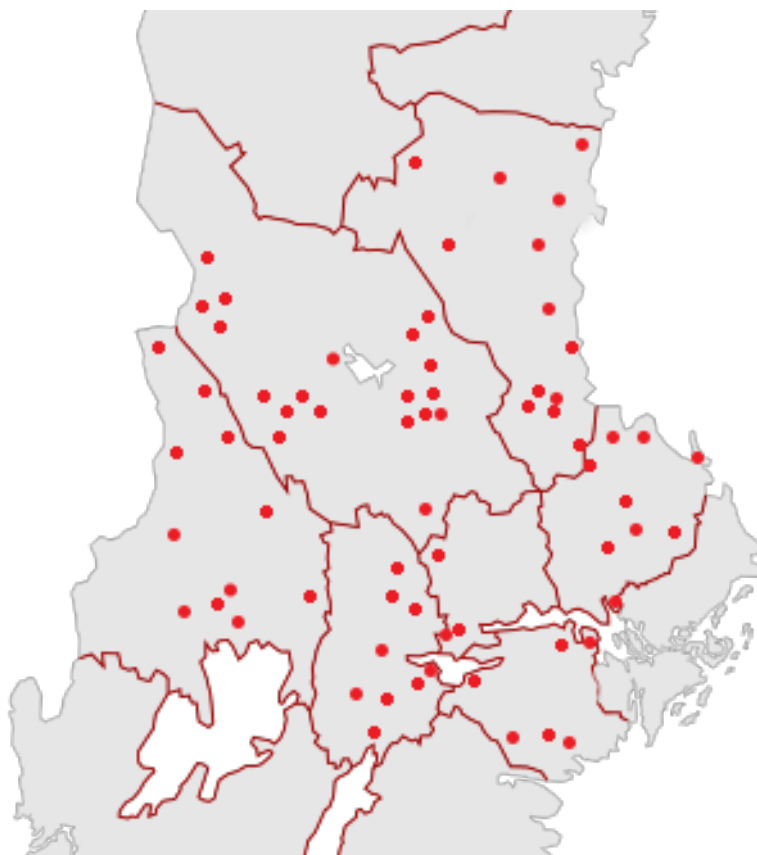
Servicepunkterna brottades med sina egna svårigheter under denna tid. Hög sjukfrånvaro, förändrade köpmönster och att anpassa servicepunkten med avståndshållning var några av delarna som förändrade deras vardag. Behovet av anpassning av verksamheten hade dock inte förändrats utan kanske blev tydligare än någonsin. I stället för fysiska möten och besök började projektledaren och rådgivarna att etablera kontakt via telefon och digitala möten. Att ändra om daglig interaktion från fysiska möten till digitala lösningar var vi inte ensamma om. Många olika verksamheter i riket blev bekanta med digitala lösningar under dessa två år, och det visade sig att det mesta faktiskt gick att lösa!

7 Resultat

Under denna punkt presenteras projektets resultat fördelat på både resultat kopplat till siffror och dagar, men också måluppfyllnad. Analyser, konklusioner och andra delar kopplat till vad resultatet har bidragit till återkommer i nästkommande del.

7.1 Fördelade dagar

Vid projektets slut har sammanlagt 514 heldagar rådgivnings genomförts i de sju länen till en kostnad av ca 4 070 000 kr för projektet. Lägger man till de 30% som servicepunkterna själva stått för har det sammanlagda värdet på rådgivningen varit ca 5 850 000 kr.



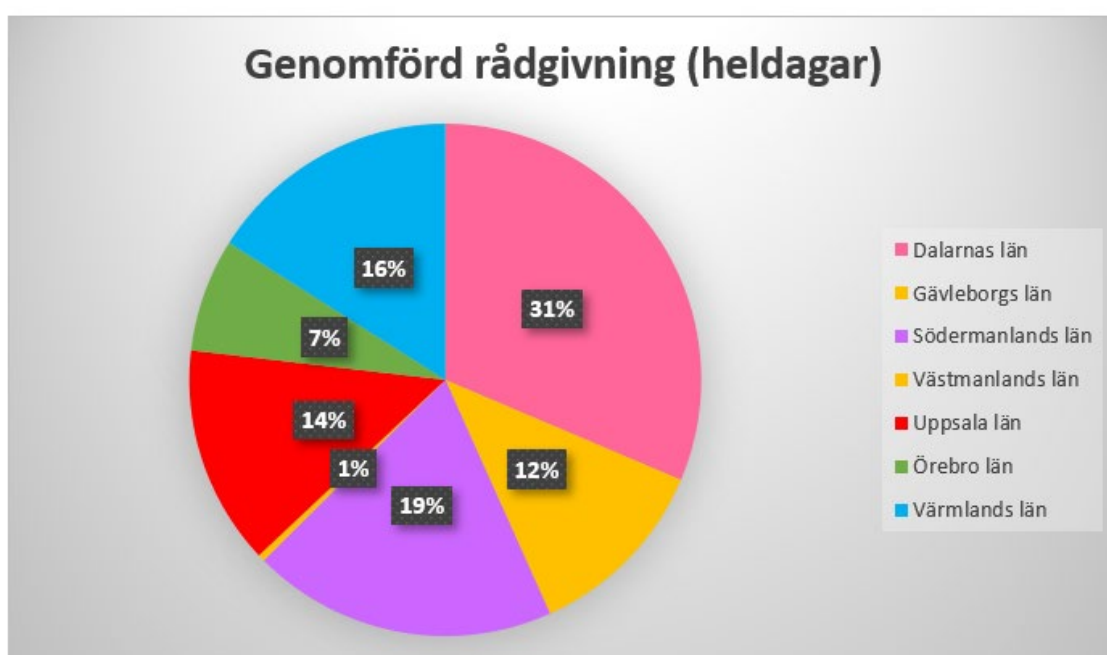
Bilden visar en karta över Mellansverige där de röda punkterna visar den geografiska placeringen på de servicepunkter som genomfört rådgivning.

Dessa 514 heldagar genomfördes hos 66 unika servicepunkter från norra Gävleborg till Södermanlands skärgård. Snittomsättningen för en i detta projektdeltagande servicepunkt låg på ca 11 miljoner kronor/år.

