



## Nyföretagande i norr

En analys av nyföretagsfrämjande insatser i Norrbotten och deras utfall inför strukturfondsperioden 2014-2020.



Länsstyrelsen  
Norrbotten

Titel Nyföretagande i norr. En analys av nyföretagsfrämjande insatser i Norrbotten och deras utfall inför strukturfondsperioden 2014-2020. Länsstyrelsen Norrbotten. Rapportserie nr 10/2014. Ingår i diarienummer 913113.

Författare: Håkan Ylinenpää, Luleå tekniska universitet och Henry Tham, Ledningskonsulterna

Omslagsbild: Fotograf: Bildbyrå Johnér, Caiaimage

Kontaktperson: Håkan Ylinenpää, Luleå tekniska universitet, 0920-491210.  
Monica Lejon, Länsstyrelsen i Norrbottens län,  
971 86 Luleå.  
Telefon: 010-225 50 00 fax: 0920-22 84 11,  
E-post [norrbotten@lansstyrelsen.se](mailto:norrbotten@lansstyrelsen.se)  
Internet: [www.lansstyrelsen.se/norrbotten](http://www.lansstyrelsen.se/norrbotten)

ISSN: 0283-9636

Tryck: Länsstyrelsen i Norrbotten

## Executive Summary

Luleå tekniska universitet har på uppdrag av Länsstyrelsen i Norrbottens län utvecklat ett kunskapsbaserat underlag för hur länet bör arbeta med nyföretagsfrämjande åtgärder under kommande strukturfondsperiod 2014-2020.

Förslagen om förändringar i arbetet med att främja nyföretagandet omfattar de steg som består av att stödja och underlätta själva etableringen av nya företag (genom t.ex. klimatbefrämjande åtgärder, genom utbildnings- eller rådgivningsinsatser eller genom bidrag till finansiering av företagsetableringen), eller de insatser som syftar till att företag som etablerats ges optimala förutsättningar till fortsatt utveckling och tillväxt (genom t.ex. exportsatsningar, riskkapitalförsörjning eller stimulans till etableringen av professionella företagsstyrelser). Det innebär att vi redovisar slutsatser rörande faserna "pre-start", "start-up" och "post-start-up" (eller tillväxt) och hur arbetet i dessa faser på en övergripande nivå kan organiseras och styras.

Rapportens innehåll kan i punktform sammanfattas på följande sätt:

- ✓ Att främja nyföretagande ger mervärden både för företag och samhälle och är därför en motiverad samhällsintervention.
- ✓ Det är angeläget att stödja såväl innovativt nyföretagande som s k levebrödsnyföretagande.
- ✓ Det är lika viktigt att stötta personer som övertar befintliga företag som dem som startar nya företag.
- ✓ För att uppnå maximal regional dynamik krävs större insatser riktade mot att få fram tillväxtföretag – i synnerhet i form av avknoppningar från redan existerande företag.
- ✓ Fler och långsiktiga insatser behövs för att utveckla ett gott entreprenörsklimat i regionen.
- ✓ Att bedöma och utveckla individers förmåga att vara företagare är även fortsättningsvis en nyckelfaktor för framgång. Att utveckla entreprenörer i grupp mer effektivt än individuell rådgivning.
- ✓ Tillgång till krediter och riskkapital ofta en flaskhals för ett blomstrande nyföretagande. Att involvera banker och andra finansiärer mer i nyföretagsfrämjande insatser är därför angeläget. Insatser behövs därutöver för att överbrygga konsekvenserna av nedläggningen av lokala bankkontor i glesbygden och att få växande företag att se fördelarna av att ta in externt risk- och humankapital.

- ✓ Särgruppslösningar för att stödja t ex kvinnors, ungdomars, invandrares eller landsbygdsbors nyföretagande kan möjligen fungera som initiala fångstarmar för att fånga upp ett nyföretagarintresse. Att "låsa in" olika grupper i smala och uniforma nätverkskonstellationer är dock att göra dessa grupper av nyföretagare en björntjänst.
- ✓ I syfte att åstadkomma en smart, hållbar och inkluderande virtuell organisation för nyföretagarsupport i Norrbotten föreslår vi inrättandet av arbetsmodell där nyföretagare av olika kategorier har "flera vägar in" och där supporten präglas av smart specialisering, nyttjande av de bästa kompetenserna inom och utom regionen och ett system som uppmärksammar och premierar mäklarverksamhet till andra kompetenser.
- ✓ Hur en sådan virtuell organisation konkret ska utformas bör nu bli föremål för diskussioner och gemensamma utvecklingsprocesser mellan nyckelaktörer inom regionen.
- ✓ I denna rapport redovisas några tankemodeller för hur en virtuell organisation för nyföretagsfrämjande arbete kan organiseras i regionen, vilka arbetsuppgifter som bör ges prioritet generellt sett och under olika faser av nyföretagarprocessen samt hur arbetsfördelningen mellan olika nivåer bör utformas.

# Innehållsförteckning

<b>Executive Summary</b> .....	1
Inledning.....	5
• Bakgrund .....	5
Nyföretagandet i Norrbotten .....	10
En kort utflykt in i forskningslitteraturen .....	17
Ett generellt teoretiskt ramverk för studien .....	20
Kännetecken och supportbehov i olika typer av nyföretagande – ”Nyföretagarkuben” .....	22
• Nyföretagande efter nyföretagarkategori – den andra dimensionen .....	27
• Nyföretagande efter aktörer - den tredje dimensionen .....	30
• Nyföretagande - behov av generella stödinsatser .....	31
Organisation och process - Kännetecken och supportbehov för nyföretagarinsatser i allmänhet .....	33
• Supportorganisationen splittrad på många aktörer – samverkan mellan dem behövs för att uppnå rationell användning av resurserna .....	33
• Undvik särlösningar för olika typer av nyföretagande .....	34
• Använd i högre utsträckning externa experter än egen personal.....	35
• Arbeta i de enskilda insatserna med en och inte flera faser av nyföretagandet .....	36
• Balansen mellan de olika stegen behöver ändras – mer resurser för att främja tillväxtföretag, avknopningsföretag och entreprenörskapskulturen! .....	37
• Utveckla nyföretagandet och tillväxtföretagen i grupp .....	38
• Utveckla styrning och ledning av utvecklingsinsatserna .....	38
• Efter genomförda utvecklingsinsatser: följ upp och utvärdera effekterna och möjligheterna att implementera insatserna i löpande verksamhet .....	40
• Andra indikatorer än de nuvarande behövs.....	41
Slutsatser av forsknings- och utvärderingsrapporterna.....	43
• Vilka övergripande slutsatser drar vi? .....	43
✓ Insatser för att främja nyföretagandet och tillväxtföretag ger mervärden! .....	43
✓ För icke-storstadsregioner är det viktigt att stötta nyföretagandet generellt.....	44
✓ Lika viktigt att stötta dem som vill ta över företag som dem som startar helt nya .....	44
✓ Lägg större tyngd vid att stötta tillväxtföretag inklusive avknopningsföretag .....	44
✓ Fler insatser behövs också för att utveckla entreprenörskapsklimatet .....	45
• Generella slutsatser rörande insatsernas inriktning och innehåll.....	46

✓	Bedöma och utveckla förmågan att vara företagare en nyckelfaktor för framgång .....	46
✓	Insatser för att underlätta för nyföretagare att få krediter beviljade behövs .....	47
✓	Gör banker och andra finansiärer till mer aktiva aktörer i nyföretagandet.....	47
✓	Från individuell rådgivning till rådgivning i grupp .....	48
•	Vilka målgruppspecifika slutsatser drar vi? .....	48
✓	Tillväxtföretagande inklusive avknoppningar .....	49
✓	Innovativt/akademiskt nyföretagande.....	50
✓	Invandrares nyföretagande .....	50
✓	Kvinnors nyföretagande .....	51
✓	Socialt nyföretagande.....	51
•	Vilka slutsatser drar vi rörande organisation m.m. av stödinsatserna?.....	52
✓	Utveckla supportorganisationen till en virtuell flervägsmodell .....	52
✓	Anlita i högre grad externa experter i stället för egen personal .....	53
✓	Utveckla premieringssystemet som underlättar ”flera vägar in” .....	54
✓	Undvik särskilda organisationer för enskilda grupper av nyföretagare .....	54
✓	En gemensam strategi behöver utvecklas liksom ledning och styrning.....	54
✓	Också nationella åtgärder behövs för att för att nå framgångsrikt nyföretagande i regioner som Norrbotten.....	57
	Vägvisare till utveckling av systemet för att främja nyföretagandet i Norrbotten.....	58
•	Så här kan insatsernas innehåll och inriktning utvecklas generellt.....	58
•	Tankar rörande den fortsatta implementeringen .....	64
•	Framgångsfaktorer för utveckling av en virtuell organisation .....	66
	<b>Referenser .....</b>	<b>70</b>
	<b>Appendix: Framgångsfaktorer för klusterliknande organisationer.....</b>	<b>74</b>

## Inledning

- **Bakgrund**

Länsstyrelsen i Norrbotten har i uppdragsbeskrivning 2013-10-29 skissat på ett nyföretagsrelaterat projekt inför strukturfondsperioden 2014-2020. Denna rapport redovisar en analys av erfarenheterna från tidigare arbete med nyföretagsfrämjande åtgärder och ett kunskapsbaserat underlag med förslag till hur framtida arbete med nyföretagsfrämjande insatser kan utformas i en region som Norrbotten för att bli ännu effektivare på ett, för alla inblandade aktörer, mer optimalt sätt.

Det har satsats mycket pengar i länet på nyföretagarverksamhet i projektform under ett stort antal år, från kommunerna, länsstyrelsen och EG:s strukturfonder. Projekten har i hög grad syftat till att utveckla och förbättra samt utöka nyföretagarverksamheten i länet. Målet med projekten har varit och är i huvudsak att öka entreprenörskap och nyföretagande till gagn för den fortsatta utvecklingen av länet.

Den fråga som konstituerar en bakgrund till denna rapport handlar om vad vi lärt oss av tidigare erfarenheter av nyföretagsstimulerande insatser samt vilka lärdomar vi kan hämta från forskningen inom området.

- **Syfte och mål med rapporten**

Syftet med rapporten är att hitta möjligheter att arbeta mer optimalt kring nyföretagande, både kvalitativt och kvantitativt. Detta genom att dra erfarenheter utifrån tidigare arbeten inom forskning och praktik både regionalt, nationellt och internationellt för att finna nya metoder/arbetsätt/processer och roller. Arbetet utgör ett beslutsunderlag inför kommande strukturfondsperiod.

- **Genomförande**

Vi skiljer i arbetet på två huvudtyper av nyföretagarinsatser, nämligen sådana som är inriktade mot jobbskapande respektive sådana som har huvudsyftet att stimulera innovationer. I en nyligen genomförd studie av Wincent m.fl.<sup>1</sup> görs en jämförelse av nyföretagarverksamheten i olika internationella ekonomier, varvid en viktig slutsats är att nyföretagandet i en ekonomi som den svenska lämnar viktiga bidrag till innovation och

---

<sup>1</sup> Wincent, J., Anokhin, S., Autio, E., & Ylinenpää, H. (2013). Nyföretagande och innovation – Svenska entreprenörers bidrag till innovation i en internationell kontext. I Andersson m.fl. (red), Det innovativa Sverige. Sverige som kunskapsnation i en internationell kontext. Rapport VINNOVA & ESBRI.

förnyelse av ekonomin. Detta är inte fallet i mindre väl utvecklade ekonomier (läs utvecklingsländer) där nyföretagandet snarare dränerar den nationella ekonomin på värdefulla resurser. Samtidigt vet vi från bl.a. GEM-studierna<sup>2</sup> att nyföretagarmotivationen i termer av offensiva respektive defensiva motiv har mycket stor betydelse för kvaliteten på de nya företagen. Att starta företag för att enbart motverka en egen arbetslöshet är sålunda inte särskilt förknippat med ett höginnovativt företagande. Samtidigt går det inte att komma ifrån att även ett sådant defensivt nyföretagande har stor betydelse i många svenska bygder och aktivt bidrar till överlevnad och utveckling i många utsatta trakter i t.ex. Norrlands inland.

Vi bygger i hög grad våra iakttagelser och slutsatser på genomgång av sekundärdata i form forskningslitteratur, utvärderingar och andra rapporter om nyföretagande. Intervjuer med forskare och personer verksamma inom olika former av nyföretagsfrämjande verksamheter på olika håll i landet kompletterar detta underlag.

Inom ramen för bland annat de regionala strukturfonderna och andra regionala och nationella utvecklingsprogram har ett stort antal insatser genomförts för att utveckla nyföretagarverksamheten både allmänt och för olika typer av nyföretagande. Dessa utvecklingsinsatser har vi studerat för att dra lärdom av. Vi har därför studerat såväl projektpresentationer, slutrapporter och utvärderingar från ett stort antal sådana utvecklingsinsatser. Vi har studerat insatser i de regioner, Halland och Småland, som Länsstyrelsen särskilt pekade ut för oss i uppdragsbeskrivningen. Vidare har vi studerat insatser för att utveckla nyföretagarverksamheten i regioner som liknar Norrbotten t ex Mellersta Norrland och Norra Mellansverige. Dessutom har vi igen studerat exempel på goda lösningar som vi haft i uppdrag att studera i tidigare uppdrag<sup>3</sup>. Vi har även vägt in slutsatserna om hur nyföretagarverksamheten ska utformas som redovisas i Tillväxtverkets sammanfattning följeforskningen av de regionala strukturfondsprogrammen<sup>45</sup>.

För att få en bild av hur nyföretagarverksamheten i Norrbotten är inriktad och organiserad har vi bland annat studerat de rapporter Länsstyrelsen pekade ut i uppdragsbeskrivningen. Dessutom har vi gått igenom projektbeskrivningarna för projekt i länet som arbetat med nyföretagarverksamheten och studerat utvärderingsrapporter från sådana projekt. En iakttagelse i detta sammanhang är att en stor mängd utvecklingsinsatser de facto genomförts inom nyföretagarområdet, men få av dessa har utvärderats med sikte på att

---

<sup>2</sup> Se <http://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2011/06/GEM2011-WEBB.pdf>

<sup>3</sup> Bland annat: Hållbar strukturförändring för regional konkurrens- och innovationskraft, effektutvärdering av de regionala strukturfondernas bidrag till strukturförändring, Oxford research, Rapport 0147, Tillväxtverket, 2012

<sup>4</sup> En syntes av följeforskningen i de regionala strukturfondsprogrammen, Rapport 0129, Tillväxtverket 2012

<sup>5</sup> Det visade sig att även om insatserna i hög grad har syftat till utveckling av nyföretagarinsatserna så har inte alltid slutrapporter och utvärderingar lagt några större resurser för att värdera och förklara de arbetsätt och metoder som har testats. En del insatser som bedömts som framgångsrika har heller inte utvärderats.



identifiera framåtsyftande implikationer och slutsatser som kan tas tillvara i löpande verksamhet.

Under den period som vi har studerat, tiden från 2008 till 2013, d.v.s. förra programperioden för strukturfonderna är ett utmärkande drag att det har genomförts en stor mängd insatser för att utveckla nyföretagarverksamheten runt om. Utvecklingsinsatserna har täckt alla dimensioner av nyföretagandet. Det har rört sig om utvecklingsinsatser för att utveckla alla faser av nyföretagandet från pre-start över start-up till post-start up-faser av nyföretagandet. Utvecklingsarbetet har rört såväl vilket innehåll aktiviteterna ska ha som hur verksamheterna ska organiseras.

Det som också är påtagligt är att det har rört sig om osynkroniserade utvecklingsinsatser, inte bara nationellt utan också i landets olika delar. Det innebär att det handlar om relativt stora överlappningar, d.v.s. samma inriktningar på insatser har prövats i olika regioner men också inom specifika regioner. Det verkar i regionerna saknas en gemensam strategi för vad och hur nyföretagarverksamheten ska utvärderas och utvecklas. Vidare har erfarenhetsåterföringen varit begränsad inom och mellan de olika regionerna. Det är till och med ovanligt att de enskilda utvecklingsinsatserna värderas efter om, hur och varför de förbättrar redan befintliga insatser (d.v.s. att egentliga effektanalyser genomförs). De utvärderingar som gjorts har sålunda sällan inriktats mot att bedöma effekterna av insatserna men också sällan bedömt om de är lämpliga och möjliga att överföra till löpande verksamhet eller om de går att finansiera långsiktigt.