De 514 dagarna har fördelats som följande bland de deltagande sju länen:

- Dalarnas län – 145 dagar
- Gävleborgs län – 64 dagar
- Södermanlands län – 89 dagar
- Västmanlands län – 2 dagar
- Uppsala län – 66 dagar
- Örebro län – 73 dagar
- Värmlands län – 75 dagar

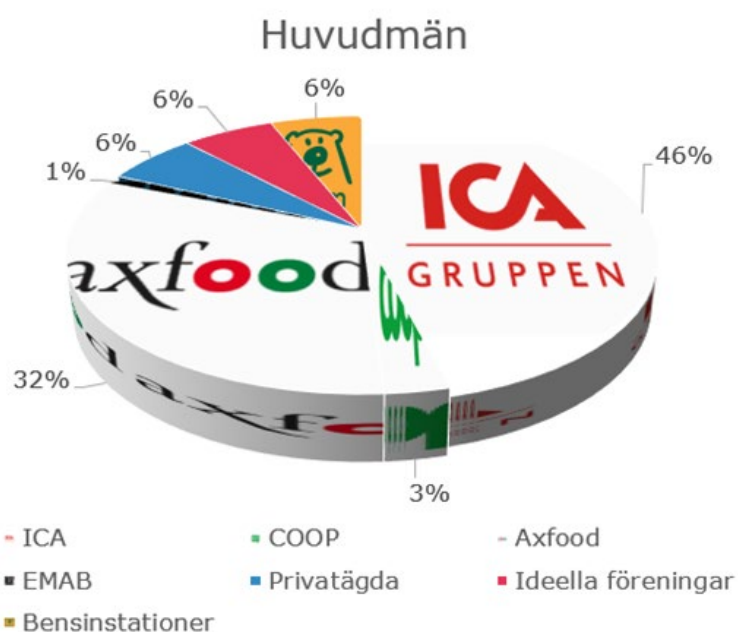
Vad beträffar antalet genomförda dagar ligger snittet på ca 8 dagar/servicepunkt. Vissa har enbart genomfört 1–2 dagar medan andra återkommit med 4–5 beställningar under projektets gång där varje beställning innehållit 5 dagar.



Cirkeldiagrammet visar fördelningen i procent från vilka län servicepunkterna som genomfört rådgivning kommer ifrån.

Dessa 514 dagar har fördelats följande bland de identifierade och deltagande huvudmännen:

Organisation	Värmland	Örebro	Sörmland	Gävleborg	Dalarna	Uppsala	Västmanland	Totalt
ICA	22	37	27	50	29	57	0	222
Coop	0	0	0	0	14	0	0	14
Axfood	24	32	62	0	67	3	2	190
EMAB	0	0	0	2	3	0	0	5
Privatägda	6	0	0	0	19	7	0	32
Ideella föreningar/samfälligheter	23	0	0	0	0	0	0	23
Bensinstationer	0	4	0	11	13	0	0	28
TOTALT	75	73	89	63	145	67	2	514



Cirkeldiagrammet visar fördelningen i procent mellan de olika huvudmännen i fråga om vilka som genomfört rådgivning.

Den genomsnittliga servicepunkten som genomförde rådgivningen uppvisade följande fakta:

- Ica-servicepunkt som ligger i södra Dalarna.
- Servicepunkten omsätter ca 11 MSEK/år och har fem anställda på olika procent.
- Verkar i ett samhälle med ca 1500 personer.
- Åtta heldagars rådgivning i snitt inom allmän butiksutveckling.
- Servicepunkten har minst ett ombudskap.
- Servicepunkten har ej särskilt driftsstöd.



Bilden visar en butiksinnehavare som genomfört rådgivning inom projektet stående framför sin butik. Foto Wilhelm Kyrk.

Som framgår under punkten 5 (kartläggning och urval) ser fördelningen avseende servicepunkternas kedjetillhörighet (huvudmän) väldigt olika ut beroende på län. Exempelvis har Coop en stark representation i Värmland medan Axfoods ställning är förhållandevis svag där. Således påverkades utfallet av kedjornas vilja att delta i projektet. Coop visade svagt intresse att delta trots flertalet möten med projektet under projekttiden. De stora organisationerna knutna till de identifierade servicepunkterna var Coop Mitt samt Coop Värmland. Den absoluta majoriteten av samtliga identifierade Coop-butiker i detta projekt tillhörde en av dessa två organisationer. Här spelade även regler kring statsstöd in då det finns begränsningar i hur mycket stöd varje organisationsnummer får motta sammanlagt under ett antal år. Resultatet blev att inte en enda beställde rådgivningen. De 14 dagar som Coop-knutna butiker beställde under projekttiden är i stället fristående Coop-organisationer med en eller två Coop-butiker kopplade till sig.

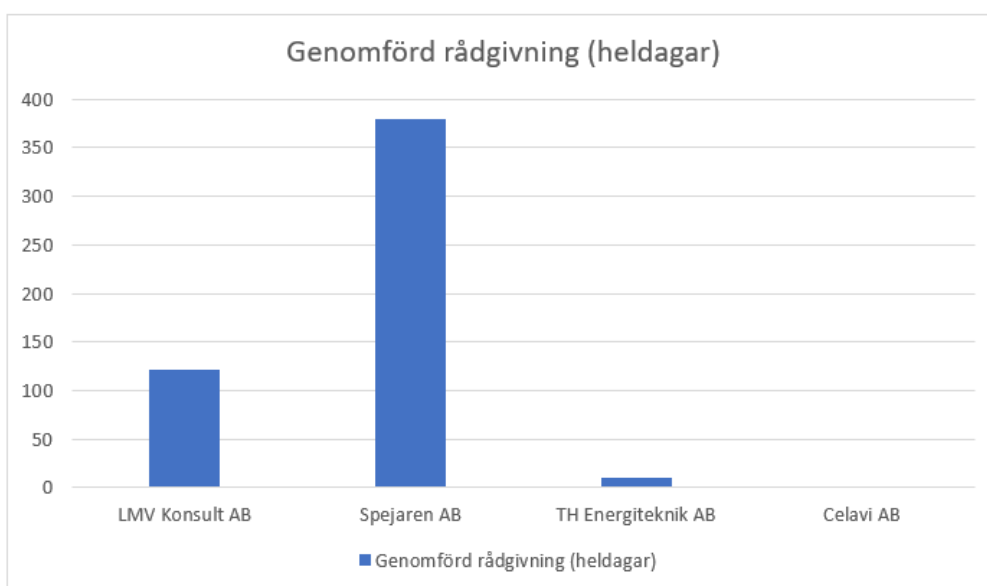


Bilden visar en butiks innehavare som genomfört rådgivning inom projektet stående framför sin butik. Foto Wilhelm Kyrk.

7.2 Fördelning per rådgivare

Vad beträffar utförd rådgivning fördelat på de företag projektet upphandlat som rådgivare blev utfallet enligt nedan:

- LMV Konsult AB – 122 dagar
- Spejaren AB – 380 dagar
- TH Energiteknik AB – 10 dagar
- Celavi AB – 2 dagar



Stapeldiagrammet visar antalet heldagar rådgivning fördelat på de upphandlade rådgivningsföretagen

Detta utfall beror på flera faktorer enligt nedan:

- Rådgivningsinnehållet, vissa områden har varit mer efterfrågade än andra
- Viljan och förmågan att vara uppsökande i sin verksamhet
- Erfarenhet att arbeta mot denna företagsvärld
- Konkurs (TH Energiteknik AB)
- Prioritering av egen verksamhet för rådgivaren
- Ordet sprider sig, handlare tipsar om innehåll och använd rådgivare

Förutom dessa fyra rådgivningsföretag har även Brion Teknik AB samt Aktea Energi AB (både verksamma inom energikartläggning/ energieffektivisering) ingått men dessa har ej lyckats genomföra några rådgivningsinsatser.

7.3 Rådgivningens innehåll

Om man då tittar på vad rådgivningen har innehållit så är det svårt att säga exakt innehåll på samtliga genomförda dagar, då man ofta är inne och berör flera delar av verksamheten. Det vanligaste är dock att man börjar gå igenom servicepunkten (allmän butiksutveckling) och stannar upp där det behövs. I vissa fall har dock butiksinnehavaren en önskan om vad denne behövde hjälp/stöd inom och valde således en mer renodlad rådgivningsinsats.

Nedan är en ungefärlig redogörelse som baseras på innehållsbeskrivningarna av genomförd rådgivning. Med dagar avses heldagar.

Inköp och distribution (totalt 11 dagar)

- Leveranser (11 st)

Utveckling och diversifiering (totalt 320 dagar)

- Allmän butiksutveckling (269 st)
- Ledarskapsutbildning (15 st)
- Konflikthantering (2 st)
- Team-building (2 st)
- Marknadsföringskanaler (18 st)
- Egenkontroll (11 st)
- Varuexponering (3 st)

Företagsekonomiska analyser (totalt 94 dagar)

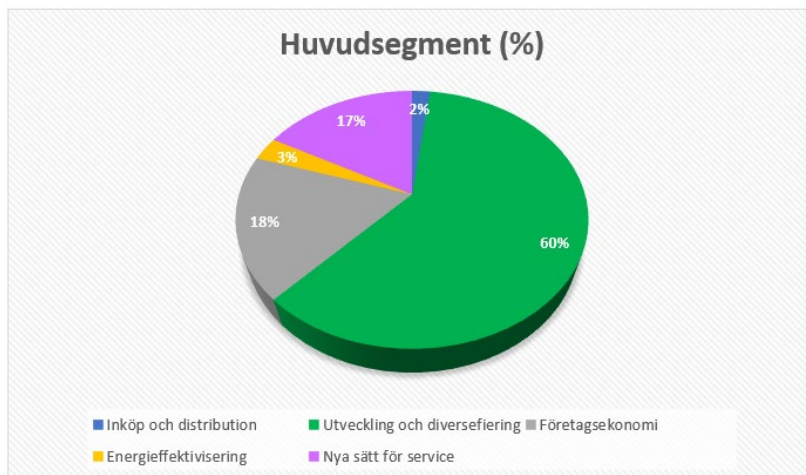
- Budget-, resultatrapporter och nyckeltal (3411+ st)
- Ägarskiften/generationsväxlingar (30 st)
- Nulägesanalys på försäljning (30 st)

Energieffektivisering (totalt 17 dagar)

- Energikartläggning (17 st)

Nytt sätt för service (totalt 72 dagar)

- Lokala produkter (2 st)
- Matlådor, fastfood och catering (30 st)
- Ny- eller ometablering (30 st)
- Nya serviceerbjudanden och ombudskap (10 st)



Cirkeldiagrammet visar fördelningen i procent inom vilka huvudsegment som rådgivning genomförts.



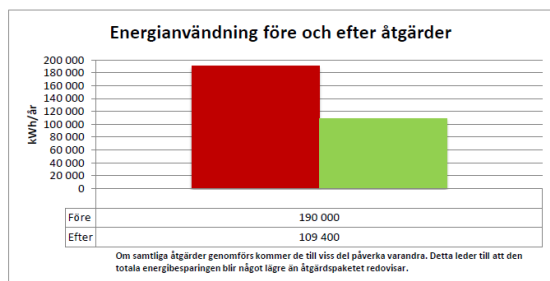
Cirkeldiagrammet visar fördelningen i procent avseende rådgivningsinnehåll som genomförts.

Ungefär hälften av alla rådgivningsdagar har handlat om att gå igenom verksamheten och stanna upp vid delar som behövt belysas. Den andra halvan av rådgivningsdagarna har handlat om mer förbestämda delar av verksamheten. Fokus där har varit rådgivning inom delområden som handlat om ägarskiften/generationsväxlingar, företagsekonomi, nya sätt för service samt matlådor/catering.

Exempel: Åtgärdssammanställning efter genomförd energikartläggning, och vad en eventuell besparing sannolikt innebär vid genomförandet av föreslagna åtgärder.