Trots det sagda går det att ur de utvecklingsinsatser som vi har studerat dra slutsatsen att vissa förändringar som har prövats kan ha/har förbättrat resultaten i nyföretagarverksamheten. Det går också att uttala sig om möjligheterna att föra in dem som löpande verksamhet.

Sammantaget utgörs således underlaget till denna rapport av en blandning av praktik- och policy-orienterade utvärderingar och rapporter samt av mer forskningsbaserad litteratur med en nationell och internationell bas inom området. Detta underlag har sedan kompletterats med en del kvalitativa intervjuer med aktörer inom området.

- **Disposition**

Föreliggande rapport har disponerats på följande sätt. Efter en inledande presentation av bakgrund och syfte presenteras rapportens innehåll med hjälp av några särskilt valda utgångspunkter. En grundföreställning är att nyföretagande omfattar så många olika aspekter och målgrupper att en generell analys av fenomenet blir mer eller mindre verkningslös; särskilt om ambitionen är att en sådan analys ska resultera i tydliga policy-implikationer. I stället har vi valt att diskutera och analysera nyföretagandet och

nyföretagarsupporten ur en rad olika aspekter som delvis kan vara överlappande. Efter en inledande presentation av nyföretagandet i regionen fokuserar vi på vad som är typiskt och kännetecknande för olika former av nyföretagande, och vilka behov av nyföretagarsupport som kan kopplas till olika former av nyföretagande.

Efter denna sektion i rapporten (som baseras på såväl internationell forskningslitteratur som på genomgång av tidigare utvärderingar utförda inom ramen för föregående strukturfondsperiod m m) övergår vi till en diskussion om möjliga och lämpliga policyinitiativ för att på ett effektivt sätt stödja framtida nyföretagande. Avsnittet fokuseras på åtgärder och initiativ som kan initieras av den regionala policynivån genom t ex riktlinjer för hur strukturfondsmedlen ska användas under denna strukturfondsperiod, och avgränsas alltså från åtgärder som har mer långsiktig påverkan. Detta innebär inte att vi ser initiativ som syftar till att påverka en regions entreprenörskapsklimat eller inställningen hos skolelever till en framtida karriär som företagare som mindre viktiga – dessa är tvärt-om normalt avgörande för vilken verkan andra typer av policyinitiativ kan få.

I ett efterföljande avsnitt slås sedan målgruppsdimensionen samman med ett antal policyinterventioner till en form av meta-matris där vi presenterar och diskuterar möjliga och lämpliga interventioner från policy-makare kopplat till de behov som återfinns hos olika målgrupper av nyföretagare. I påföljande avsnitt diskuteras sedan iakttagelser och åtgärder kopplade till organiseringen och processandet av olika nyföretagsstimulerande åtgärder, i huvudsak baserat på våra studier av tidigare utvärderingar inom området. Rapporten avslutas sedan med ett antal konkreta förslag till policyimplikationer med särskild bäring mot kommande strukturfondsperiod.

- **Projektorganisation och tidplan**

Arbetet genomförs vid forskningsämnet Entreprenörskap & Innovation under ledning av professor Håkan Ylinenpää. För genomförande av uppdraget har även Henry Tham från Ledningskonsult M Tham AB anlåtats. Till projektet har det kopplats en referensgrupp med följande medlemmar:

- Göran Brulin, Tillväxtverket
- Joakim Wincent, Luleå tekniska universitet
- Anita Lindfors, Kommunförbundet
- Kjell-Åke Johansson, Expandum
- Monica Lejon, Länsstyrelsen
- Gunilla Havnesköld, Länsstyrelsen
- Kennet Sjaunja, Landstinget

För projektet har följande grova tidplan tillämpats:

15 mars	Projektstart
26 juni	Avrapportering till beställare m fl (PP-redovisning och diskussion)
20 aug	Möte med referensgruppen
Sep	Möten med olika regionala och nationella intressenter <sup>6</sup>
15 okt	Slutrapport till beställaren.

---

<sup>6</sup> Har innefattat möten med länets näringslivschefer, kvinnliga företagare, LNAB, Expandum, Coompanion m.fl.

## Nyföretagandet i Norrbotten

- **Generella iakttagelser**

Att starta eget företag har knappast varit någon dominerande kultur i en region som Norrbotten där näringslivet av tradition i så stor utsträckning baserats på storskaliga företag och exploatering av naturtillgångar – ofta med ett stort statligt ägande. Den kulturella aspekten är viktig att betona i detta sammanhang då den lokala och regionala kulturen anses ha stor inverkan på företagsamhet och företagande och därmed hur insatser för främja entreprenörskap och företagande ska utformas i Norrbotten. Här bidrar Lena Rantakyro genom en jämförande studie av Pajala och Gnosjö med intressanta jämförelser av hur dessa förhållanden påverkat det lokala och regionala företagarklimatet, och konstaterar hur det ”sociala kapitalet i Gnosjö har haft en stödjande effekt på företagandet och bidragit till en positiv lokal näringslivsutveckling” medan det sociala kapitalet i Pajala ”haft en motverkande effekt på företagandet och försvårat utvecklingen av det lokala näringslivet”<sup>7</sup>.

Pajala är i detta sammanhang knappast unikt i regionen utan snarare regiontypisk. Den starka råvarukopplingen i kombination med ett kulturellt värdesystem som i huvudsak varit inriktat mot lönearbete har därför också fått konsekvenser för det norrbottniska entreprenörskapet. Historiskt sett representeras entreprenörskapet således i huvudsak av kolonistörer från andra delar av landet och från utlandet som tidigt investerade i en framväxande industri och i den infrastruktur som erfordrades för att exploatera regionens naturtillgångar<sup>8</sup>.

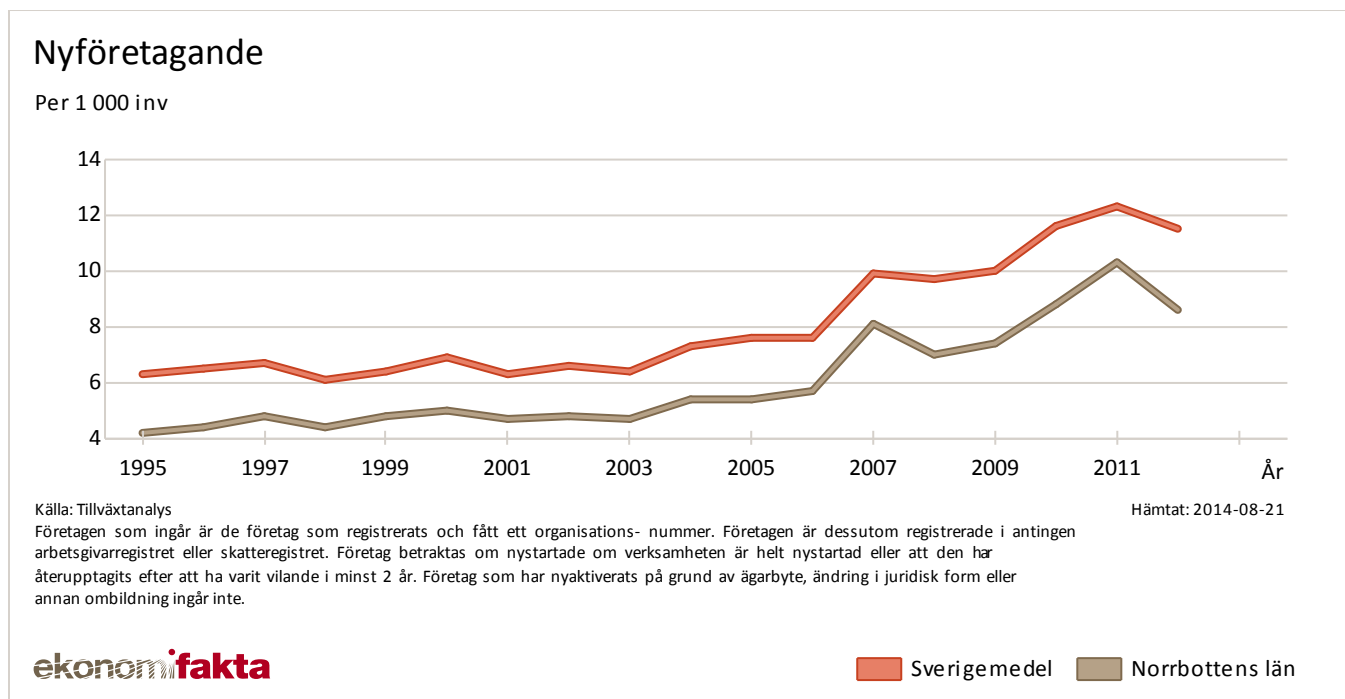
Under senare tid har denna bild dock förändrats, även om regionen fortfarande ligger under riksgenomsnittet i såväl andel företagare (5,8 % jämfört med rikets 6,7 % år 2012) som nyföretagarfrekvens (8,6 per 1000 invånare år 2012 jämfört med 11,5 i riket). Som figuren nedan utvisar följer dock regionen i stort sett den utveckling som skett i riket under de senaste decennierna.

Orsakerna till ett ökat nyföretagarintresse i regionen kan spåras till det faktum att regionens basindustrier genom fortgående rationaliseringar inte längre behöver lika mycket arbetskraft, men också i ett generellt ökat intresse för entreprenörskap och eget företagande bland (särskilt) yngre människor. Tar vi genomsnittet för antalet nya företag i regionen per kvartal under perioden 2012 till första kvartalet 2014 talar vi om ca 330 nya företag eller dryga hundratalet nya företag som startas varje månad i Norrbottens län.

---

<sup>7</sup> Se Rantakyro 2000, s. 51.

<sup>8</sup> Jfr t ex Hansson 1987, 1994, eller Rapport från ”Regions 4 GreenGrowth, Peer Review Final Report of Norrbotten, Oct. 2013”



**Fig 1: Nyföretagande i regionen och riket**

Detta innebär att regionen i dag har många egna entreprenöriella förebilder<sup>9</sup>. I takt med att nya näringar inom tillverknig, handel och service vuxit fram har också arenor för ett mer regionalt förankrat och åtminstone till en början mer småskaligt entreprenörskap utvecklats. Det finns dock också anledning att konstatera att "det finns flera Norrbotten"<sup>10</sup>. Parallellt med ett dominerande värdesystem inriktat mot lönearbete för stora (statliga) arbetsgivare har man på många orter utvecklat "entreprenöriella öar" baserade på egen lokal företagsamhet. Exempel på sådana entreprenöriella öar är samhällen som Vuollerim, Glommerträsk, Liviöjärvi, Alvik, Klöverträsk och Pålänge – byar där företagandet som livsform av tradition alls inte varit ovanligt utan snarare en dominerande metod för att skaffa företagaren och dennes familj en utkomst. Epitetet "flera Norrbotten" relaterar dock inte bara till geografiska enklaver utan bör också ha bäring mot regionens demografi. Det ökade intresset för entreprenörskap är särskilt tydligt i de mätningar som Nutek/Tillväxtverket gjort av hur stor andel av ungdomarna som kan tänka sig en framtid som egna företagare, och i de mätningar som utförts bland studenter vid Luleå tekniska universitet där andelen potentiella företagare ökat från några enstaka procent för ett par decennier sedan till att idag omfatta sex av tio studenter. Inställningen till eget företagande är således positiv bland unga, men varierar mellan olika grupper. Män är mer positiva än kvinnor och yngre är mer positiva än äldre.

<sup>9</sup> Jfr. Ylinenpää (2008).

<sup>10</sup> Något som bl a framkommer hos Snickars m fl (1989, s. 15).

Huvuddelen (61%) av de nya företagen etableras av manliga företagsledare, medan vart tredje företag (33%) etableras av kvinnliga företagsledare.<sup>11</sup> Bryter vi ner dessa siffror till att studera i vilka branscher kvinnor respektive män etablerar nya företag framkommer tydliga genusskillnader:

**Tab 1: Topp-fem-branscher för nyföretagande bland kvinnor resp. män i Norrbotten**

(Källa: [www.regionutmaningen.se/norrbotten](http://www.regionutmaningen.se/norrbotten))

<u>Rang bland kvinnor</u>	<u>Rang bland män</u>
1 Andra serviceföretag och personliga tjänster	1 Bygg och anläggning
2 Handel, service och motorfordon	2 Handel, service och motorfordon
3 Kultur, nöje och fritid	3 Tillverkning och dylikt
4 Juridisk och ekonomisk konsultverksamhet	4 Kultur, nöje och fritid
5 Utbildning	5 Arkitekt-, teknisk konsulting och forskning

Även om det finns likheter mellan könen är det ändå olikheterna i valet av bransch mellan könen som är mest iögonfallande: kvinnors nyföretagande fokuseras på handel och olika former av tjänste-service medan män i sitt nyföretagande ofta väljer branscher som bygg- och anläggningsindustri, tillverkningsindustri och tekniskt inriktad konsultverksamhet.

Vart femte företag som startas idag, startas av en person med utländsk bakgrund. Särskilt unga invandrare är benägna att satsa på eget företag. Det visar en rapport från Integrationsverket. Enligt rapporten är det dubbelt så vanligt att invandrare i åldersgruppen 18 till 24 år driver företag som att inrikes födda i samma åldersgrupp gör det. Det gäller både kvinnor och män. Även i åldersgruppen 25 till 44 år är det betydligt fler invandrare än inrikes födda som väljer att starta eget.

Största hindren för de flesta i målgruppen är kontakter med finansiärer och kapitalanskaffning. De nya svenskarna har helt enkelt inte samma förutsättningar. Detta beror på många faktorer, men främst handlar det om att kunna presentera sin affärsidé och sin affärsplan på ett övertygande sätt. Något som försvåras i och med språkliga brister och begränsade kunskaper om det regelverk som styr företagandet i Sverige.<sup>12</sup>

Ovanstående situationsbeskrivning gäller landet i sin helhet men det finns inget som tyder på att situationen i Norrbotten skulle vara olika den som gäller riket i sin helhet. Regionen har dessutom en specifik utmaning i att tillvarata den utvecklingspotential som regionens samiska urbefolkning representerar. Här är nyföretagandet inriktat mot traditionella samiska

<sup>11</sup> Innebär att resterade nya företag (6%) startas av kvinnor och män gemensamt.

<sup>12</sup> Hämtat från [http://ifs.a.se/?page\\_id=93](http://ifs.a.se/?page_id=93); se även Tillväxtverkets rapport (2013) "Företagare med utländsk bakgrund."

näringar som renskötsel och hemslöjd och har endast i mindre omfattning kanaliserats mot andra näringar. Satsningar som riktas mot ett ökat samiskt nyföretagande inom besöksnäringen skulle i detta sammanhang kunna bidra till en ökad attraktivitet för regionen Swedish Lapland som besöksmål, särskilt för internationella turister.

Nyföretagande med rötter i den akademiska forskningen och utbildningen har generellt sett utvecklats i regionen under senare år där Luleå tekniska universitets (LTU) inarbetade varumärke av att kunna utveckla ett gott samarbete med det etablerade näringslivet (och särskilt större industriföretag) börjat kompletteras av en ökande förmåga att arbeta med avknoppningar från universitetet. Numera finns sedan flera år en väl fungerande inkubatorverksamhet främst kopplad till LTUs campus i Luleå men med avläggare också till Piteå och Kiruna. Här är fokus på kunskapsbaserade företag drivna av forskare och/eller studenter med exportpotential och med ett uttalat syfte att utveckla framtida tillväxtföretag i (eller i vissa fall utanför) regionen.