Nr	Åtgärd	Typ	Livslängd	Investering	Nuvarande användning normal år	Besparing	Besparing	Besparing	Besparing	Besparing	Energislag	LCC nuvarande diff	Payoff	Utfört
		BVT	år	kr	kwh	Energi kwh/år	Energi kr/år	UH kr/år	Summa kr/år	CO ₂ ton/år	typ	Kr	år	datum
1	Anpassa drifttider ventilation till verksamhetstider	Bl	15	500	27 000	16 000	12 500	2000	14 500	2,5	El, olja	173 000	0	
2	Optimera oljepannans drift	Bl	15	2 000	10 000	1 000	1 100	0	1 100	0,3	El	11 000	2	
3	Optimera värmekurva	Bl	15	2 000	34 000	3 400	3000	0	3 000	0,0	El, olja	34 000	1	
4	Optimera äggkyl	V	15	1 000	3 000	600	500	0	500	0,1	El	5 000	2	
5	Ta bort skräp, rengöra kondensor	V	1	500	32 000	300	200	0	200	0,0	El	0	3	
6	Installera timers i plugin dryckeskylar	V	10	1 000	10 000	500	400	0	400	0,1	El	2 000	3	
7	Täta garageport	BK	5	2 000	31 000	1 000	900	0	900	0,2	El, olja	2 000	2	
8	Byte av T8 belysning i plugin kylar och frysar till LED	V	14	3 000	1 000	700	600	500	1 100	0,1	El	10 000	3	
9	Kontrollera driftsstatus för kylsystem A	V	2	2 000	12 000	1 000	800	0	800	0,1	El	0	3	
10	Isolera värme- och varmvattenrör i UC	Bl	40	11 000	40 000	2 500	2 000	0	2 000	0,3	El	35 000	6	
11	Installation isolerglasdörrar på frukt-ost och köttkyldisk	V	20	100 000	34 000	18 000	14 600	0	14 600	2,3	El	117 000	7	

Bild på hur energibilaga kan se ut efter genomförd energikartläggning, och vad en eventuell besparing sannolikt innebär vid genomförandet av föreslagna åtgärder.



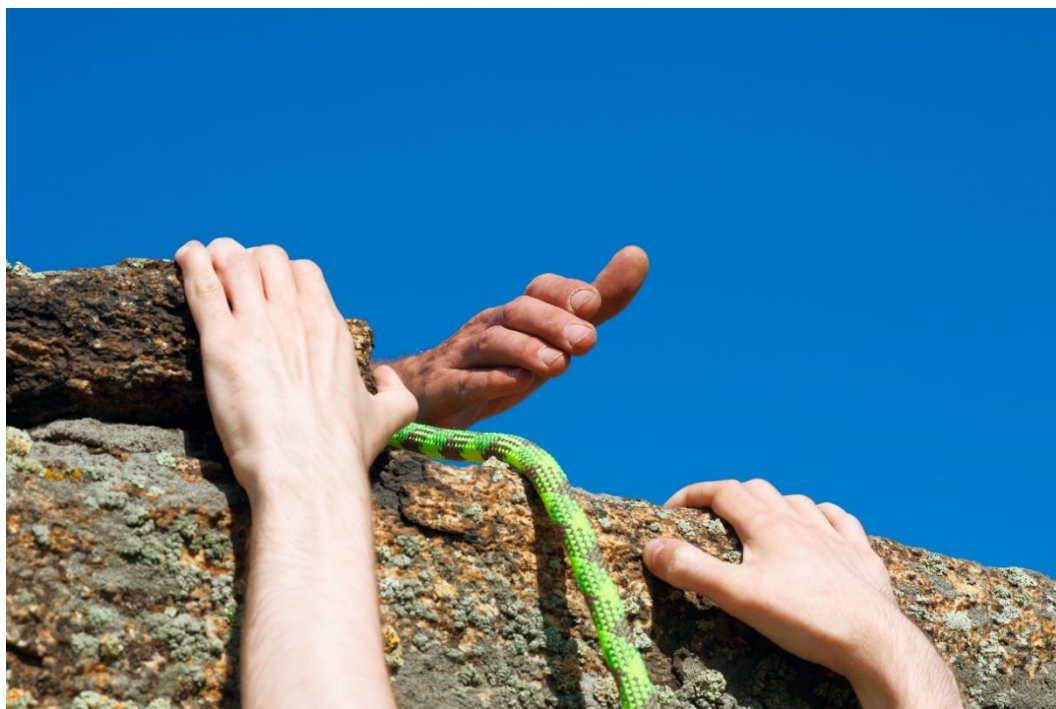
Förutsättningar för diagram

Åtgärds paket baseras på åtgärderna 1-17

Investeringar räknas exklusive moms.	
Elkostnad	0,81 kr/kWh
Olja	1,07 kr/kWh
Kalkylränta	5,0 %
Ökning av UH-kostnader	2,0 % / år
Ökning av energipriser	2,0 % / år

Energibilagan redovisar framtagna åtgärder samt förslag till prioriteringsordning. Prioriteringen bygger på teknisk lämpligt ordning, investeringskostnad samt resp åtgärds lönsamhet (lönsamma åtgärder tidigt).

Totalt för åtgärds paket						
Livslängd	Investering	Besparing	Besparing	Nuvärde	CO ₂	Pay-off
[år]	[kr]	[kWh/år]	[kr/år]	kr	[ton/år]	[år]
1-40	897 000	80 600	73 000	164 000	10	12



Bilden visar ett par händer som tillhör en person som klättrar i berg och en annan persons hand på avsatsen som sträcker sig ned för att hjälpa. Bilden ska symbolisera att hjälp finns i närheten. Foto Mostphotos.

7.4 Måluppfyllelse mätbara mål

Av de ca 230 identifierade servicepunkterna som passade in på detta projekts syfte har följande måluppfyllelse beträffande mätbara resultatmål kunnat fastslås:

- Samtliga servicepunkter har blivit kontaktade via mejl eller telefon.
- 80% av servicepunkterna har fått ett fysiskt besök eller deltagit på en lanthandlardag. Räknar vi bort Coop-butikerna som ej fått besök p.g.a. ointresse/statsstödsregler från deras sida är siffran i stället 92%.
- 66 unika servicepunkter har genomfört rådgivning.
- 7 av dessa var gällande ny- eller omstart.
- Rådgivningen har varit anpassad och behovsstyrd utifrån varje servicepunkts enskilda behov.

Följande servicepunkter har genomfört rådgivning under projektet:

Dalarnas län

- Coop Bjursås
- Coop Grycksbo
- Coop Sollerön
- Gulf Enviken
- Handlarn Sörsjön
- Dalfors lanthandel
- Din-X Björbo
- Frendo Bjursås
- Handlarn Bingsjö
- Ica Nära Mockfjärd
- Ica Nära Näcken
- Ica Nära Sälen
- Ica Nära Toppen
- Ica Nära Söderbärke
- Tempo Björbo
- Tempo Nås
- Våmhusmacken
- Västerdala livs

Gävleborgs län

- Ica Nära Bergby
- Ica Nära Järbo
- Ica Nära Kilafors
- Ica Nära Trönö
- Ica Nära Storvik
- Ica Nära Årsunda
- Ica Nära Österfärnebo

- Frendo Järvsö
- Macken i Kårböle
- Preem Järbo
- Ica Nära Friggesund

Södermanlands län

- Ica Nära Julita
- Ica Skeppet
- Ica Nära Stigtomta
- Ica Åkers Styckebruk
- Handlarn Björkvik
- Handlarn Vrena

Uppsala län

- Ica Nära Knutby
- Ica Nära Månkarbo
- Handlarn Järlåsa
- Ica Nära Söderfors
- Ica Nära Kryssset Almunge
- Ica Nära Kastbergs
- Ica Nära Torget Skärplinge
- Ica Nära Gräsö
- Skoklosters lanthandel

Västmanlands län

- Handlarn Riddarhyttan

Örebro län

- Tempo Grythyttan
- Tempo Storå
- Handlarn Kvarnbacka
- Varuhuset Rönneshytta
- Handlarn Sköllersta
- Handlarn Åmmeberg
- Ica Supermarket Sojas
- Ica Nära Vintrosa
- Ica Nära Stora Mellösa
- Motorbolaget i Fellingsbro
-

Värmlands län

- Höljes lanthandel
- Tempo Nordvärmland

- Ica Ekshärad
- Ica Åhströms i Råda
- Ica Nära Storfors
- Fagerås byalag
- Ica Nära Östmarks handel
- Ica Nära Edane
- Ica Munkfors
- Ica Nära Mossbergs
- Svanviks handel

Följande servicepunkter genomförde rådgivningsinsatser inom ny- eller omstart:

- Din-X Björbo
- Ica Nära Näcken
- Macken i Kårböle
- Preem Järbo
- Fagerås byalag
- Handlarn Vrena
- Skokloster lanthandel

7.5 Måluppfyllelse delvis mätbara mål

Att beställa en eller flera nya omgångar rådgivningsdagar kan vara ett tecken på att rådgivningen varit lyckad. Avsätter man som mindre handlare både tid och pengar för att utveckla sig själv, sin butik och sin personal faller det på sin egen orimlighet att rådgivningen skulle uppfattas som dålig eller ej behövlig om man beställer ytterligare dagar. Dock behöver det inte vara så i alla fallen då vissa servicepunkter enbart behövt hjälp med vissa insatsdelar som klarats av efter den första omgången rådgivning. Men generellt sett kan det sägas att ytterligare beställningar av flera rådgivningsdagar är ett tecken på att rådgivningen – och då i förlängningen även projektet – varit lyckat.

När det gäller de uppsatta målen som härrör att minst 70% av de som genomfört rådgivning kan påvisa mätbart ökad konkurrenskraft, omsättning eller lönsamhet, minst 60% av de som genomfört rådgivning upplever antingen bättre inköpsvillkor, fler lokala leverantörer, merförsäljning genom bättre varuexponering, fler nöjda kunder, bättre respons på marknadsinsatser, starkare social roll för butiken, att tids- och kostnadstjuvar minskat, att prisjusteringar och lagernivåer är bättre eller att det skapats nya kundevenemang. Minst 50% av de som genomfört rådgivning efteråt budgeterar och följer upp försäljning, vinst och kassaflöde, har en plan för etablering av eventuella nya sätt för service eller har en plan för personalutveckling - så visste vi innan att det kunde bli svårt att påvisa ett samband mellan rådgivningen och en ökning av dessa. Det var dock viktigt att ha med mål av denna typ då syftet är att servicepunkterna ska vara livskraftiga på lång sikt, vilket en solid ekonomi ökar sannolikheten för.

Under projektets gång har enkäter skickats ut och samtal förts med servicepunkter som genomfört rådgivning. Enkäterna har innehållit 18 frågor där både ja/nej-frågor samt frisvarsfrågor förekommit.

Följande resultat och slutsatser kan dras baserat på svaren i enkäterna:

- Svansfrekvensen på enkäterna har varit låg, ca 20 %. Detta medför att det är svårt att dra säkra slutsatser. Men vissa tendenser kan utkristalliseras.
- Få säger med säkerhet att rådgivningen medför en ökad konkurrenskraft, omsättning eller lönsamhet. Men samtidigt att det inte kan uteslutas.
- Flera andra faktorer har påverkat mer under dessa år än rådgivningen, framför allt ändrade köpmönster kopplat till pandemi och ekonomisk kris.
- En majoritet av enkätsvaren uppger att de anser att servicepunkten efter rådgivningen kan påvisa fler nöjda kunder och fler lokala leverantörer.
- En majoritet av enkätsvaren uppger att tids- och kostnadstjuvar minskat som en följd av rådgivningen, samt att förståelsen och kunskapen om verksamhetens ekonomi har ökat.
- En majoritet av enkätsvaren uppger att innehavaren av servicepunkten anser känna sin verksamhets olika delar, styrkor och svagheter bättre efter rådgivningen.
- En majoritet av enkätsvaren uppger att rådgivningen bidragit till att känna större framtidshopp för lokalsamhället de verkar i, samt för servicepunktens framtid.
- De fyra sista punkterna framgår också tydligt vid enskilda samtal med butiksinnehavarna.

7.6 Måluppfyllelse ej mätbara mål

Syftet och hela essensen med projektet var att stärka servicepunkterna på landsbygden som utför och erbjuder kommersiell service till boende och företag, och öka chanserna att dessa ska vara livskraftiga och närvarande i lokalsamhället. En nyckelfaktor för att detta ska kunna uppnås är att innehavaren av servicepunkten känner en framtidstro och glädje i sitt förvärv.

Ett annan del av syftet vilket kokades ned till ett ej mätbart mål var att genomföra projektet länsöverskridande och på så sätt finna synergier i detta arbete, men också skapa grund och förutsättningar att angripa andra kommande arbetsuppgifter eller projekt på liknande sätt.

Att mäta exakt hur lyckat denna arbetsmodell har varit går inte, men det är klart och tydligt att arbetssättet varit något som flera parter belyst som en stor framgång, och legat till grund för att projektet har genomfört så pass

många rådgivningsdagar som nu är fallet. Att dessutom över 500 heldagar nått ut till 66 unika servicepunkter avgör att servicepunkterna gått starka ur detta projekt, vilket var en del av målet.