Ser vi slutligen till nyföretagandets geografiska fördelning i länet kan vi först konstatera att denna uppvisar stora regionala variationer, men också stora variationer mellan olika undersökningsår. Att flera nya företag startas ett visst år i en mindre kommun kan således få stort genomslag i nyckeltalsstatistik som (vilket är vanligt) relaterar antalet nya företag till antalet invånare i en kommun. Om vi med denna reservation i åtanke ändå ser på nyföretagarstatistiken för länets kommuner år 2012 (vilket är den senaste tillgängliga statistiken) framkommer följande:

**Tab 2: Nyföretagande per 1000 invånare i länets kommuner 2012**

<u>Kommun</u>	<u>Antal nya ftg/1000 inv</u>	<u>Kommun</u>	<u>Antal nya ftg/1000 inv</u>
Arjeplog	11,1	Luleå	9,3
Arvidsjaur	9,5	Pajala	11,7
Boden	7,6	Piteå	7,8
Gällivare	8,4	Älvsbyn	7,6
Haparanda	6,6	Överkalix	12,0
Jokkmokk	9,9	Övertorneå	10,4
Kalix	7,3		
Kiruna	8,6	RIKET	11,5

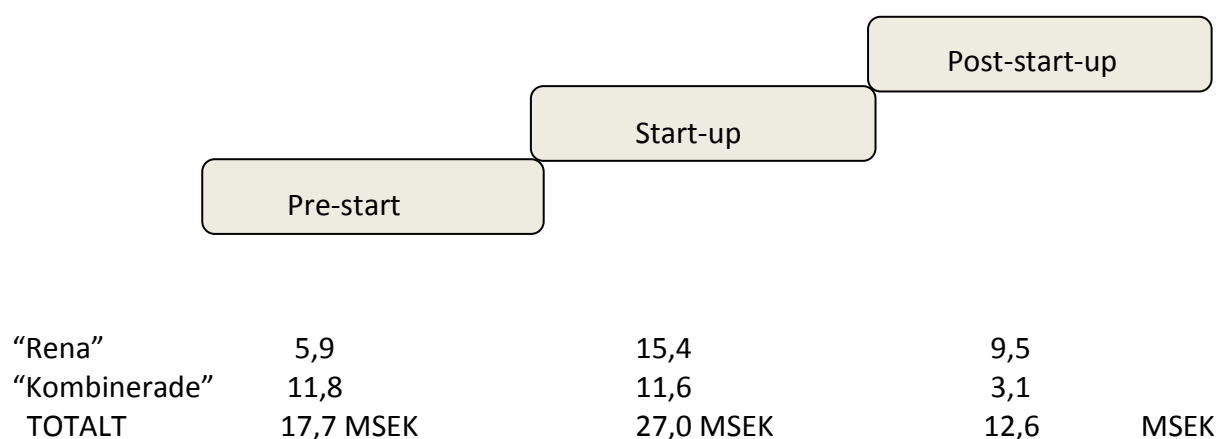
Då samtliga de kommuner som uppvisar tvåsiffriga tal på nyföretagandet utgörs av mindre inlandskommuner kan man misstänka att en stor del av nyföretagandet här återspeglar en besvärlig situation på arbetsmarknaden (med Pajala som möjligt undantag), där etablering av ett nytt eget (levebröds-) företag utgör en manifestation av en svag lokal arbetsmarknad.

Generellt sett startades i regionens inlandskommuner 10,2 nya företag per 1000 invånare år 2012 mot 7,8 nya företag/1000 invånare i Fyrkantkommunerna samt Haparanda och Kalix<sup>13</sup>.

- **Nyföretagsstödjande insatser**

Samhället kan på olika sätt stödja och stimulera nyföretagande då nya företag och den sysselsättning dessa kan skapa anses ha avgörande betydelse för samhällelig välfärd. Sådan support ges på såväl överstatlig nivå, nationell nivå, regional som lokal nivå. Stöd och stimulans i syfte att främja ett ökat nyföretagande adresserar också olika aspekter och faser av nyföretagarprocessen, där stimulanser satts in för att stimulera förhållningssätt och värderingar av företagsamhet och företagsamma entreprenörer i skola och samhälle (genom t ex insatser i skolsystemet eller genom utmärkelser till framgångsrika företagare), genom att stödja och underlätta själva etableringen av nya företag (genom t ex utbildnings- eller rådgivningsinsatser eller genom bidrag till finansiering av företagsetableringen), eller genom insatser som syftar till att företag som etablerats ges optimala förutsättningar till fortsatt utveckling och tillväxt (genom t ex exportsatsningar, riskkapitalförsörjning eller stimulans till etableringen av professionella företags-styrelser). Den första fasen benämns i litteraturen ofta för "pre-start", den andra för "start-up" och den tredje för "post-start-up" (eller tillväxt). När vi studerat hur föregående struktur-fondsperiod prioriterat sin medelsfördelning (här enbart EU-medel) framkommer en intressant fördelning:

**Fig 2: Fördelning av strukturfondmedel i Norrbotten under föregående strukturfondsperiod** (avser projekt som kan klassas som nyföretagarprojekt och som ägs av projektägare i Norrbotten eller där insatserna inriktas mot regionen för perioden 2008-13. Omfattar bara förbrukade EU-medel för finansiering av utbildnings- och rådgivningsinsatser och liknande).



<sup>13</sup> Något som ligger väl i linje med den internationella GEM-studien där länder med ett högt nyföretagande också karaktäriseras av ett högt och nödvändighetsbaserat levebrödsföretagande.



I figuren ovan särskiljer vi insatser med strukturfondsmedel som inriktas mot en specifik fas av nyföretagarprocessen ("rena" insatser) och insatser som spänner över flera av de faser som figuren adresserar ("kombinerade" insatser). Om vi i pre-start-fasen särskiljer insatser som inriktas mot att underlätta för individer att arbeta med sina egna drivkrafter och sin motivation att bli företagare och lägger dessa samman med aktiviteter som syftar till egentlig start av företag (start-up-fasen) finner vi att här återfinns ca 62% av alla investerade medel. Räknar vi in alla projekt där dessa faser ingår blir denna siffra än högre (73%). Insatser under tillväxtfasen (post-start-up) har föregående struktur-fondsperiod begåvats med 17% av resurserna medan rena satsningar på att främja den entreprenöriella kulturen under denna period (och till skillnad från förutvarande strukturfondsperiod) varit mycket blygsam (knappt 4% av budgeten).

Figuren utvisar också att nära hälften (46%) av insatserna använts för insatser som omfattar fler än en fas av nyföretagarprocessen. I detta avseende är inte regionen unik utan följer ett mönster som återfinns i de flesta övriga regioner.

Det är inte möjligt att fördela förbrukade medel efter typ av insats t ex utbildning, rådgivning, coaching och mentorskap. Däremot visar genomgången av projekt som klassas som nyföretagarprojekt att det är vanligt att de enskilda projekten arbetar med alla eller flera av dessa typer av insatser.

Det nyföretagsstödande systemet i Norrbotten är väl utvecklat. Floran av nyföretagsstödande aktörer i regionen är närmast vildvuxen och omfattar enligt en nyligen genomförd studie av SWECO rådgivande/stödande aktörer som ALMI Företagspartner, Connect Norr, Arctic Business Incubator, Krenova, Coompanion Norrbotten, Convoy, Hushållningssällskapet, LRF, Ung Företagsamhet, Venture Cup, Innovationsluss Norrbotten (ett strukturfondsprojekt med osäker framtid f n), Regionalt Resurscentra i Norrbotten samt LTU Affärsutveckling (f d CENTEK). På den regionala nivån återfinns också aktörer som Länsstyrelsen och Landstinget. När det gäller finansiering och riskkapital återfinns vi (förutom bankväsendet) riskkapitalbolag som Norrlandsfonden, Innovationsbron, PartnerInvest, Inlandsinnovation och Startkapital i Norr. Denna något vildvuxna flora av supportorganisationer kompletteras sedan av nationella aktörer som Business Sweden, Tillväxtverket, Coompanion och Jordbruksverket samt aktörer på lokal nivå som kommunala näringslivsorganisationer och bolag.

I en ambition att skapa en mer enhetlig och transparent nyföretagarorganisation har ALMI Nord i Norr- och Västerbotten under föregående strukturfondsperiod initierat ett samarbete mellan flera kommuner i form av Entreprenörscentrum Norr – ett metaprojekt delfinansierat genom strukturfondsmedel. Projektet syftade till att skapa en mer effektiv och optimerad organisation där det operativa arbetet lokalt och regionalt har genomförts av personal från ALMI och externt upphandlade konsulter. Samarbetet har dock inte omfattat alla länets

kommuner, vilka i flera fall valt att (ibland tillsammans med någon grannkommun) utveckla egna organisationer för stöttning av det lokala nyföretagandet.

I sin kartläggning av stödsystemet för nyföretagande i Övre Norrland konstaterar SWECO (2013) att "det finns risk för överetablering av företagsrådgivningsinsatser som riktas mot nystart" men att det samtidigt verkar finnas ett behov av utvecklade supportinsatser riktade mot landsbygdsföretag, ungdomar samt nyföretagare med utländsk bakgrund.

## En kort utflykt in i forskningslitteraturen

Forskningen rörande entreprenörskap och nyföretagande är i dag ett relativt väletablerat forskningsfält med rötterna i t ex innovativt nyföretagande<sup>14</sup>, möjlighetsdrivet nyföretagande<sup>15</sup> och ett nyföretagande som baseras på defensiva och reaktiva motiv<sup>16</sup>. Till detta tillkommer ett otal forskningsbidrag som studerat olika kategorier av nyföretagande med avseende på exempelvis nationell hemvist/etnicitet, samhällelig position, kön eller ålder. En väletablerad uppfattning inom forskningen är därför att vi inte talar om en uniform kategori av nyföretagare eller om generella utmaningar som i lika stor utsträckning är tillämpliga på alla nyföretagare och alla nyföretagarprocesser. I stället representerar nyföretaganden en scen med många olika aktörer som med olika kompetenser och resursbehov drivs av delvis olika drivkrafter och som ställs inför delvis olikartade utmaningar under sin nyföretagarprocess.

Detta enkla konstaterande får viktiga konsekvenser för samhällliga initiativ som syftar till att stötta och stimulera nyföretagandet. Det räcker inte med en nyföretagarsupport som med universallösningar och generell kompetens har som ambition att vara "ein mädchen für alles". I stället bör man<sup>17</sup> se supportbehovet som en form av "marknad" där supportaktörer för att vara effektiva bör rikta behovsstyrda insatser mot specifika segment. Sådana ansatser baserade på "marknadssug" snarare än på ambitionen att "trycka ut" färdiga lösningar som inte passar behoven torde i sin tur förutsätta organisatoriska lösningar baserade på mångfald och koordinering snarare än på monopolistiska och standardiserade stormarknader.

Forskningen rörande entreprenörskap och nyföretagande har sina rötter i Joseph Schumpeters tankar från 1930-talet om den samhällliga välsignelse som nya företag med innovativa lösningar åstadkommer genom en "kreativ förstörelse" av gamla förstelnade strukturer och marknader. Initialt hade också forskningsfältet ett mycket tydligt fokus på småföretagande där t ex E.F. Schumacher 1973 i en omtalad bok utropade att "litet är vackert".<sup>18</sup> Redan på 1940-talet konstaterade emellertid Schumpeter själv att små resurssvaga företag är illa skickade att i praktiken åstadkomma denna "kreativa förstörelse", och han pekade därför på den större företag och ett samarbete mellan stora och små företag har i dessa sammanhang.<sup>19</sup> Detta tema har senare understrukits av svenska forskare

---

<sup>14</sup> Med rötter till Joseph Schumpeter 1934

<sup>15</sup> Med rötter till Isac Kirzner 1973

<sup>16</sup> T ex i form av en önskan att undvika arbetslöshet.

<sup>17</sup> Som den italienske professorn Nicola Bellini gör i sin bok "Business Support Services; Marketing and the Practice of Regional Innovation Policy" (2002).

<sup>18</sup> Schumacher, E. F. (1973). Small Is Beautiful: A Study of Economics As If People Mattered

<sup>19</sup> Det som ofta kallas "Schumpeter II"

som Åsa Lindholm Dahlstrand (2004)<sup>20</sup> och Martin Andersson m fl (2013)<sup>21</sup>, och bidragit till att forskningen rörande entreprenörskap och nyföretagande i dag innefattar såväl små som stora företag och täcker ett brett spektrum av utmaningar och frågeställningar. I en översikt 2013 av var den nu aktuella forskningen har sitt fokus sammanfattar den tyske professorn Andreas Kuckertz "topp-tre-listan med akademisk respektive praktisk relevans på följande sätt<sup>22</sup>:

**Tab 3: Heta områden inom entreprenörskapsforskningen 2013**

<u>Topp-tre med akademisk relevans/potential</u>	<u>Topp-tre med praktisk relevans/potential</u>
1. Den entreprenöriella processen (inkl. nyföretagarprocessen)	1. Utbildning i entreprenörskap
2. Internationellt entreprenörskap	2. Sambandet entreprenörskap - innovation
3. Entreprenöriellt beteende	3. Internationellt entreprenörskap

Som synes utvisar tabell 3 såväl likheter som olikheter rörande den rent akademiska forskningens intresse jämfört med intresseområden med uttalad praktikerrelevans. Medan den praktikerrelevanta litteraturen exempelvis intresserat sig för innehåll och former för entreprenörskapsutbildning så har det akademiska intresset i första hand fokuserat mot olika fenomen i den entreprenöriella processen (t ex i form av analyser av hur entreprenörer upptäcker entreprenöriella möjligheter i sin omgivning). Av intresse för båda dessa kategorier är dock uppenbarligen en allt mer internationaliserad arena för entreprenörskap, innefattande bl.a. krav på nya kunskaper och nya allianser.

Ser vi sedan på den forskning rörande nyföretagarsupport och den roll som t ex samhällliga institutioner kan spela i detta sammanhang blir bilden dock inte särskilt klargörande. Här återfinns vi nämligen forskare som t ex Michael Porter som i grunden menar att samhälllig intervention på detta liksom på många andra områden oftast är av ondo<sup>23</sup>, men också forskningsresultat som pekar på den betydelse sådan intervention kan ha för nationella och

20 Lindholm Dahlstrand, Å. (2004). Teknikbaserat nyföretagande: Tillväxt och affärsutveckling. Lund: Studentlitteratur.

21 Andersson, M. & Klepper, S. (2013). Varifrån kommer de nya tillväxtföretagen? Rapport till Swedish Economic Forum.

22 Kuckertz, A. (2013). What's Hot in Entrepreneurship Research 2013?. Se [https://entrepreneurship.uni-hohenheim.de/uploads/media/What\\_s\\_hot\\_in\\_Entrepreneurship\\_Research\\_2013.pdf](https://entrepreneurship.uni-hohenheim.de/uploads/media/What_s_hot_in_Entrepreneurship_Research_2013.pdf)

23 Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

regionala ekonomier.<sup>24</sup> Inom småföretagsområdet har europeiska gurus som David Storey (1973)<sup>25</sup> uttryckt starka tvivel rörande den praktiska betydelse som olika småföretagssatsningar i Europa inneburit; ett tema som också återkommer i mer sentida forskningslitteratur. Å andra sidan finner vi inom fältet också gott om forskningsbaserade utvärderingar av samhälleligt stöttade nyföretagssatsningar.

På motsvarande sätt är bilden splittrad när det gäller värdet av mer konkreta insatser i syfte att stimulera nyföretagande. Forskningen rörande exempelvis utbildningens betydelse, betydelsen av en genomarbetad affärsplan, eller värdet av olika riskkapitalisters insatser uppvisar sålunda ofta väldigt olika resultat, och understryker väl närmast (igen) faran och svårigheterna med att alltför lättvindigt generalisera resultat till att avse allt nyföretagande.

Sammantaget pekar genomgången av forskningsläget på att insatser för att främja nyföretagande och växande företag ger mervärden för såväl berörda aktörer som för samhället i stort. En insikt som dock vuxit sig starkare i forskningslitteraturen om entreprenörskap över åren är insikten om att olika typer av nyföretagande har olika karaktär och därmed olika behov av stimulans- och stödinsatser. Detta förklarar också en stor del av de olika resultat som olika forskare kommit fram till. Insikten om att nyföretagandets utmaningar och processer inte är allmängiltiga för alla former av nyföretagande är också något som vi tar med oss in i de fortsatta analyserna av området.

---

<sup>24</sup> En klassiker i detta sammanhang är Ouchi's studie från 1981 av det dåtida "Japanska undret" och den roll det japanska industriministeriet MITI anses ha spelat. Se Ouchi, William. "Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge." *Business Horizons* 24.6 (1981): 82-83.

<sup>25</sup> Storey, D.J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.