7.7 Differens mellan antalet beställda dagar och genomförda dagar

Att det existerar en viss diskrepans mellan antalet beställda dagar och de antalet som vid projektets slut är genomförda är fullt naturligt. Man kan likna det vid en restaurang och dess bokningsgrad under ett år. Ett antal bokningar kommer inte omsättas i besök av kunder vilket beror på olika faktorer.

I frågan om rådgivningen i detta projekt och den skillnaden som är mellan de ca 600 dagar som sammanlagt har beställts och de 514 dagar som slutligen genomfördes finns fler orsaker. Efter diskussioner med både butiker och rådgivare kunde följande anledningar utkristalliseras.

- Pandemin och de medföljande restriktionerna gjorde att flertalet dagar ställdes in eller flyttades till framtiden där de antingen blev reducerade eller ej blev av. I vissa fall gjordes de om till digitala möten och då bortföll vissa moment (exempelvis fysisk genomgång av lagret eller besiktning av varugångar) vilket ledde till att färre dagar behövdes.
- Vissa butiker beställde exempelvis fyra dagar men blev klara efter tre dagar. Ibland kunde dessa fyra dagar vara utspridda på ett helt kalenderår (en dag i mars, augusti, oktober och december) och vid något tillfälle hade den berörda personen slutat.
- I några fall blev butiksinnehavaren allvarligt sjuk, någon ställde in av andra personliga skäl, någon ångrade sig p.g.a. ekonomiska orsaker och en har uppgett att de inte blev nöjda efter halva tiden.

Dock är antalet beställda dagar i jämförelse med antalet genomförda så pass stort att ytterligare en anledning kunnat utrönas. Nämligen att rådgivarna och butikerna varit för pessimistiska i sin uppfattning om tidsåtgång. Man har helt enkelt valt att lägga på lite säkerhetsmarginal vilket många gånger visat sig inte behövas. Detta har ingen som helst bäring på eller belastning av projektets ekonomiska förutsättningar då betalningen till rådgivarna sker först när dagarna är genomförda, bekräftade och fakturerade. Dock har det under resans gång medfört en viss missvisning om hur många dagar rådgivning som vi trodde var på rulle.

8 Analys och konklusioner

Följande delar har kunnat utrönas efter genomfört projekt:

- Det fanns en viss tröghet i början avseende att sälja in rådgivningsdagar, men denna tröghet avtog ju längre projektet fortskred då ordet börjat sprida sig bland handlare om fördelarna med vårt erbjudande.
- Innan projektet startade fanns en farhåga att 30%-delen avseende delfinansieringen av rådgivningen skulle vara avskräckande då andra aktörer och projekt samtidigt erbjöd rådgivning och kompetenshöjande insatser vilket beskrivits under punkten 4b. Dock var inte så fallet. 30%-delen har i stället funkats som en kvalitetsstämpel på att den rådgivningen som genomförts också har behövts då servicepunkten själva har betalat 30% av kostnaden och således inte ägnat sig åt ”Cherry picking”.
- Innan rådgivningen startade förväntades denna ske i gruppform. Ingen sådan rådgivning efterfrågades. Anledningen till detta bedöms som att det är lättare att öppna upp sig och ställa vissa frågor när den sker enbart mellan rådgivare och den servicepunkten det handlar om. Det kan också vara så att man inte vill ställa vissa frågor eller avslöja vissa saker i plenum.
- Landsbygdsutveckling i Sverige saknar någon som tar ett helhetsgrepp om frågan likt Merkur i Norge gjort. Idag är det alldeles för många aktörer inblandade och servicepunkterna upplever detta som en djungel. Flera servicepunkter som projektet har varit i kontakt med har avstått att söka vissa stöd då de bedömt att det är för krångligt.
- Behovet av insatser inom rådgivning och ekonomiskt stöd är stort och fortsatt efterfrågat. Flera servicepunkter har frågat vilka de kan vända sig till för liknande insatser efter att detta projekt har avslutats.
- Det var en skillnad i efterfrågan av rådgivningsinsatser om man jämför län och län. Vissa län är mindre till ytan (exempelvis Västmanland) och har en större centralort vilket medför att potentiella servicepunkter att arbeta med är mindre än exempelvis i Dalarna och Värmland. Även antalet Coop-butiker i nettolistan (listan som sammanlagt innehöll ca 230 servicepunkter) spelade in.
- Många olika aktörer upplever det länsöverskridande arbetssättet som en av projektets stora styrkor och mest frappanta resultat.
- Intresset att starta och driva lanthandlarföreningar var relativt svagt. Initialt fanns en nyfikenhet kring detta men det är svårt utan en uppstart som är ett delfinansierat projekt eller liknande då det kräver pro bono-arbete från butiksinnehavarna. I Dalarna/Gävleborg startades det länsöverskridande etableringsarbetet kring en lanthandlarförening i gång som just ett länsstyrelseprojekt.

- Intresset att beställa rådgivning inom segmentet ”tillgänglighet i butiken” var obefintligt. Ingen rådgivare svarade heller specifikt på detta i upphandlingen som ett renodlat kompetensområde.

Gällande måluppfyllelse i projektet, sammanvägt av mätbara mål, delvis mätbara mål samt ej mätbara mål, kan man dra slutsatsen att det saknas ett par servicepunkter för att nå de tio för ny- eller ometablering som sattes som mätbart mål, och bortsett från ett antal Coop-butiker når projektet 92% av målet att inkludera samtliga av de ca 230 servicepunkter som identifierats. Alla har blivit kontaktade men ca 8% har inte fått ett fysiskt besök, deltagit på lanthandlardag eller genomfört rådgivning.

Har projektet således misslyckats med nå sina mål? Gällande vissa enstaka delmål så är svaret ja. Det är ett antal servicepunkter som identifierats och inte tillhör Coop-sfären som borde ha involverats men ej blivit det. Det går alltid att åberopa olika anledningar till höger och vänster att detta ej skett (och ofta finns det goda skäl) men faktum kvarstår att dessa ej går att tillgodoräkna i resultatet. Samma sak gäller att tio av de servicepunkter som skulle genomfört rådgivning skulle ha gjort det som nya servicepunkter eller servicepunkter som gör en omstart i någon annans regi. Detta mål är dock svårare att påverka från projektets håll då vår uppgift inte är att starta egna servicepunkter och dessutom har svårt att påverka om någon annan ska gör det. Trots allt är 7/10 under de förutsättningar som gällt under projekttiden att betrakta som godkänt, även om det rent måluppfyllnadsmässigt är ett ej uppnått mål.