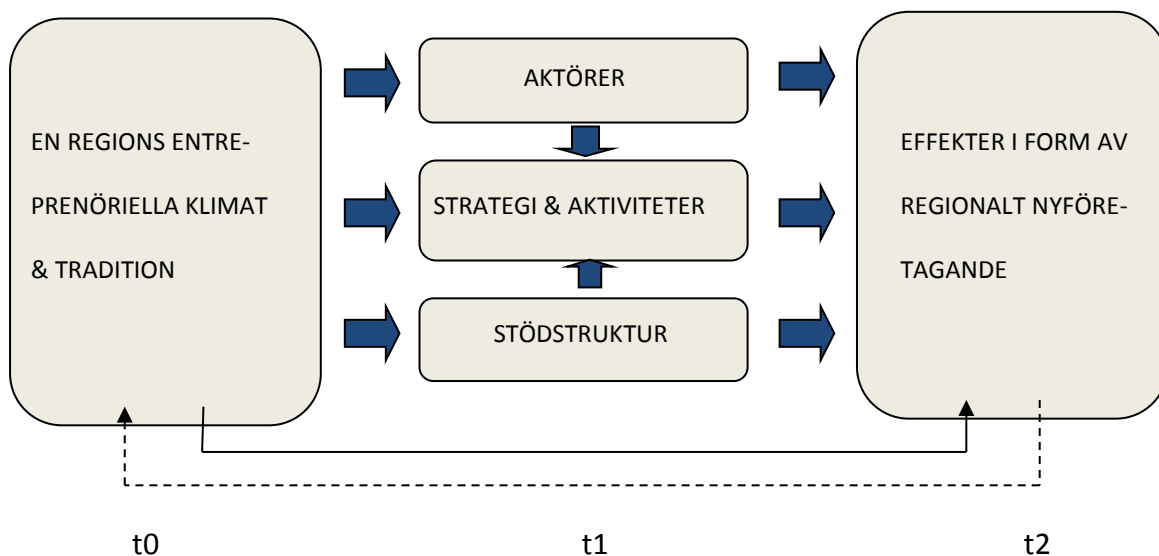
## Ett generellt teoretiskt ramverk för studien

Vår studie baseras på erfarenheter från tidigare verksamhet, framför allt avseende hur regionala strukturfonder använts för nyföretagarinsatser i olika svenska regioner. Studien baseras vidare på den forskning inom området, som vi sammanfattat i föregående avsnitt. I en nyligen genomförd utvärdering av erfarenheter från användningen av strukturfonder i svenska regioner används forskningsresultat för att utveckla ett teoretiskt ramverk<sup>26</sup>. Utvärderingen, som på Tillväxtverkets uppdrag studerade villkoren för att strukturfondsinsatser får en strukturlpåverkande effekt, utvecklade följande teoretiska ramverk som fångar nyckelfaktorer/parametrar viktiga att beakta för att förstå strukturlpåverkande effekter:

- En regions entreprenöriella tradition och klimat
- De aktörer som är aktiva och tongivande i (och ibland utanför) regionen
- De strategier som tillämpas och de aktiviteter som genomförs
- Den supportstruktur som finns på plats för att stötta och stimulera genomförandet

Även om vi i denna studie inte enbart fokuserar på ett innovativt och strukturlförändrande nyföretagande utan ser t ex levebrödsföretagande och övertagande av redan etablerade företag som en för många regioner viktig form av nyföretagande finner vi de övriga variablerna högst relevanta att ta med även i denna studie. Ett något modifierat teoretiskt ramverk för föreliggande studie skulle därmed kunna ser ut på följande sätt:

**FIG 3: Ett teoretiskt ramverk** (utvecklat på basis av Ylinenpää m fl, 2014/ in press)



<sup>26</sup> Se Ylinenpää m fl, 2014/in press.

Detta innebär att studien fokuseras på att fånga effekter och lärdomar från tidigare projekt där ovanstående variabler särskilt uppmärksammas. Tillsammans med ett ramverk hämtat från tidigare forskning som adresserar tidsdimensionen i nyföretagarprocessen<sup>27</sup> finner vi dessutom anledning att separera olika faser i nyföretagarprocessen i form av (1) pre-start (klimatpåverkande åtgärder för att stimulera ökat intresse för entreprenörskap och egen företagsstart; insatser inriktade mot individer och deras personliga drivkrafter och förmågor); (2) start-up (aktiviteter kopplade till själva företagsstarten) samt (3) post-start-up (främst insatser riktade till företag med potential att växa och utvecklas vidare).

---

<sup>27</sup> Se t ex Deakins 1999; Lindholm Dahlstrand 2004; eller Roininen & Ylinenpää 2009.

## Kännetecken och supportbehov i olika typer av nyföretagande – ”Nyföretagarkuben”

I diskussionen kring nyföretagande och stöd till det skiljer man, som vi tidigare nämnt, i forsknings- och annan litteratur på olika typer av nyföretagande. Man skiljer också, som vi har redovisat, på olika stadier av en företagsidé tillblivelse. Detta är relevant eftersom de olika typerna och stadierna har särskilda utmaningar och därmed skilda behov av offentliga stödinsatser. I detta avsnitt sammanfattar vi de olika typerna av nyföretagande och vilka särskilda utmaningar de möter<sup>28</sup>. Därigenom får vi ett underlag för och en ”road-map” för att närmare diskutera vägar att utveckla den norrbottniska nyföretagarverksamheten.

En särskilt omhuldad och eftersökt form av nyföretagande utgörs av de nya innovativa företag som bidrar till förnyelse av näringslivet och som har potential att komplettera (och kanske också ersätta) de etablerade hjälteföretag vi har i Sverige och som en gång i tiden startade just som nya små företag<sup>29</sup>. Jakten på dessa innovativa och tillväxtinriktade ”gasellföretag” har normalt bedrivits genom en bred flora av nyföretagsstödande insatser. I en nyligen presenterad studie<sup>30</sup> konstateras dock att innovativa och tillväxtinriktade företag normalt har ett ursprung i en mycket specifik kontext. Det handlar nämligen här i första hand om möjlighetsbaserade avknoppningar från större företag, d v s om ett nyföretagande drivet av offensiva snarare än av nödvändighetsbaserade motiv. Studien sammanfattar sina resultat på följande sätt:

- ”Avknoppningsföretag (i synnerhet möjlighetsbaserade sådana) uppvisar konsekvent högre överlevnad och starkare sysselsättningstillväxt än andra företag. De genererar fler jobb än alla andra typer av företag.
- För alla företag (oavsett typ) gäller att överlevnad påverkas positivt av utbildningsnivån och den genomsnittliga åldern hos de initialt anställda. Nya företag med större initial sysselsättning har också högre överlevnad. Utbildning har också en positiv effekt på sysselsättningstillväxt, men företag med yngre anställda växer snabbare i termer av anställda.
- Avknoppningsföretagen är initialt större och innefattar mer erfarna och välutbildade personer, med högre positioner i sina tidigare anställningar. Samtidigt är det entydigt

---

<sup>28</sup> Jämför Mata m fl 1995 eller Andersson och Klepper 2013 som understryker nyföretagandets heterogena karaktär.

<sup>29</sup> Denna form av ”Schumpeterianska kreativa förstörelse” (Joseph Schumpeter, 1934) representerar ett nyckelkoncept inom entreprenörskapslitteraturen med stort genomslag också när det gäller samhälleliga policyinsatser i såväl Sverige som internationellt.

<sup>30</sup> Se Martin Anderssons och Stephen Kleppers rapport till Swedish Economic Forum 2013, ”Varifrån kommer de nya tillväxtföretagen? En systematisk analys av nyföretagandet i Sverige”.



så att avknopningsföretagen bär med sig någon form av generell fördel som inte fångas av dessa faktorer.

- Egenskaper hos det företag avknopningarna kommer ifrån spelar också en stor roll för avknopningsföretagens överlevnad och tillväxt. Avknopningar från stora multinationella bolag har högre generell överlevnad, även om anställda på stora multinationella företag är mindre benägna att lämna sin arbetsgivare för att starta företag. Storleken på "moderbolaget" har också en positiv inverkan på sysselsättningstillväxten.
- Avknopningar från stora och multinationella bolag är relativt få till antalet, men de presterar särskilt bra i termer av både överlevnad och jobbskapande. Detta befäster de stora industriföretagens roll som "plantskolor" för nya framgångsrika företag."<sup>31</sup>

Att avknopningsföretag kan ses som en särskild form av nyföretagande av stor betydelse för regional och nationell tillväxt och konkurrenskraft är ett viktigt konstaterande av olika anledningar. Förutom att konstaterandet riktar uppmärksamheten på en form av nyföretagande som inte alltid får den uppmärksamhet den förtjänar inser man lätt att denna form av nyföretagande kräver helt andra typer av supportinsatser än t ex insatser riktade för att stödja nyföretagande bland arbetslösa. I vissa fall får dessa avknopningar stöd av sina "moderföretag" och kräver därmed inga interventioner från det offentliga sidan förutom gynnsamma spelregler i form av t ex skatte- och annan lagstiftning. I de fall avknopningarna inte får sådant stöd finns starka motiv för t ex en region att genom specifika insatser stimulera och stödja även denna typ av nyföretagande. Nya företag med tillväxtpotential har andra behov av stimulanser och stöd än vad ett nyföretagande med sikte på att skapa ett levebröd för en företagare och möjligen någon anställd därtill har. De insatser som efterfrågas är vidare av en helt annan typ än de som normala (och oftast levebrödsinriktade) nyföretag efterfrågar.<sup>32</sup> Att leverera sådana insatser förutsätter också normalt en specifik kompetens som skiljer sig från den som normal nyföretagarsupport representerar. Vi ser därför goda motiv till att som en grundläggande vattendelare separera nyföretagsstödjande insatser riktade till *nya tillväxtföretag* (nya företag med tillväxtpotential och -ambitioner) respektive insatser ämnade att stimulera och stödja nyföretagande i allmänhet.

En annan distinktion viktig att göra i den heterogena floran av nyföretagande är den mellan olika *kategorier* av nyföretagande. Forsknings- och annan litteratur skiljer ofta på nyföretagande i form av akademiskt nyföretagande, landsbygdsföretagande, samt socialt nyföretagande. Dessa kategorier av nyföretagande uppvisar visserligen viktiga skillnader avseende affärsidéer, målmarknader och sätt att fungera, men har samtidigt likartade behov av stöd och stimulans i sin nyföretagarprocess.

---

<sup>31</sup> Andersson & Klepper (2013), sid 9-10.

<sup>32</sup> Jämför Roininens och Ylinenpääs (2009) distinktion mellan nya företag som redan från start arbetar med en bred internationell marknad (s k born globals) och nya företag som verkar på en lokal eller regional marknad.

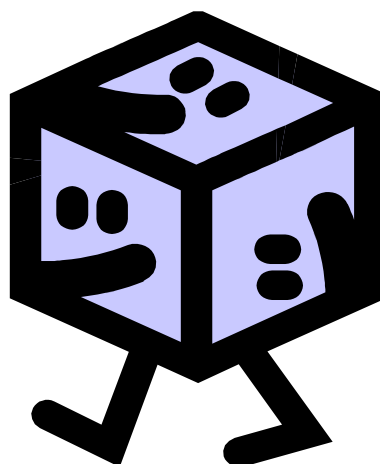
Beroende på vilka som fungerar som *nyföretagaraktörer/etablerare* är det sedan vanligt att också (förutom aktörer i allmänhet) särskilja kvinnors och ungdomars nyföretagande samt det nyföretagande som utövas av utlandsfödda och av nationella minoriteter – detta då behovet av insatser för att stimulera och stödja ökat nyföretagande kan skilja sig åt mellan olika målgrupper.

Vi har inte skiljt på om nyföretagandet avser en eller flera personer som aldrig tidigare har drivit företag planerar att starta ett helt nytt företag eller ta över ett befintligt. I båda fallen kan personerna behöva stöd. Att överta ett redan befintligt företag är för en nyföretagare ofta ett attraktivt alternativ till att bygga ett nytt företag från grunden. En sådan form av nyföretagande innebär normalt en kortare startsträcka, att man kan överta och utveckla redan etablerade kundrelationer och resurser i företaget samt att man normalt kan uppvisa en resultat- och balansräkning för företaget som underlättar företagets fortsatta finansiering. För den nya företagaren innebär dock den här typen av företagsstart ofta en liknande utvecklingsprocess som för den som startar från noll där frågor av typen ”är jag rätt person” eller ”hur lägger jag upp företagets ekonomiska redovisning” är exempel på typiska utmaningar.

Lägger vi samman alla de olika dimensionerna av nyföretagande framkommer flera matriser av nyföretagande vilka sammantaget bildar en nyföretagarkub av kategorier. Kategorier som i vissa avseenden har olika behov av stimulans och support:

- Tillväxt- respektive levebrödsnyföretagande
- Kategorier av nyföretagare (t ex akademiskt, landsbygdsbaserat eller socialt nyföretagande)
- Specifika aktörer av nyföretagare (t ex kvinnors, utlandsföddas eller ungdomars nyföretagande)

**Fig 4: Nyföretagarkuben och dess tre dimensioner av nyföretagande**



I det följande diskuteras de specifika utvecklingsbehov som kan relateras till olika kategorier av nyföretagande samt vilka supportinsatser som i första hand är aktuella för de olika grupperna av nyföretagare.

Att vi i denna rapport särskilt uppmärksammar de specifika behov som olika kategorier av nyföretagare i vår nyföretagarkub besitter ska sålunda inte tolkas som att vi undervärderar de generella behov och utmaningar som alla nyföretagare står inför. Möjligen kan detta dock ses som en insikt om att den samhälleliga nyföretagarsupporten i alltför stor utsträckning generaliserat behoven och där stödaktörer i olika kostymer i alltför stor utsträckning tagit på sig rollen att fungera som "ein mädchen für alles".

- **Nyföretagande efter tillväxtpotential - den första dimensionen**

Den första dimensionen i nyföretagarkuben är närmast besläktad med "effekter i form av regionalt nyföretagande" där vi separerar tillväxtföretag från levebrödsföretag. I det följande diskuteras dessa kategorier av företag med avseende på behovet av stöd och stimulans.

*Vad kännetecknar det nyföretagande som resulterar i snabbväxande sk gasellföretag? Vilka behov av nyföretagarsupport finns för denna kategori?*

Gasellföretag finns i alla branscher och behöver således inte alltid vara särskilt innovativa eller leva på tjänster och produkter med hög teknikhöjd. Däremot kännetecknas den här typen av nya företag av en snabb tillväxt där en vanlig utmaning är att förhindra att företaget "växer ihjäl sig". Här är en professionell styrelse särskilt viktig för att bistå företagsledningen med ett strategiskt tänk och förhindra att en snabb tillväxt med bristande likviditet gör att företaget står på öronen. Andra viktiga behov är, visar insatser för att stödja gasellföretag<sup>33</sup>, hjälp att hitta och finansiera användningen av externa experter. Att växa på nya marknader är exempelvis viktigt för den här typen av företag, varför t ex exportfrämjande insatser och utbildningar ofta är viktiga. Erfarenheter visar att marknaden för externa experter inte fungerar särskilt väl för denna grupp av företag. Insatser som projektet "Framtidsföretagen" i Östergötland har dessutom visat sig hjälpa till att utveckla marknaden för externa experter för gasellföretagen. De växande företagen har också behov av att få tillgång till i första hand riskkapital från affärsänglar och venture-företag<sup>34</sup> för att kunna finansiera expansionen. Det gäller både för att utveckla nya produkter och för att expandera på nya marknader men också för att kunna anställa ny kompetens<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> Framtidsföretagen /TUB Almi Östergötland och Centrum för affärsutveckling i mindre företag vid Linköpingsuniversitet, Expedition framåt, Business Region Göteborg, är exempel på sådana program

<sup>34</sup> Bl a Nyföretagande och närheten till Finansiellt kapital, Mikaela Backman, Entreprenörskapsforum 2013

<sup>35</sup> Framtidsföretagen, Expedition framåt

Även om tillväxtföretag inte alltid behöver vara särskilt innovativa<sup>36</sup> finns det enligt forskningslitteraturen ett tydligt samband mellan innovation och tillväxt. Av denna anledning utgör ett innovativt nyföretagande en form av nyföretagande som förtjänar specifik uppmärksamhet. Ett innovativt nyföretagande emanerar ur tre olika källor: från kreativa uppfinningsrika individer, från redan etablerade företag, och från forskningen. Dessa tre former av nyföretagande är normalt mycket olika till sin karaktär och i behov av helt olika typer av samhällelig stimulans och support, som vi återkommer till i diskussionen om kubens andra dimensioner:

**Tab 4: Karaktäristika för olika typer av innovativt nyföretagande**

<i>Typ av innovativt nyföretagande</i>	<i>Karaktäristika</i>	<i>Exempel på support-insatser</i>
Av uppfinnare	Ofta självupplevda behov Litet eget kapital	Stöd till uppfinnarföreningar Hopkoppling med företagare eller affärsängel Utbildningsinsatser
Av etablerade företag	Intressant om idén ligger inom företagets nuvarande kärnaffär. Om inte: (1) "byråådan" (2) underlag för avknoppning av nytt företag	Dammsugning av byråådor Utbildnings- och mentorprogram för anställda. Få "moderbolagen" att inse att avknoppningar kan gynna det egna företaget.
Av forskare	Ofta svag entreprenöriell drivkraft Stort kapitalbehov Behov av internationell exportmarknad	Hopkoppling med VC-företag/Business Angel/entreprenör Immaterialrättsligt skydd

Företag med rötterna i den akademiska forskningen eller utbildningen etableras ofta (men inte alltid) med hög teknik-/kunskapshöjd, ett stort kapitalbehov och behovet av en bred internationell marknad<sup>37</sup>. Samtidigt kan den här typen av innovativt nyföretagande vara kopplat till en upphovsman/kvinna som har begränsade entreprenöriella drivkrafter och därför i behov av att kopplas samman med ett redan befintligt företag eller en extern entreprenör som startar ett nytt företag. Ofta mår den här typen av innovativa idéer väl av att mogna i någon form av företagskuvös/inkubator som kan tillhandahålla support i form av managementstöd mm. Det är därför viktigt att denna grupp har tillgång till stödinsatser där det erbjuds nischad kunskap om den aktuella branschen/verksamheten, olika finansierings-

<sup>36</sup> Jämför artikel i tidningen Entreprenör nr 6/2014 där Thomas Ahrens utvecklar sina tankar kopplade till sin bok "Tvåan vinner".

<sup>37</sup> Jfr. Roininen och Ylinenpää 2009.

och testmöjligheter samt kunskaper om internationella marknader inom den aktuella nischen<sup>38</sup>. Denna typ av insatser erbjuds just av inkubatorer som är specialiserade på stöd till innovativa företag.

*Vad kännetecknar levebrödsföretagandet? Vilka behov av nyföretagarsupport finns för denna kategori?*

Levebrödsbaserat nyföretagande utgör den särklassigt vanligaste formen av nyföretagande, och baseras som benämningen antyder normalt på en önskan att skapa försörjning för företagaren själv och dennes familj. Genom att den här typen av företag är så talrik är dessa företag ofta livsviktiga för många regioner, och kanske särskilt för orter och områden utanför våra större städer där alternativ sysselsättning normalt saknas.

Behov av företagssupport består för normala levebrödsföretagare inte minst av långsiktiga och transparenta spelregler utan ojuste konkurrens från skattefinansierad verksamhet, samt en positiv inställning till den viktiga roll som lokal förebild för andra som en egenföretagare spelar. Utöver spelregler som underlättar (ny-) företagande har denna grupp nyföretagare behov av insatser för att underlätta för dem att komma igång/starta företaget. De har behov av rådgivningsinsatser av personer som har vana av att starta och driva företag, information om regelverk och liknande. Vidare hjälp med att bedöma och utveckla sin förmåga att vara företagare samt att få affärsidén bedömd. Slutligen har de behov av att få tillgång till krediter för att finansiera starten av företaget.

- **Nyföretagande efter nyföretagarkategori – den andra dimensionen**

*Vad kännetecknar akademiskt nyföretagande? Vilka behov av nyföretagarsupport finns för denna kategori?*

Akademiskt nyföretagande där forskare eller studenter etablerar nya företag kan vilket vi redan konstaterat har olika karaktär m a p innovativitet och tillväxtambitioner. En grupp av akademiskt nyföretagande är de nya företag som uttalat är inriktade mot innovation och tillväxt. Den gruppen har samma behov av stödinsatser som annat innovativt nyföretagande och som vi har redovisat under den dimensionen av nyföretagarkuben.

Om vi lämnar denna typ av akademiskt nyföretagande och pratar om akademiskt nyföretagande i allmänhet finner vi stora likheter med det nyföretagande som karaktäriserar nya företag i allmänhet. Vissa specifika karaktäristika sticker dock ut i form av en hög andel deltidsföretagande bland såväl forskare/lärare som studenter, stor benägenhet att etablera företag i team med många individer inblandade, samt behov av att arbeta på internationella marknader för att få tillräckligt stor marknad. Detta innebär behov av specifika insatser utöver en allmän nyföretagarsupport i form av exempelvis rådgivning avseende

---

<sup>38</sup> För mer detaljer om inkubatorer och stöd till inkubatorer; se Roininen 2010.

konsortialavtal/kompanjonavtal eller företagsform. Dessutom behövs ofta stöd från personer med stor bransch- eller nischkunskap för att kunna bedöma det kommersiella i produkten samt stöd till internationell marknadsbearbetning. Också benägenheten att driva ett nytt företag på deltid vid sidan om arbete eller studier kan föranleda särskilda behov av stöd och support, t ex i form av mentorer eller styrelseledamöter.<sup>39</sup>

*Vad kännetecknar nyföretagandet på landsbygden? Vilka behov av nyföretagarsupport finns för denna kategori?*

Landsbygdsföretagande karaktäriseras ofta av s.k. levebrödsföretagande och inte sällan av en kombination av olika inkomstkällor. Även om en person formellt står för företaget är företagandet normalt något som engagerar såväl mannen som kvinnan (och ibland även barnen) i familjen. Undantag finns naturligtvis även i denna grupp i form av innovativa företag inom besöksnäring, industri eller tjänstesektorn vilka fungerar som viktiga förebilder i sin lokala och regionala miljö.

Liksom för levebrödsföretagande i allmänhet är landsbygdsföretagandet beroende av långsiktiga och transparenta spelregler och av att bli synliggjorda och uppskattade av sin omgivning. Ett särskilt problem i detta sammanhang är hur kreditmarknadens krav på säkerheter för byggnadsinvesteringar fått dramatiska effekter i form av ett minskat byggande av företagslokaler på landsbygden. Behovet av krediter för att kunna starta företaget är enligt Backman (2013) t.o.m. större för landsbygdsföretag än för levebrödsföretagande i städer. Bristande fysiska kommunikationer och bredbandslösningar är också något som ofta åberopas som utvecklingshinder för den här typen av företag. Landsbygdsföretagandet har generellt sett behov av liknande insatser från företagsfrämjande som levebrödsföretagande. Insatser för att hitta och utveckla nya verksamhetsområden i det egna företaget är ofta en effektiv väg att säkra företagets fortbestånd, där LRFs Gröna Näringar-projekt bara är ett exempel. En växande besöksnäring och ett allt större intresse för hållbarhetsfrågor gör att det här finns en betydande utvecklingspotential.

*Vad kännetecknar det nyföretagande som sker i form av avknoppning från redan befintliga företag? Vilka behov av nyföretagarsupport finns för denna kategori?*

Det "Core-business-tänkande" som idag dominerar i våra företag innebär att affärs- och utvecklingsidéer som ligger utanför eller i kanten av rådande kärnaffär riskerar att lagras i någon byrålåda och därmed inte bidra till att skapa någon utveckling. Sådana idéer finns i de flesta företag och utgör en utmärkt grund för skapandet av nya företag och en utvecklingsmöjlighet för t.ex. någon anställd i företaget att pröva sina vingar som egen företagare. Det kan också bestå av att anställda köper ut verksamheter och liknande från det företag där de arbetar och bildar ett nytt företag. Vi har redan konstaterat att den här typen av

---

<sup>39</sup> Behovet av stödinsatser för akademiskt företagande kan ibland också uppvisa stora likheter med företagande drivet av uppfinnare.

nyföretagande i hägnet av ett större (ofta multinationellt) företag de facto oftast är upphovet till snabbväxande nya företag, och därför av stor betydelse för den regionala och nationella tillväxten<sup>40</sup>. Ofta finns också en möjlighet för "moderföretaget" att via en avknoppning få till stånd ett långsiktigt samarbete med ett nytt företag som fungerar som underleverantör. Rädsla för att genom ett sådant arrangemang t ex förlora en nyckelperson eller rent av att föda en lokal konkurrent förhindrar dock i många fall att en avknoppning kommer till stånd. Insatser som systematiskt arbetar med att identifiera och utveckla den här typen av nyföretagande skulle därför kunna vara en viktig resurs. Det handlar här om att få "moderbolagen" att utveckla en kultur för att bejaka avknoppningar och inte se dem som hot mot den egna verksamheten. Det handlar sedan om att stötta ägarna till avknoppningsföretag i sin utveckling till att bli företagare men också att bygga upp och starta företaget. De stödinsatser dessa ägare behöver överensstämmer med dem som tidigare identifierats för gruppen innovativa företag.

För denna typ av nyföretagande finns normalt fördelen att kunna utveckla en stödjande relation till "moderföretaget" för avknoppningen (t.ex. genom en ömsesidigt berikande affärs-relation) eller till den tidigare ägaren/entreprenören av ett redan etablerat företag (t.ex. genom att utveckla en mentorrelation eller genom ett uppdrag som ledamot i det nya företags styrelse).

*Vad kännetecknar det sociala nyföretagande som ofta sker i kollektiva former genom t ex Coompanion? Vilka behov av nyföretagarsupport finns för denna kategori?*

En särskild form av kollektivt ägda företag är det sociala företaget, och då särskilt det arbetsintegrerade. Dessa företag startas och drivs för att erbjuda rehabilitering och ofta arbetsträning men också för att erbjuda anställningar för personer med funktionshinder som står långt från arbetsmarknaden. I de fall de startas och drivs av personer som tidigare stått utanför arbetsmarknaden, vilket inte är ovanligt, har de extra stort behov av stöd både under processen upp till att företaget, men ofta under lång tid sedan företaget bildats. Företagen har dessutom ett antal specialproblem som härstammar från att kunskapen om dem som företagsform är låg och att de inte uppfattas som riktiga företag som behöver få intäkter som täcker deras kostnader. Hos till exempel politiker och tjänstemän som köper rehabiliteringstjänster är kunskapen om de sociala företagens verksamhet begränsad likaså för vilka kostnader de har för att kunna erbjuda rehabilitering. Det gör att företagens ekonomi är "ansträngd", detta tillsammans med litet eget kapital gör det svårt att få extern finansiering<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Andersson & Klepper 2013.

<sup>41</sup> Se bl.a. Tillväxtverket (2012), Nio områden där politiker och tjänstemän kan göra skillnad för långtidsarbetslösa, Företagande som verktyg mot arbetslöshet med fokus på arbetsintegrerade sociala företag, rapport 0130, samt Ledningskonsulterna och Oxford Research (2014), Följeforskning av Resursmodellen.

- **Nyföretagande efter aktörer - den tredje dimensionen**

Om vi i stället separerar nyföretagandet med avseende på vilka aktörer som etablerar det nya företaget finns självfallet generella karaktäristika som gäller alla nyföretagare. Vi ska här dock koncentrera oss på karaktäristika som kan kopplas till mer specifika nyföretagaraktörer som kvinnor, ungdomar, utlandsfödda och nationella minoriteter; detta då dessa grupper ofta har specifika behov av stöd och stimulans. Samtidigt finns det anledning att betona att de olika aktörsgrupperna inte är homogena utan startar företag i alla de kategorier som vi redovisat i de två tidigare dimensionerna.

*Vad kännetecknar kvinnors nyföretagande? Vilka behov av nyföretagarsupport finns för denna kategori?*

Skillnader mellan kvinnors och mäns företagande beror ofta på att de startar företag i olika branscher och att förutsättningarna mellan branscher skiljer sig åt. De flesta nya företag som startas av kvinnor i Norrbottens län finns inom andra serviceföretag och personliga tjänster. De svårigheter som möter kvinnors företagande är bland annat att de har svårt att komma in i etablerade företagsnätverk och inte minst att deras affärsidéer inte uppfattas som "riktiga"<sup>42</sup> av de ordinarie nyföretagarverksamheterna. Detta beror genomgående på begränsad kunskap från företagsutvecklare om branscher som är kvinnodominerade och därmed låg förmåga att bedöma affärsidéer inom de branscherna. Profilen på stödbehovet är också något annorlunda, kvinnor efterfrågar mer coachning i inledningsfasen och tar längre tid på sig innan de startar företag<sup>43</sup>.

Som ett svar på det redovisade har stöd getts till etablering av särskilda program och organisationer för att underlätta kvinnors företagande. Stöd till kvinnliga (företagar-)nätverk har under senare år också varit ett vanligt förekommande sätt att stödja kvinnors företagande. Man bör dock vara medveten om den risk för inlåsning i uniforma kvinnliga strukturer som detta kan innebära, och balansera ett viktigt nätverksbyggande för kvinnor med även manliga kontakter. Att synliggöra kvinnliga förebilder har förekommit och kommer även fortsättningsvis att vara en angelägen uppgift.

De flesta småföretagare i Norrbottens län vill att deras företag ska växa, men alla vill inte öka antalet anställda. Bland de småföretag som drivs av kvinnor i länet vill 52 procent växa både vad gäller omsättning och antalet anställda. 36 procent vill växa utan att öka antalet anställda<sup>44</sup>. Bland småföretag som drivs av män i Norrbotten vill 52 procent växa både vad gäller omsättning och antalet anställda, 25 procent vill växa men utan att anställa.

*Vad kännetecknar ungdomars nyföretagande? Vilka behov av nyföretagarsupport finns för denna kategori?*

---

<sup>42</sup> Se bl a LTU (2012), Följeforskning Metod att accelerera jämställt företagande utvecklad av Leia Accelerator.

<sup>43</sup> Se bl.a. Gun From Consulting (2012), Slutrapport följeforskning av Arena för ungt företagande.

<sup>44</sup> Tillväxtverket, Företagens villkor och verklighet 2011



Enligt NUTEK/Tillväxtverket har entreprenörskap i skolan betydelse för ungas uppfattning om eget företagande. Unga som har fått en uppfattning om och uppmuntrats till företagande genom skolan kan i högre grad tänka sig att bli företagare. Det kan tilläggas att en tredjedel av samtliga unga har uppmuntrats att bli företagare genom skolan. Förebilder är också av betydelse för ungas syn på eget företagande. Mentorsprogram som förser unga företagartalanger med en erfarenhetsbank att utnyttja vid behov är därför ofta ett verkningsfullt initiativ. Samtidigt finns det anledning att när man utformar insatser för att främja ungdomars företagande beakta att undersökningar<sup>45</sup> pekar på vissa saker som är unika. En är att unga vill starta företag i grupp och inte ensamma. En annan, tillbakahållande, faktor är att det händer så mycket annat i ungdomars liv att de inte hinner prioritera företagsstart, eller så vågar de inte på grund av riskerna. Studier visar också att det är svårt att nå ungdomar via traditionella kanaler<sup>46</sup>.

*Vad kännetecknar utrikes föddas nyföretagande? För regionens samiska urbefolkning? Vilka behov av nyföretagarsupport finns för dessa kategorier?*

För många utrikes födda utgör ett eget företag det enda sättet att försörja sig och sin familj på eftersom man har svårare att komma in på den reguljära arbetsmarknaden på språkliga, kulturella och fördomsbaserade orsaker. Utrikes föddas företagande möts av en del speciella problem, bland annat har de svårare än andra grupper att få tillgång till de ordinarie främjandetjänsterna. De har också svårare att få tillgång till extern finansiering utan behöver förlita sig på finansiering från den egna familjen/slakten m fl närstående.

Utrikes föddas företagande utgör samtidigt en föga utnyttjad utvecklingspotential i många regioner. En särskilt intressant utvecklingspotential återfinns bland välutbildade invandrare vars kunskaper och utvecklingspotential i dag inte särskilt väl tas tillvara.

Ett sätt att försöka överbrygga de svårigheter utrikes födda möter vid företagsstart har varit att inrätta särskilda nystartsprogram för denna grupp. Åtgärder som syftar till att på ett effektivare sätt tillvara invandras nyföretagarpotential kan exempelvis vara support i form av skuggstyrelser/formella styrelser/mentorerna samt ett mer effektivt synliggörande av invandrarföretagare som förebilder på skolor och arbetsplatser.

Vi har redan konstaterat att det torde finnas en outnyttjad nyföretagarpotential även hos regionens urbefolkning samerna, vars nyföretagande i dag av tradition kanaliseras mot rennäring och hemslöjd. Här finns en stor utvecklingspotential för samiskt nyföretagande att bidra till en utvecklad besöksnäring inom Swedish Lapland.

- **Nyföretagande - behov av generella stödinsatser**

Hittills har vi diskuterat de specifika behov av stödinsatser som olika typer av nyföretagande har. Detta innebär inte att generella utmaningar i nyföretagandet och därmed behov av mer

---

<sup>45</sup> Coompanion Dalarna (2011), Utvärdering av BizQ: "Företagsmedja för unga kvinnor".

<sup>46</sup> Ibid

generella eller generiska stödinsatser inte existerar. Innan vi övergår till att fokusera på hur olika stödinsatser kan organiseras finns därför anledning att också särskilt uppmärksamma nyföretagandets generella utmaningar och behov av stimulans och support.