Men om vi zoomar ut och tittar totalt på samtliga mål – mätbara som ej mätbara - så är min slutsats att projektet varit både uppskattat, lyckat och välbehövligt. Flera andra mätbara mål och delvis mätbara mål är med råge uppfyllt.

8.1 Röster om rådgivningen

”Vi märkte att flera av insatserna vi gjort skulle ha behövts tidigare. Det är en utmaning att hitta balansen mellan ett driv och verklighetens förutsättningar i deras verksamhet.”

Mikael Vestergård, rådgivare, LMV Konsult AB

”Vi är nöjda med utfallet. Det har varit intensiva år och jag har upplevt att vi gjort skillnad där ute. Det svåra har varit att få handlarna att inse att de behöver stöd. När de väl insett det har det runnit på rätt bra.”

Gordon Krmic, rådgivare, Spejaren AB

”Det var svårt för butikerna och oss att finna en röd tråd i in-försäljningen. Det borde vara rådgivning som leder till kartläggning, och kartläggning som leder till stöd, ordnat av samma statliga aktör.”

Fredrik Hennström, rådgivare, Brion Teknik AB

”Utmanande och lärorikt att leda detta arbete. Men framför allt välbehövligt och väldigt roligt. Rådgivning behövs även framgent. Inget snack om den saken. 500+ dagar genomförda i sju olika län bevisar det. Det är lätt att glömma bort att servicepunkterna själva faktiskt har lagt ut över 1 700 000 kr på detta.”

Wilhelm Kyrk, projektledare, Länsstyrelsen i dalarnas län

”Projektet har varit värdefullt för länets handlare och har behövts. Det är jätteviktigt att liknande stödinsatser finns och att det finns en viss nivå på stödet, annars väljs det tyvärr bort.”

Karin Löfstrand, Region Dalarna

”Kunskap behöver processas och förvaltas. Deltagarna fick utvärdera och reflektera vad de varit med om, alla fick vara med. Glöm ej extra dagen att återkoppla! Detta projekt hade styrkan att låta skraddarsy innehållet.”

Stina Hansson, rådgivare, Gotlandsakademin

”Jag var skeptisk i början. Sju län verkade för stort. Det var trögt i början men sen nådde ni ut bra. Vi är nöjda.”

Björn Eidebrandt, Region Värmland

”Seg start, men sen lossnade det. Vi bör ta med oss arbetsmodellen till andra insatser framöver. Den har uppenbarligen varit framgångsrik.”

Petra Umeland, Länsstyrelsen Värmland

Positivt och bra att göra en länsöverskridande upphandling och spara resurser. En lärdom vi ska ta med oss är att fundera på om det går att dedicera vissa dagar till vissa län för att få en bättre spridning på utförda dagar?”

Ylva Gustafsson, Länsstyrelsen Värmland

”Jag tycker ändå projektet har gjort en skillnad, handlarna har fått ökat självförtroende. Bra att flera butiker återkommit med nya beställningar. Detta ger en kontinuitet i deras eget arbete och visar att rådgivningen fungerat.”

Marcus Forss, Region Sörmland

”Projektet har varit väldigt lyckat, det måste sägas. Det har egentligen överträffat alla förväntningar vi hade. Vi hade aldrig klarat av att ro i land detta på egen hand

Patrik Pettersson, Länsstyrelsen i Örebro län

”Ett effektivt sätt att arbeta länsöverskridande. Resultatet är bra så klart, men vad vi ska visa upp är framgången med att arbeta länsöverskridande – små medel, stora resultat.”

**Sten-Rune Lundin, senior rådgivare landsbygdsutveckling,
Länsstyrelsen i Dalarnas län**

”Antalet genomförda dagar talar väl sitt tydliga språk. Lätt att glömma att servicepunkterna har betalat 30% ur egen ficka. Från ett chefsperspektiv har jag enbart hört positiva tongångar från andra län.”

Håkan Mowitz, chef på enheten för landsbygdsutveckling samt styrgruppsansvarig, Länsstyrelsen i Dalarnas län

”Även om er butik kanske är liten till ytan så är er roll i samhället stor.”

Per Bill, landshövding, Länsstyrelsen i Gävleborgs län

”Det blev lyckat, verkligen. Vad kul det var att se så många värmländska handlare från olika kedjor tillsammans i Gräsmark för en lanthandlarträff. Det är mer som förenar dem än som skiljer dem åt, det är tydligt.”

Ewa Nilsson, Hushållningssällskapet Värmland

”Jag har breddat mig i mitt affärsgivande och blivit tryggare. Utan projektets stöd-del hade jag aldrig haft råd med denna hjälp.”

Jill Magnusson, ägare, Dalfors lanthandel

”Vi är supernöjda. Skräddarsytt precis som vi ville ha det. Hade aldrig haft råd att betala hela summan själva. Hoppas denna hjälp finns kvar i framtiden.”

Lena Sandin Henriksson, butikschef, Ica Nära Bergby

”Vi har letat efter något liknande, men prisvärda kurser och rådgivning är inte alltid lätt att hitta, och finns de så är de ofta väldigt dyra och färdigpaketerad. Nu fick vi chansen att sätta ihop ett eget program över just sådant vi vill ska ingå, totalt fem dagar spridda över hösten. Inget färdigt paket, utan bara sådant vi själva valt, dessutom till ett bra pris”.

Bröderman, Butikschef, Coop Bjursås

”Det var jättebra att få råd och hjälp av Mikael på LMV Konsult. Just att hjälpen bara kostade 30% av grundpriset och att länsstyrelsen stod för resten var väldigt värdefullt. Annars hade jag nog tvekat.”

Ann-Lois Elefant, butikschef, Tempo Grythyttan

”Vi är jättenöjda. Bra att få svart på vitt vad som bör göras, hur snabbt man kan räkna hem investeringarna och att det är proffs som gör det. Vissa saker inser man ju själv så klart, men långt ifrån allt. Förhoppningsvis kan vi genomföra samtliga åtgärder med rådgivningen som bas. Jag tror att rådgivning är en bra och viktig sak som många mindre landsbygdsbutiker skulle ha stora nytta av, speciellt eftersom rådgivningen är subventionerad av länsstyrelsen så priset är ”fair”.”