Ett sådant generiskt förhållande är den betydelse entreprenören/företagaren (i singularis eller pluralis) spelar för ett framgångsrikt nyföretagande<sup>47</sup>. Detta innebär ett behov av att generellt hjälpa nyföretagare att identifiera och värdera sina personliga drivkrafter och förmågor för ett eget företagande genom t ex utbildningsinsatser, rådgivning eller coaching/mentorskap. Alla nya företag är självfallet beroende av betalande kunder, vilket gör att identifiering och kvantifiering av målmarknadssegment är en generell utmaning i allt nyföretagande. Även om behovet av riskkapital naturligtvis skiljer sig mellan olika typer av nyföretagande innefattar allt nyföretagande ett visst mått av risktagande och därmed behov av riskkapital. Vi har också kommit långt ifrån uppfattningen att egenföretagande i första hand drivs av egensinniga personer utan social kompetens och i stället både med stöd av forskningen och av framgångsexempel i praktiken lärt oss att ny- och småföretagande (som per definition jobbar med begränsade resurser) främjas av nätverkande med andra som besitter kompletterande kompetenser och resurser<sup>48</sup>.

Tillgången till krediter och då särskilt banklån är avgörande för möjligheterna att kunna starta företag. Nya forskningsresultat har visat att möjligheterna att starta företag i hög grad styrs av tillgången till krediter lokalt – på kommunnivå<sup>49</sup>. Begränsad tillgång till krediter på kommunnivå har enligt dessa forskningsresultat lett till många lönsamma företagsidéer inte kommit till stånd. Nedläggningar av lokala bankkontor förstärker denna tillbakahållande effekt och beror i hög grad på att banken inte kan upprätthålla sitt lokala kontaktnät, att kännedomen om den lokala marknaden och de som driver och startar företag urholkas. Erfarenheterna från program för att stötta växande företag och från forskningen pekar vidare mot att svenska tillväxtföretag har svårt att se mervärdet av att ta hjälp av externt finansiellt kapital och externa experter när företagen ska växa<sup>50</sup>.

---

<sup>47</sup> Omvittnat i såväl forskningslitteraturen (t ex Roininen 2009) som bland praktiker (t ex Följeforskning Entreprenörskap Sthlm, 2009) är insikten om den betydelse individers motiv, drivkrafter och förmågor spelar i sammanhanget. Eller som den gamle Marcus Wallenberg en gång uttryckte saken; "Rätt person kan göra något bra utav en undermålig affärsidé medan fel person misslyckas med aldrig så goda idéer".

<sup>48</sup> Se t ex Westerberg, M & Ylinenpää, H. 2006 resp 2009. (2009).

<sup>49</sup> Se t ex Backman, M (2013) Nyföretagande och närheten till finansiellt kapital, Entreprenörskapsforum.

<sup>50</sup> Se bl a Palmblad, J (2014) Plats, pengar och påbud – förbättringspotential för företagare, Ekonomisk debatt nr 4 2014.

## Organisation och process - Kännetecken och supportbehov för nyföretagarinsatser i allmänhet

Vi har i det föregående i huvudsak belyst och diskuterat de särskilda behov av insatser som kan kopplas till specifika målgrupper. I detta avsnitt sammanfattar vi de iakttagelser vi gjort rörande organisation, styrning, ledning och uppföljning av nyföretagarverksamheten vid våra genomgångar av studier av verksamheten i landet och de insatser för att utveckla nyföretagarstödet vi kunnat identifiera i praktik och forskningslitteratur. Innan vi går in på att närmare redovisa dessa erfarenheter finns det dock anledning att göra ytterligare ett par allmänna reflektioner.

- **Supportorganisationen splittrad på många aktörer – samverkan mellan dem behövs för att uppnå rationell användning av resurserna**

Nyföretagarverksamheten är, som många studier visar oavsett region i Sverige, splittrad på många aktörer. Den kan vara fördelad på organisationer som arbetar med att främja nyföretagandet för särskilda typer av företagande enligt den fördelning vi redovisade i förra avsnittet. Verksamheten kan också vara uppdelad på flera regionala och lokala aktörer som erbjuder stöd till nyföretagande oavsett bransch. En tendens som är tydlig i några av de regioner vi studerat (t ex Halland, Småland, Jämtland och Stockholm) är att man där arbetar för att få till mer samlade lösningar. I några regioner handlar det om att samla all verksamhet för att främja nyföretagandet i en organisation eller till en "en-dörrslösning". I andra fall bl a i Halland och Stockholm är avsikten att organisera en samverkan mellan de olika aktörerna genom vilket det är möjligt att kunna utnyttja den samlade kompetensen i regionen<sup>51</sup>. Därigenom ska en blivande företagare kunna få tillgång till specifik kunskap oavsett var i regionen denne bor. Det kan gälla t ex kunskap om kvinnors företagande eller branschkunskap. Avsikten är att oavsett vilken dörr den blivande företagaren kommer in igenom ska denne slussas till rätt aktör. Exempelvis om avsikten är att starta ett företag inom en viss bransch och den supportaktör som först kontaktas inte har adekvat kunskap om denna bransch men någon annan har det så ska man slussas vidare till en aktör med rätt branschkunskap.

Flera studier har pekat på vikten av att bankerna och kreditgivare som venture capital-bolag och affärsänglar aktivt deltar som aktörer i supportorganisationen för nyföretagare och

---

<sup>51</sup> Se bl a följeforskning av Entrepreneur Sthlm, 2009 m.fl. underlag från Entrepreneur Stockholm <http://www.entrepreneursthlm.nu>, följeforskning; samt En halländsk modell för innovations- och företagsutveckling – Tillväxt Halland, PWC, 2011, slutrapport Bra, Bättre, Bäst, 2013.

växande företag. Genom att få med kreditgivare och andra finansiärer som aktiva aktörer kan man i regionen lägga grunden för en mer effektiv och samlad supportmiljö för nya företag och nya idéer. I ett triple-helix-perspektiv pekar också många på värdet av att få med kreditgivare och andra finansiärer i de samverkansstrukturer som ofta eftersträvas mellan akademi, näringsliv och offentliga organisationer (en form av kvadruppel-helix-samverkan)<sup>52</sup>.

- **Undvik särlösningar för olika typer av nyföretagande**

En annan tendens som är tydlig och som flera utvecklingsinsatser har förordat är att undvika att bygga upp/behålla verksamheter som arbetar bara med en typ av nyföretagande, exempelvis kvinnors eller utlandsföddas nyföretagande<sup>53</sup>. Personer inom dessa grupper har som vi redovisat i förra avsnittet särskilda behov eller möter särskilda hinder när de vill starta och driva företag. Dessa hinder bottnar genomgående i tillkortakommande hos de generella supportorganisationer som stödjer nyföretagande. De som arbetar hos dessa supportorganisationer saknar ofta erfarenheter från att starta företag inom de branscher dessa grupper startar företag och de hinder som finns när företag ska starta. De har därmed svårt att sätta sig in i de förutsättningar som gäller för grupperna med särskilda behov eller så har de svårt bedöma affärsmässigheten i t ex kvinnors företagsidéer. Tillkortakommandet bottnar sålunda i bristande erfarenheter och kunskap rörande grupper med särskilda behov.

Lösningen är enligt utvärderingarna inte att bygga upp egna organisationer utan att kompetensutveckla befintlig personal eller att anställa företagsutvecklare med annan kompetens än dagens. Det behov som t ex kvinnor har är sålunda genomgående sådana som inte i första hand löses genom att separera utan att inkludera dem i den "vanliga" nyföretagarverksamheten. Utvärderingar av bl.a. Ramböll (2012) argumenterar sålunda för en ökad integrering av supportverksamheten i syfte att kunna möta de olika behov som kvinnliga nyföretagare har, där kvinnor ofta upplever problem med att komma in i befintliga företagsnätverk. Lösningen bör då inte vara att bygga upp särskilda nätverk för kvinnor utan att initiera insatser för att underlätta för kvinnor att komma in i redan etablerade nätverk med andra företagare. Kvinnor behöver enligt utvärderingarna inte särskilda typer av stödinsatser, men tyngdpunkten mellan insatserna är olika mellan kvinnor och män. Exempelvis visar utvärderingar, bl.a. av Arena för ungt företagande Gun From Consulting (2012), att kvinnor genomgående behöver mer coaching än män och möjligheten att få rådgivning under en längre period än manliga nyföretagare.

---

<sup>52</sup> Se bl a Näringslivssamverkan vid Centrum för bank och finans, Göran Edsbäcker i Finanssektorns roll i samhällsbygget, SparbanksAkademiens skriftserie 2009:1, An Entrepreneurial University Strategy for Renewing a Declining Industrial City: The Norrköping Way, Peter Svensson, Magnus Klofsten & Henry Etzokowitz, European Planning Studies No 4, 2012.

<sup>53</sup> Följeforskning av VVV Framåt och rapport, Evaluatör 2013, Jämställdhetsintegrering av det företagsfrämjande systemet i Halland, Kontigo 2013.

Samtidigt pekar våra genomgångar på att det i vissa fall torde vara motiverat med särskilda insatser/organisationer. Det gäller exempelvis det innovativa och universitetsanknutna nyföretagandet. Där visar utvecklingsinsatser och utvärderingar av dem, som vi tidigare redovisat, att det ställs andra krav på stödinsatser för dessa typer av företag än på allmänt nyföretagarfrämjande som vi pekade på i förra avsnittet. Organisationer som "Ung Företagsamhet" som gör ett mycket värdefullt arbete bland skolungdomar för att främja entreprenörskap och entreprenöriellt agerande är ytterligare ett exempel på en motiverad sÄrlösning som de facto fungerar. Utmaningen här är dock att när ungdomar i UF-verksamhet tar steget in i ett mer varaktigt nyföretagande undvika att "låsa in" dessa unga entreprenörer i nätverk och supportstrukturer som bara består av ungdomar.

- **Använd i högre utsträckning externa experter än egen personal**

Ett sätt att få tillgång till kunskap om det kommersiellt gångbara i nya och innovativa företags- och produktidéer är att, som inkubatorn Brewhouse i Göteborg som arbetar med att stötta bildandet och utveckling av företag inom kreativa näringar, ta hjälp av personer som driver företag inom eller andra personer med djup kunskap om dessa näringar. Rör företagsidén inte deras eget område har dessa företagare tillgång till nätverk av insatta personer som de kan endera utnyttja eller förmedla kontakt till<sup>54</sup>. Detta exempel pekar på behovet och nyttan av att supportorganisationen har ett utvecklat kontaktnät med företagare och andra med stor insikt i "nya" branscher och utnyttja dem när företags- och produktidéer från sådana branscher eller nischer blir aktuella.

I anlutning till organisationsfrågorna diskuteras i flera utvärderingar och utredningar<sup>55</sup> bl.a. kompetensfrågor och fördelningen mellan egna rådgivare och att använda sig av externa experter. Den bild som ges i flera utvärderingar och utredningar är att rådgivarna har för smal och för likartad erfarenhet. De täcker in några branscher som är dominerande och det rör sig vanligen om industribranscher och industrinära tjänstebanscher. Däremot är det ovanligt att de täcker in flertalet tjänstebanscher, vilket naturligtvis är ett problem i ett läge där de flesta nya företag etableras som tjänsteföretag. Flera utvärderingar pekar på behovet av att kunna bredda erfarenhets- och kunskapsbasen i den samlade supportorganisationen i en region.

Ett sätt att komma runt begrÄnsningen i kompetens och erfarenhet är enligt flera utvärderingar att aktörerna i stället för egen personal anlitar extern personal. Det kan endera göras genom att (som man gör i Halland och Stockholm) knyta ihop regionens

---

<sup>54</sup> Liknade ansatser har prövats av inkubatorn Krenova i norra Sverige.

<sup>55</sup> Se bl.a. följeforskning av Näringsliv i regionalt perspektiv (InnoWent), Högskolan Dalarna, och Digibator, Public Partner 2013, se också EdsbÄcker 2009.

kompetens inom nyföretagande så att oberoende var i regionen den som vill starta företag bör så ska denne slussas till den aktör som har den största kompetensen och erfarenheten inom den aktuella branschen. Ett annat sätt är att i högre grad än nu ha mindre andel egen personal och i stället för egen personal använda sig av externa konsulter. Dessa kan vara verksamma såväl i den egna regionen som utanför denna. Med hjälp av den nya distansöverbryggande tekniken, t ex Skype, går det normalt utmärkt att utnyttja experter oberoende av avstånd mellan experten och den blivande nyföretagaren eller tillväxtföretaget.

Att anlita externa experter innebär enligt utvärderingarna flera fördelar. En är att det därigenom blir lättare att kunna tillhandahålla den kompetensbredd som motsvarar nyföretagarnas behov. I såväl nya som traditionella branscher har nyföretagaren eller tillväxtföretaget behov av stöd från bransch-kunniga rådgivare. En annan fördel är att flexibiliteten ökar och sårbarheten minskar vid personalbyten i den egna organisationen. En tredje fördel är att genom att anlita externa experter utarmar samhälleligt initierade supportinsatser inte den marknad som externa konsulter/experters förväntas leva av. Erfarenheter visar tvärtom att företag som genom program haft möjlighet att anlita externa konsulter efter tiden i programmet fortsätter att anlita sådana (och i högre grad än tidigare och jämfört med andra)<sup>56</sup>. Företagen lär sig se fördelarna och inser mervärdet av att anlita externa experter.

Råd från utvärderingar och utredningar är sålunda att i hög grad poola regionens resurser så att oavsett var den blivande företagaren eller tillväxtföretaget finns i regionen de kan ha tillgång till regionens samlade kompetens. Modellen innebär oavsett hur de blivande företagarna eller tillväxtföretagen kommer i kontakt med supportorganisationen så ska de erbjudas möjlighet att anlita den för det egna behovet bäst lämpade kompetensen. Ett annat råd är att hög grad använda sig av externa experter för att kunna tillförsäkra att regionen har tillgång till den bästa kompetensen. En sådan modell ställer höga krav på att kunna slussa personer som söker stöd till rätt instans och också förmåga att kunna rätt bedöma den sökandes behov av stöd. Erfarenheterna från utvärderingarna pekar för den senare punkten på vikten av att ha en liten fast stab av anställda med stor vana av att själva ha startat och utvecklat företag.

- **Arbeta i de enskilda insatserna med en och inte flera faser av nyföretagandet**

Vi har i tidigare avsnitt pekat på att det är vanligt att utvecklingsinsatserna i länet omfattar två eller tre av faserna pre-start upp, start upp och post-start upp. Det förhållandet gäller

---

<sup>56</sup> Erfarenheter från bl a TUB, Framtidsföretagarna.

också i övriga delar av landet. Det innebär att det inte är ovanligt att de enskilda projekten omfattar insatser för att utveckla entreprenörskapskulturen, för att stötta själva etableringen av nya företag och för att öka andelen tillväxtföretag. Erfarenheter från utvärderingar och utredningar kring sådana insatser som avser att arbeta med två eller tre av dessa typer av företags- och entreprenörskapsutveckling är att de sällan eller aldrig lyckas. De koncentrerar sig nästan alltid mot en typ och detta är i nästan 100 % av fallen mot nyföretagarfasen (start-up). Rådet som utredningar och utvärderingar ger är att bara arbeta med en typ t ex bara främja start av nya företag *eller* att främja tillkomsten av tillväxtföretag<sup>57</sup>. Att kombinera ambitionen att vara en supportresurs för både levebrödsinriktade nyföretag och nya företag med ambitionen att växa och utvecklas på en internationell marknad är således förknippat med både dålig måluppfyllelse och ineffektiv resursanvändning.

- **Balansen mellan de olika stegen behöver ändras – mer resurser för att främja tillväxtföretag, avknopningsföretag och entreprenörskapskulturen!**

I tidigare avsnitt har vi redovisat att flertalet insatser och en dominerande andel av resurserna används för att stötta start-up fasen. Mindre andelar används för pre-start och post-start-up. Detta är inte unikt för Norrbotten utan förhållandena är likande i övriga delar av landet. Utvärderingar av tidigare strukturfondsinsatser<sup>58</sup> visar emellertid att balansen mellan olika faser av nyföretagande inte blir optimal. Det är särskilt slående att insatser för att utveckla förmåga att få fler unga företag att våga bli gasellföretag är så få, och att det under förra strukturfonds-perioden 2007-2013 genomförts ytterligt få projekt/insatser med ambitionen att stimulera avknoppningar från redan etablerade företag/verksamheter. Enligt utförda utvärderingar inom området är skälet till detta att det uppfattas finnas en redan fungerande kommersiell marknad för tjänster för dessa företag att anlita. Erfarenheterna är dock att denna marknad för köp av kommersiell expertis i de flesta delar av landet inte fungerar särskilt bra<sup>59</sup>, bl.a. därför att företag med tillväxtpotential inte getts tillfälle att genom egna erfarenheter ”upptäcka” de mervärden som extern kompetens i form av konsulter, forskare, styrelseledamöter etc. kan tillföra det egna företaget. Genom att utveckla en modell där externa experter anlitas i stället för egen personal skapas bättre förutsättningar för ett sådant lärande vilket visat sig främja (och alltså inte motverka) fungerande marknadslösningar för redan etablerade nya företag.

---

<sup>57</sup> Tillväxtverket 2011, PwC 2010 och Ledningskonsulterna 2010, Utvärdering av Omställningskontoret, Public Partner, 2011.

<sup>58</sup> Ledningskonsulterna 2010 och Oxford Research 2012.

<sup>59</sup> Ledningskonsulterna 2010 och TUB/Framtidsföretagarna.

- **Utveckla nyföretagandet och tillväxtföretagen i grupp**

Vi har hittills uppehållit oss kring temat hur verksamheten kan organiseras för att bli mer effektiv. En mer konkret aspekt av hur nyföretagarinsatser bör organiseras återfinns i hur t ex utbildnings- och rådgivningsinsatser i praktiken kan genomföras. Utvärderingar och forskningsresultat<sup>60</sup> pekar sålunda på hur ungdomar i dag ofta önskar starta nya företag tillsammans med andra. Detta gäller också enligt flera utvärderingar och utredningar kvinnor. Också inom akademiskt/innovativt företagande är det heller inte ovanligt att forskare och/eller studenter för att få med olika kompetenser och erfarenheter redan från start väljer någon form av kollektivt företagande. I de flesta supportorganisationer som stöttar nyföretagande är dock föreställningen om (och förväntningen på) den ensamme starke entreprenören levande som en form av standardmodell där förekomsten av flera företagsgrundare ibland också uppfattas som ett problem.

Erfarenheterna från såväl särskilda grupper som breda insatser för att främja nyföretagandet betonar vikten och fördelen av att använda en pedagogik som innebär att de blivande företagarna och de redan etablerade som vill få sina företag att växa utvecklar sina idéer i grupp. Framgångsrika arbetsätt bygger på att man i grupp diskuterar sina enskilda idéer och redovisar sina erfarenheter och frågetecken. Det innebär att deltagarna i högre grad lär av varandra och att kursledare e.t.c. mer är diskussionsledare än lärare och den som har svar på alla frågor. I det sammanhanget är det en stor fördel om kursledarna utgörs av aktiva företagare och entreprenörer.

- **Utveckla styrning och ledning av utvecklingsinsatserna**

En punkt som återkommer i utvärderingar av utvecklingsinsatser är behovet av aktivt ägande av insatsen. Synen på insatsen är också av avgörande betydelse. Insatser som görs t e x med strukturfondsmedel och med hjälp av regionala medfinansierare behöver av projektägarna ses som investeringar och behandlas som sådana. Det ställer i sin tur krav på att projektägarna aktivt deltar i styrningen och ledningen av insatsen; åtminstone i projekt av större omfattning. Detta kan ske genom att ha en styrgrupp och i den ha personer med beslutskompetens. Vidare bör styrgruppen ha ansvar för den övergripande styrningen av insatsen. Projektledningen som har det operativa ansvaret bör bestå av personer verksamma hos projektägaren och med god förankring hos denne, och inte om inhyrda konsulter eller tillfälligt anställda.

---

<sup>60</sup> Se bl.a. följeforskning av Driv eget/livskraftsföretagande, Dalarnas forskningsråd, 2011.



Insatsen behöver vara väl definierad och det ska finnas en klar uppfattning om vad som ska hända med den verksamhet som testas efter projekttidens slut om den visar sig fungera. Detta underlättar prioriteringsbeslut mellan olika insatser. När valet av insatser har gjorts underlättar en väl definierad insats ledningen, styrningen och genomförandet av de beslutade insatserna. Det förenklar också avgränsningen mot andra utvecklingsinsatser. Insatsen behöver också både vara förankrad och förstådd och accepterad av projektägarna och andra berörda. Mycket tid behöver läggas ner på att få idén förankrad och accepterad. En förutsättning för detta är att projektägarna och berörda får en god bild av mervärdet för dem av att insatsen genomförs. En annan förutsättning är att de också får en klar bild av vad insatsen får för konsekvenser för den egna verksamheten. De utvärderingar vi studerat<sup>61</sup> visar att detta är råd som nästan alla projektägare avstår från att följa.

Ett annat råd som flertalet projektägare bryter mot är (som PwC redovisar i sin programutvärdering 2011) att man i stället för att själva arbeta med att ta vara på och i löpande verksamhet föra in resultaten av insatserna överlåter detta arbete på projektledningen. Eftersom utvecklingsinsatsen bör ses som en investering ligger det på projektägaren att ansvara för att värdera om och i så fall hur mycket av det man testat i utvecklingsinsatsen som ska föras in i den löpande verksamheten. Projektledarens uppgift är att svara för att genomföra utvecklingsinsatserna och därvid testa de arbetssätt och metoder som ska utsättas för prövning. Det ligger således inte i projektledarens uppdrag att avgöra vad som ska hända med den verksamhet som prövats i insatsen. Ansvaret för detta ligger kvar hos den som initierat utvecklingsinsatsen, d.v.s. projektägaren.

En ytterligare aspekt som kommit fram i studiet av utvärderingar och utredningar är den tid man ger arbetet med att utveckla och testa utvecklingsinsatser. Insatser som syftar till att utveckla verksamheter och ompröva invanda arbetssätt kräver normalt viss tid för utveckling, genomförande och uppföljning. Alltför korta projekt visar sig i princip vara bortkastade pengar<sup>62</sup>. Detta beror på att det inte finns tid och resurser för att dels testa idén och se att/om den fungerar, men inte heller tid för att förankra resultaten i en befintlig organisation. Tid behövs också för att reflektera över och analysera testade metoder och inte bara hinna genomföra själva utvecklingsinsatsen. Det innebär att det behövs inte bara ett produktionsperspektiv utan också ett utvecklingsperspektiv.

I detta sammanhang finns det anledning att också ta upp storleken på utvecklingsinsatserna. Det finns, som vi tidigare konstaterat, en tendens till att projektägarna startar stora och komplexa utvecklingsinsatser som omfattar flera olika aspekter av nyföretagandet och därmed omfattar en mycket varierad målgrupp. Erfarenheterna pekar mot att sådana insatser inte kommer i mål. Den här typen av mega-projekt blir svåra att leda och styra. Blir målgruppen för bred, som den ofta blir i stora och komplexa projekt, blir det dessutom svårt

---

<sup>61</sup> T.ex. PwCs programföljeforskning men också utvärderingsinsatser genomförda av Ledningskonsulterna.

<sup>62</sup> Utvärderingen av SMEAX, Aspling Konsult, 2010.

att attrahera deltagare eftersom de enskilda deltagarna har svårt att se hur de kan få ut mervärde av att delta i insatsen. Lärdomen som dras i utvärderingar<sup>63</sup> är därför att det är mindre och väl definierade insatser som lyckas. Det är bättre att successivt genomföra ett program av mindre och väl avgränsade insatser än att försöka ta "det stora språnget" i form av en enda stor och sammanhållen insats. Det gäller särskilt om projektägaren är en mindre och resurssvag organisation<sup>64</sup> då stora projekt kan äventyra överlevnaden av små organisationer.

De utvärderingar vi studerat pekar överlag på vikten av att väl definiera målgruppen och att inte göra den alltför vildvuxen och bred. I breda satsningar tenderar målgruppen att bli så otydligt definierad att den passar alla och därmed har svårt att locka till sig deltagare. Ett antal utvärderingar<sup>65</sup> pekar på de dysfunktionella följderna av att inte definiera målgruppen. Det är också viktigt att lägga mycket tid på hur deltagarna ska nås och rekryteras<sup>66</sup>. Sedan är det viktigt att vara noggrann i urvalet av deltagare och då se till att bara sådana som ingår i målgruppen erbjuds att delta. Är uppdraget att utveckla metoder för att underlätta för tillväxtföretag att växa bör (som redovisas i projektet TUB/Framtidsföretagen) bara sådana som har vilja och förutsättningar att göra detta erbjudas att delta. Det är, visar utvärderingar, mer än vanligt att företag som inte ingår i målgruppen erbjuds att delta för att t.ex. få önskat antal deltagare. Detta innebär dock att projektets fokus delvis flyttas för att tillgodose dessa företags behov, vilket i sin tur leder till att projektet får ägna tid och kraft åt andra frågor än de det skulle handla om, t.ex. att få deltagande företag att växa.

- **Efter genomförda utvecklingsinsatser: följ upp och utvärdera effekterna och möjligheterna att implementera insatserna i löpande verksamhet**

Uppföljning och utvärdering är ett par punkter som projektägare och finansiärer ofta ägnar alltför lite tid åt och som därmed minskar effekterna av de resurser som satsas på att utveckla nyföretagarverksamheten. De uppföljningar och utvärderingar som ändå genomförs tenderar genomgående att stanna vid att studera vilka aktiviteter som har genomförts och om kvantitativa mått som antal deltagare och antal projektaktiviteter har uppnåtts. Det är m.a.o. ovanligt med utvärderingar som analyserar hur kärnan av genomförda insatser fungerat (samt vad som gjort att insatsen fungerat eller inte fungerat) och vilka effekter som de facto uppnåtts. Är det t.ex. metoderna som testats som lett till de uppnådda resultaten eller är det tillfälligheter? Med hänsyn till att insatserna syftar till att testa arbetsätt och metoder är avsaknaden av effektanalyser som studerar om dessa fungerar anmärkningsvärd.

---

<sup>63</sup> Se bl a följeforskning av Digibator, Public Partner 2013.

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Bl.a. utvärderingen av SMEAX.

<sup>66</sup> Följeforskning av SMEAX, TUB/Framtidsföretagarna.

Det är också ovanligt att utvärderingarna diskuterar om den testade verksamheten klarar av att föras in i löpande verksamhet eller om det finns möjligheter att finansiera den i löpande verksamhet. Det är, visar vår genomgång av utvärderingar och utredningar, ingen brist på utvecklingsinsatser men däremot på studier som visar hur och om de lyckats och driftsatts. Det gör att det är svårt att få en överblick inte av vad som har testats utan vad av det som fungerar som tänkt och om det finns förutsättningar att införa insatserna i den löpande verksamheten. Större omsorg än idag behöver därför ägnas från både finansiärer och projektägare åt att följa upp och utvärdera effekterna, d.v.s. om själva testverksamheten och om och vad i den som fungerar. Effektanalyser skulle också öka lärandet hos projektägare och finansiärer om vad som fungerar och vad som inte fungerar och motverka den tendens till "ompaketering" av redan prövade verksamheter vi ibland ser exempel på.

- **Andra indikatorer än de nuvarande behövs**

För att underlätta analyser av hur utvecklingsinsatserna har lyckats behöver de indikatorer, som insatserna följs upp efter, utvecklas. Nu mäts, som tidigare nämnts, kvantitativa aspekter som antal deltagare, antal aktiviteter, antal företag som har startat, antal anställda och omsättningsförändringar m.m. Flera av dessa mått är svåra att förklara via eller härleda till de insatser som ett projekt genomfört utan kan bero på olika externa faktorer som konjunkturen och förändringar i marknadsförutsättningarna. Indikatorerna tenderar också att bli mål i sig och därmed bli än mer styrande än avsett. De nuvarande indikatorerna ger i regel heller inte svar på om insatsen lyckats i sitt utvecklingsuppdrag.

De insatser som finansieras av strukturfonderna är som vi tidigare redovisat utvecklingsuppdrag där olika oprövade arbetssätt och metoder testas. Det är då viktigt, som bl.a. Ledningskonsulternas och Oxfords Researchs effektanalyser av de regionala strukturfonderna visat, att uppföljningen och de indikatorer som används bidrar till möjligheterna att bedöma om utvecklingsuppdragen lyckats. I högre grad behövs därför indikatorer som speglar vad insatsen vill åstadkomma inne i tillväxtföretagen eller hos nyföretagarna som komplement till det urval av de kvantitativa indikatorer som används för närvarande.

Slutligen är det som tidigare berörts särskilt i större utvecklingsinsatser viktigt att finansiärerna följer dem aktivt och ställer krav på att projektägarna följer upp om utvecklingsinsatserna lyckas och hur lyckade utvecklingsinsatser tas om hand och förs in i löpande verksamhet. Finansiärerna behöver också utveckla sin egen uppföljning av projekt som de finansierar och i högre grad göra effektanalyser. Detta ställer krav på att indikatorer av typer vi diskuterat i föregående stycke utvecklas. Ett sätt att aktivt följa särskilt de större projekt som medfinansieras av regionala och lokala aktörer är genom att sitta med i de

större projektens styrgrupper. Detta förfarande är vanligt vid andra typer av större investeringar men ovanligt i strukturfondsfinansierade insatser. Finansiären behöver löpande ha tillgång till information om hur insatsen/ investeringen utvecklas och kunna påverka besluten. I dag sker sådan uppföljning i regel enbart genom del- och slutrapporter.

## Slutsatser av forsknings- och utvärderingsrapporterna

I detta kapitel redovisar vi de slutsatser som vi anser går att dra ur de genomgångar av forsknings-litteratur, utvärderingar och andra rapporter som vi redovisat i tidigare kapitel. Här redovisar vi generella slutsatser om behovet av att utveckla de nyföretagsfrämjande insatserna. Vi inleder med att redovisa de allmänna slutsatser vi drar. Därefter diskuterar vi slutsatser som rör innehåll och inriktning av insatserna. Vi avslutar med att diskutera slutsatser för hur insatserna kan organiseras, leds, styrs och finansieras samt följs upp och värderas.

- **Vilka övergripande slutsatser drar vi?**
- ✓ **Insatser för att främja nyföretagandet och tillväxtföretag ger mervärden!**

Enligt de forsknings- och utvärderingsrapporter vi studerat uppstår ett flertal mervärden lokalt och regionalt av insatser för att främja nyföretagande och tillväxtföretag. En fördel med att delta i nyföretagarinsatser är exempelvis att processen från idé till start av företaget går snabbare. En annan är att de som startar företag är bättre förberedda, har bättre kunskaper om vilka krav som ställs på att driva företag och som bidrar till att nyföretagaren därmed gör färre misstag. Deras affärsplaner är mer genomarbetade och vetskapen om behovet av att produkterna har en kommersiell potential är större. Det leder inte bara till kunnigare företagare utan också till mer uthålliga företag. Överlevnadsprocenten för företag som startats med hjälp av nyföretagarinsatser är därmed högre än för andra nystartade företag.

Det samma gäller tillväxtföretag som har fått stöd i tillväxtprocessen. De företag som fått stöd utvecklas bättre än andra och deras tillväxtsatsningar blir mer uthålliga. Att växa som företag innehåller en hel del utmaningar som lätt kan bli till fallgropar om företaget saknar erfarenhet av och kunskap för att växa. Nya krav ställs bl.a. på att utveckla företagets affärsidé, marknadskunnande och förstärka organisationen, på vilken kompetens som behövs i företaget och inte minst på företagets ledning och styrning. Analyser visar att företag som avser att växa överlag inte har tillräckligt insikt i vilka nya krav som uppstår. Studierna visar också att de växande företagen i allmänhet behöver hjälp med att få insikt om vilket stöd och vilka partners de behöver och var de kan hitta detta stöd. Genom stöd till de företag som växer kan de undvika dessa fallgropar. De får också en ökad förmåga och vilja att anlita t.ex. externa experter för sitt fortsatta växande utan offentligt finansiellt stöd.

✓ **För icke-storstadsregioner är det viktigt att stötta nyföretagandet generellt**

I bl.a. strukturfondssammanhang har det förts och förs diskussioner om att det offentliga stödet till nyföretagande bör koncentreras till innovativt nyföretagande. Det skulle innebära att stödet koncentreras till storstadsregioner och universitetsorter där denna typ av nyföretagande har sin tyngdpunkt. Inom icke-storstadsregioner skapar företagande möjlighet för invånarna att utveckla sätt att försörja sig. Att fler lokala företag startas innebär också att antalet entreprenöriella förebilder i närmiljön ökar – något som visat sig ha stor betydelse i regioner präglade av en löntagarkultur<sup>67</sup>. Det är därför viktigt att även fortsättningsvis stötta nyföretagandet generellt, särskilt i denna typ av regioner.