Kenneth Mattzson, butikschef, Ica Nära Knutby

”Det är roligt att ha utbildning tillsammans med personalen. Det har fungerat som ögonöppnare i vissa fall, många blir taggade. Rådgivningen har lett till att vi kommer genomföra studiebesök i andra butiker så det är kul.”

Stefan Lagerberg, butikschef, Ica Nära Stora Mellösa

”Vi fick nya rutiner av proffsiga och prisvärda rådgivare. Bra utbildningar för hela personalen under en längre tid! Stödnivån var helt avgörande, annars hade vi aldrig haft råd om vi var tvungna att betala hela summan själva. Sen vill jag också säga att landsbygden står inför några djävulska utmaningar med priser, el och annat. Återväxten bland oss som driver är ju noll. Det finns inga yngre som är beredd att lägga ned all denna tid för att jobba gratis. Det är krasst vad det handlar om oftast.”

Mika Niemi, ägare, Handlarn Vrena

8.2 Slutkonferens

En slutkonferens genomförs i augusti 2023 med representanter från intressegrupper, styr- och arbetsgrupp samt kontaktpersoner på länsbasis. Detta är en del av slutrapporteringen. Slutkonferensen sker digitalt då projektet vill använda beviljade projektmedel så långt som möjligt där de gör mest nytta, det vill säga som rådgivningsinsatser. Pandemin har dessutom visat att fysiska möten och konferenser är möjliga och ofta minst lika bra och kanske mer tidseffektiva.

På konferensen behandlades nedan punkter. Innehållsmässigt var det inget nytt jämfört med vad som återges i denna rapport.

- Introduktion till projektområdet och bakgrund
- Resultat av projektet
- Rådgivarnas betraktelser
- Vägen framåt

8.3 Behov av fortsatta insatser

Även om själva projektet slutar under 2023 så gör inte behovet av rådgivningsinsatser det. Detta är en av de tydliga sakerna som framkommit under projektets gång, oaktat om det handlat om butiksinnehavaren eller en företrädare från någon av regionerna eller lokal länsstyrelse.

Hur för vi då facklan vidare på ett bra och effektivt sätt för att fånga upp de behov projektet har identifierat? Självfallet spelar ansvarområde, regionalt serviceprogram (RSP), finansieringsmodell samt andra delar in i matrisen. Om vi glömmer detta för en sekund (allt går inte att lösa på regional nivå) och enbart tittar på de faktiska delarna, det vill säga vad som framkommit och som bör hanteras rent insatsmässigt framgent, så kan följande skrivas;

Projektets förslag till vidare åtgärder/nya projekt kan egentligen kokas ned till tre punkter:

- 1) Villkora ekonomiskt stöd (exempelvis särskilt driftsstöd) med att en viss del rådgivning ska genomföras parallellt.

- 2) Samla rådgivning, stöd och övriga insatser under samma paraply, likt den norska Merkur-modellen. Ett nytt projekt bör utreda detta.
- 3) De lokaler servicepunkterna huserar i kräver i många fall renoveringsinsatser. Ett nytt projekt bör belysa detta vidare.



Bilden visar en kvinna som håller i en ej tänd guldfärgad fackla. Bilden ska symbolisera att föra facklan vidare. Foto Mostphotos.

9 Slutord

Att leda detta projekt som verkat under så väl pandemi som ekonomiska kriser och en orolig omvärldssituation har varit utmanande men samtidigt väldigt roligt och lärorikt. Bara för att ett behov, eller snarare troligt behov, har utkristalliserats via erfarenhet, dialoger och förstudie, innebär inte att resan blir rak och enkel.

Att arbeta länsöverskridande har underlättat arbetet väldigt mycket då själva länsindelningarna inte alltid visar den geografiska verklighet människor verkar inom. Ett exempel är kommunen Karlskoga ligger i landskapet Värmland men tillhör Örebro län, medan ett annat är de södra delarna av Dalarna som har betydligt tätare samarbete och boendependlare mot Västmanland än vad kanske människor i Idre och Avesta har med varandra. Även att få upphandlare intresserade av att delta tror jag har varit enklare när vi erbjudit en större geografisk yta som arbetsområde.

Mycket handlar om att anamma den verklighet som råder och ha den som utgångspunkt. Hypoteser och teorier är lätta att ha, gott så ofta, men för att åstadkomma resultat måste man vara beredd på att ändra förutsättningarna och ingångsvärden när arbetet kommit i gång. Denna flexibilitet, både hos rådgivarna, servicepunkterna och projektet, har i min mening varit avgörande för att vi kunnat uppvisa ett så pass gott resultat som vi ändå har. Att vara lyhörd inför vad servicepunkterna verkligen vill ha hjälp med är helt avgörande. Att låsa sig från projektets sida till vissa rådgivningsområden som vi tycker passar in av olika anledningar är sällan ett framgångsrecept. Det har med all tydlighet visat sig under projektets gång vilka delar som har efterfrågats och vilka som inte har det. Att då bibehålla dessa, av den ena eller andra anledningen, visar på tondövhet inför hur verkligheten ser ut.

Mest glädjande under tiden som projektledare för detta projekt har varit att få träffa så många duktiga och flitiga handlare runt om i dessa sju län. Från de nordliga dalaskogarna på bokstavligen talat gränsen till Norge, till södra Sörmlandskusten och nedåt Örebro län på gränsen mot västgötsläppen. Ett stort geografiskt område med olika vardagar och förutsättningar, dock med samma verklighet; att driva en servicepunkt på landsbygden.

De rådgivarna vi har arbetat med under dessa år förtjänar ett stort tack för sin envishet och att de varit ute på söndagseftermiddagarna (ibland den enda tiden som passar en butiksinnehavare med få anställda) och stöttat. Det har inte alltid varit lättsålt det ni erbjudit, men det har visat sig välbehövligt allt som oftast när ni väl nått fram med ert erbjudande. Jag vill påstå att rådgivarnas driv och flexibilitet ha varit helt avgörande för att lyckas få till stånd det resultat vi kan uppvisa. När svårigheter eller oklarheter uppstått under projektets tid har allt som oftast vi lyckats lösa detta just tack vare ovan nämnda egenskaper.

Avslutningsvis vill jag tacka alla inblandade för roliga och utmanande år. Jag hoppas vi gemensamt lyckas fånga upp det kvarstående behovet framgent och tillsammans gör allt vi kan för att dessa viktiga lokala servicepunkter kommer serva sitt lokalsamhälle under många år till.

Wilhelm Kyrk