✓ **Lika viktigt att stötta dem som vill ta över företag som dem som startar helt nya**

Tyngdpunkten i nyföretagarinsatserna ligger för närvarande på att stötta personer som planerar att starta helt nya företag. Personer som, utan att ha en företagarbakgrund, planerar att ta över ett befintligt företag eller verksamhet, möter i huvudsak samma utmaningar som den som startar ett helt nytt företag. Vissa fördelar har visserligen den som tar över ett företag eller en verksamhet genom att det finns produkt(-er), marknader och kunder. Det finns också en produktionsapparat och en befintlig organisation. Däremot har den/de som ska ta över en befintlig verksamhet samma behov som en som startar en helt ny att lära sig att agera och tänka som en företagare men också att göra upp affärsplaner, bedöma marknadspotential, hantera leverantörer och ev. anställda, etc. Dessutom bör det vara lika viktigt att få det befintliga att leva vidare och utvecklas, om det är livskraftigt, som att starta helt nya verksamheter. Därför är det lika viktigt att stötta dem som vill ta över och utveckla befintliga företag och verksamheter som dem som startar helt nya.

✓ **Lägg större tyngd vid att stötta tillväxtföretag inklusive avknopningsföretag**

Syftet med nyföretagarprogram är att det ska leda till ökad tillväxt och fler arbetstillfällen. Nya företag är en viktig bas ur vilken växande företag uppstår, men där andelen nya företag som blir tillväxtföretag endast uppgår till 3 – 4 %. Ett ökat antal nya företag ökar sålunda förutsättningarna att få fler växande företag. Samtidigt är det inte bara nya företag som växer utan också etablerade gör det. Det är vidare så att det är i de växande företagen som tillväxten i nya arbetstillfällen sker. Dessa står för huvuddelen av de nya arbetstillfällena. I

---

<sup>67</sup> Jämför Ylinenpää 2008.

dag satsas, som vi redovisat, relativt lite resurser på att stötta tillväxtföretagen samtidigt som våra genomgångar visar att dessa företag har behov av stöd för att kunna växa rätt och uthålligt. För att öka tillväxten och få fler arbetstillfällen behöver regionerna satsa mer på att stötta företag som vill växa. Detta är, som vi pekat på tidigare och som vi utvecklar längre fram möjligt utan att störa marknaden för företagstjänster; tvärtom kan man med hjälp av stödinsatser för de växande företagen stärka denna marknad.

Forskningen har som tidigare konstaterats funnit stöd för att de flesta företagen inte växer alls och att ett fåtal snabbväxande företag står för merparten av sysselsättningsstillväxten. I en studie av Nordic Innovation (2013) konstateras att snabbväxande tillväxtföretag (s.k. gaseller)<sup>68</sup> har stor betydelse för dynamiken och välståndet i de flesta utvecklade länder. Så är också fallet i de nordiska länderna, även om gasellföretagen här har något mindre betydelse. De flesta nordiska gasellföretag växer nämligen snabbt upp till nivån 50 anställda, medan många andra länder uppvisar en tillväxt som fortsätter även efter denna uppnådda storleksnivå. En förklaring till fenomenet kan (åtminstone i Sverige) vara att den här typen av företag ofta blir uppköpta av större, oftast multinationella svenska företag<sup>69</sup>. Tillväxtanalys fann i en studie från 2009 att gasellföretagen<sup>70</sup> svarar för hela Sveriges sysselsättningsökning och för mellan 65 och 100 procent av tillväxten i förädlingsvärde beroende på studerad tidsperiod<sup>71</sup>.

Som redan konstaterats fann Andersson och Klepper (2013) att tillväxtföretag i första hand har sina rötter i större, ofta multinationella företag. Genom avknoppning från sina "moderföretag" startas den här typen av företag normalt av flera personer, av personer med högre utbildning och av individer som redan är inskolade i vad det innebär att arbeta i ett större företag med dessas specifika karaktäristika. Det finns sammantaget således flera goda argument för att i större utsträckning ge den här typen av nyföretagande bästa möjliga support. Samtidigt inser vi lätt att just den här typen av nya företag har särskilda karaktäristika och därmed särskilda behov av stimulans och support.

#### ✓ **Fler insatser behövs också för att utveckla entreprenörsklimatet**

Under den senaste strukturfondsperioden, 2007 – 2013, satsades, som vi tidigare pekat på, lite resurser på att främja en entreprenöriell kultur i landets olika regioner. Detta i motsats

---

<sup>68</sup> Definierade enligt en vedertagen EU-definition som företag som uppvisar en årlig tillväxt om minst 20% under en treårsperiod.

<sup>69</sup> Jämför Åsa Lindholm Dahlstrands doktorsavhandling från år 2004 som pekar just på detta förhållande.

<sup>70</sup> Här definierade som de 10% av företagsstocken som varje år uppvisade den högsta tillväxten.

<sup>71</sup> Se Tillväxtanalys (2013); <http://www.tillvaxtanalys.se/sv/publikationer/pm/working-paper-pm/2010-01-21-gasellforetag---kannetecken-och-utvecklingsmonster.html> .

till perioden före då relativt stora resurser satsades på att stärka den regionala entreprenöriella kulturen. Ett genomgående motiv till att så lite resurser satsades senaste programperiod, trots att man pekat ut området som viktigt, var att man satsat på entreprenörsklimatet i den tidigare programperioden och nu satsade på att främja och öka antalet personer som de facto startade företag. Att påverka entreprenörsklimatet tar lång tid och därmed längre tid än ett par år. Samtidigt är förändringar i klimatet viktiga för inflödet av personer som vill starta företag, särskilt i regioner med etablerade löntagarkulturer och en tradition av stora företag/arbetsgivare. Större tyngd behövs därför för att fostra en mer entreprenöriell kultur under kommande programperiod(-er).

- **Generella slutsatser rörande insatsernas inriktning och innehåll**

Utifrån genomgången av forskningsresultaten och utvärderingar ser vi behov av utveckling och förändring av insatsernas inriktning och innehåll. I detta avsnitt diskuterar vi mer generella slutsatser rörande insatsernas inriktning och innehåll för att i nästa avsnitt diskutera slutsatser rörande insatserna för olika typer av nyföretagande och för tillväxtföretag.

- ✓ **Bedöma och utveckla förmågan att vara företagare en nyckelfaktor för framgång**

En slutsats som gäller alla typer av nyföretagande är att supportorganisationens förmåga att bedöma om personen, som planerar att starta företag, har förutsättningar att vara företagare är en grundförutsättning för att arbetet med att stötta tillkomsten av företaget ska lyckas. Forsknings- och utvärderingsresultaten pekar entydigt mot att det i startskedet är viktigare att klara ut att den/de personer som planerar att starta företag har de förutsättningarna än att bedöma om affärsidén är kommersiellt gångbar. För dem som bedöms ha sådana förutsättningar är det sålunda viktigt att supportorganisationen börjar med att utveckla dessa personer till att bli företagare. Först därefter bör arbetet om och hur utveckla affärsidén påbörjas. För dem som bedöms sakna förutsättningarna att bli företagare är det viktigt att de tidigt blir klara över det och vilka alternativ för att fortsätta att utveckla sin idé de kan tänkas ha. Ska de gå vidare med sin idé och i så fall hur? Ska de i samarbete med etablerade företag fortsätta att utveckla idén eller ska de i stället sälja idén till andra som kan vidareutveckla den eller hur gå vidare?

För att göra bedömningar om de som planerar att starta företag kan anses ha de förutsättningarna behövs personer som har stor vana av att starta och driva företag. Kunskapen att göra dessa bedömningar är generell och inte branschspecifik. Att



bedömningarna av förutsättningarna görs redan i början av processen är till fördel för alla inblandade parter och inte minst för den med en idé som den vill utveckla ett företag kring.

#### ✓ **Insatser för att underlätta för nyföretagare att få krediter beviljade behövs**

Tillgången till krediter och då särskilt banklån är, som vi redovisat tidigare, avgörande för möjligheterna att kunna starta företag. Begränsad tillgång till krediter på kommunnivå genom nedläggning av lokala bankkontor har lett till att många lönsamma företagsidéer inte kunnat realiseras. Bankerna har efter nedläggningarna nämligen svårt att upprätthålla sitt lokala kontaktnät, vilket innebär att kännedomen om den lokala marknaden och de som driver och startar företag urholkas. Att stoppa eller rulla tillbaka nedläggningen av bankkontor låter sig knappt göras regionalt. Däremot finns det anledning att överväga insatser som gör att avståndet mellan blivande företagare och bankerna kan minskas även i en situation med färre bankkontor. En idé att fundera på är att använda kreditgaranti-föreningar som ett sätt att överbrygga avståndet. I dessa, som arbetar lokalt eller regionalt, är ofta banker delägare och bör därmed den vägen kunna få information som bankerna annars har svårt att få tillgång till om t.ex. personer som avser starta företag på en lokal marknad. En annan väg i ett sådant läge att fundera över är att använda den kunskap lokala affärsänglar har för att få den kunskap banken behöver för att bevilja ett lån till ett nystartat företag<sup>72</sup>.

#### ✓ **Gör banker och andra finansiärer till mer aktiva aktörer i nyföretagandet**

Nyföretagare är som framgått tidigare starkt beroende av krediter från bl.a. banker. Banker och andra finansinstitut är därför viktiga aktörer i arbetet med att främja nyföretagandet. För närvarande är de dock relativt passiva i själva främjandearbetet. Från övriga aktörers sida finns överlag också en uppfattning att dessa inte behöver vara aktiva utan klarar sin roll som kreditgivare ändå. Samtidigt visar försök med att få med dem som aktiva aktörer, som vi har redovisat i tidigare kapitel, att mervärden uppstår när de involveras mer aktivt i främjandet av regional utveckling inklusive nyföretagandet<sup>73</sup>. Det är därför viktigt att bankerna involveras i främjandet av nyföretagandet och blir mer aktiva aktörer i supportorganisationen. Det torde också vara ett sätt för banker och andra finansiärer att få tillgång till information som kan motverka de negativa följderna av att lokala bankkontor läggs ner – och ett sätt att skaffa sig nya kunder.

---

<sup>72</sup> Se bl.a. Edsbäcker (2009).

<sup>73</sup> Se bl.a. Edsbäcker (2009) och Svensson m.fl. (2012).

## ✓ Från individuell rådgivning till rådgivning i grupp

Bland personer som avser starta företag och inom supportorganisationen finns, som tidigare nämnts, det en allmän bild av att insatserna för att stötta nya och växande företag bör ske individuellt. Både de insatser för att stötta företag som avser att växa och för att stötta nyföretagare som vi har studerat och redovisar i tidigare kapitel visar på fördelarna av att utveckla företagare och företag i grupp. För nyföretagande inom grupper som kvinnor och ungdomar har utvecklingsarbetet inriktats mot att utveckla arbetsätt där stödet sker i grupp. Andra studier, som vi redovisar i tidigare kapitel, pekar mot att stöd till såväl nyföretagare oavsett typ av nyföretagande som till tillväxtföretag vinner på att genomföras i grupp i stället för individuellt. Genom att arbeta i grupp kan de blivande företagarna eller ägare till och ledning i växande företag lära av varandra, få del av varandras tankar och erfarenheter. Dessutom ger det underlag för framtida nätverk och gemensamma affärer. Mycket talar därför för att genomföra nyföretagarstödet och stödet till växande företag i grupp. Samtidigt är det viktigt att det, som vi pekar på i tidigare kapitel, finns utrymme för individuell rådgivning och coaching.

En annan viktig komponent som våra genomgångar av utvärderingar och forskningsresultat pekar mot är att valet av dem som genomför program och insatser är viktigt för framgång. För att leda de olika gruppmomenten – seminarier mm – är det en stor fördel om det görs av erfarna företagare och att deras uppgift mer är att vara diskussionsledare än lärare. Som diskussionsledare, pekar våra analyser mot, är uppgiften därmed i hög grad att redovisa egna erfarenheter från att starta och driva företag liksom att få företaget att växa. Således bör erfarna företagare spela en viktig roll i insatserna för att underlätta start eller tillväxt i företag.

### • Vilka målgruppspecifika slutsatser drar vi?

Genomgången av forskningsrapporter och utvärderingar visar, som vi tidigare har pekat på, att utbildning, rådgivning, finansiering m.fl. tjänster som supportsystemet erbjuder nyföretagare och tillväxtföretag de facto ger mervärden till såväl samhälle som nyföretagare. Det är därför fortsatt viktigt att stötta nyföretagandet och de växande företagen genom att erbjuda dessa typer av insatser. Samtidigt visar vi i denna rapport hur behovet av insatser och support skiljer sig mellan nyföretagande och tillväxtföretag men också mellan olika typer av nyföretagande. I detta avsnitt redovisar vi därför våra slutsatser rörande behovet av särskilda insatser för att främja tillväxtföretagande respektive olika andra grupper av nyföretagare.

## ✓ Tillväxtföretagande inklusive avknoppningar

En slutsats av den genomgång som vi har redovisat i tidigare kapitel är att det finns behov av insatser inriktade mot målgruppen tillväxtföretag. Resultatet från de få program för gruppen tillväxtföretag som har genomförts visar att tillväxten i de deltagande företagen blir bättre och mer uthållig. Program som t ex de tidigare nämnda insatserna Framtidsföretagarna, som Linköpings universitet, CAM, och Almi gemensamt driver, och Expedition Framåt, som Business Region Göteborg arbetar med har stora likheter och pekar mot vilka viktiga komponenter som är viktiga för att programmen ska bli framgångsrika.

Komponenter som dessa program för fram som väsentliga för att få deltagande företag att växa uthålligt är en blandning av lärandeinsatser, rådgivning och hjälp med att hitta finansiering. Insatserna från programmen sker både gruppvis och individuellt. Lärandeinsatserna sker t ex i form av branschblandade grupper av företagsledare där de lär av varandra eller i form av kunskapsseminarier för grupper av anställda t ex säljare<sup>74</sup>. Rådgivning och coaching riktad till det enskilda företaget handlar om att med hjälp av externa experter utveckla vision och affärsidé och organisation samt kompetens, bl.a. sitt marknadskunnande men också inom ledning och styrning.

Erfarenheterna från program för att stötta växande företag och från forskningen pekar, som tidigare redovisats, mot att svenska tillväxtföretag har svårt att se mervärdet av att ta hjälp av externt finansiellt kapital och externa experter när företagen ska växa. Program kan därför behövas på regional nivå för att få företagen att inse mervärdet inte bara finansiellt utan också kunskapsmässigt av att ta in både externa experter och externt kapital. Ett sådant program för att stötta växande företag behöver därför innehålla sådana insatser och dessutom innehålla möjligheter att delfinansiera de externa experterna. Vidare är tillgång till ägar-/riskkapital viktigt för denna grupp företag. Utöver insatser inom skatteområdet (som forskningen pekar på som en väg för att öka tillgången till ägarkapital) behöver företagen få tillgång till den existerande marknaden för riskkapital. Forskningen pekar på att särskilt för innovativa företag det är viktigt att ha närhet till riskkapitalet, bl.a. eftersom det är mycket information om företaget och dess produkter/tjänster som riskkapitalbolaget behöver ha tillgång till. Riskkapitalmarknaden är geografiskt koncentrerad och för att överbrygga avståndet bör man på regional nivå överväga att i stället för att flytta kapitalet närmare företagen hitta sätt där informationen lokalt kan bedömas av någon form av lokalt arbetande agent eller liknande till riskkapitalbolaget. Det innebär att dialogen sker lokalt utan att kapitalet behöver finnas lokalt.

---

<sup>74</sup> Framtidsföretagarna (2014).

### ✓ **Innovativt/akademiskt nyföretagande**

Utöver det som gäller för stödinsatser för nyföretagande, har denna grupp av nyföretagande behov av särskilda insatser för att bli framgångsrika. Efter den inledande bedömningen av personen/personerna bakom företags- och produktidén behövs i nästa steg hjälp med bedömning av det kommersiella i produktidén. Det rör sig här om företags- och produktidéer som är helt nya. I program som stöttar denna grupp av företag behöver man därför ha tillgång till personer med god kunskap om den aktuella branschen eller nischen som gör bedömningen. Ett sätt att få tillgång till sådan kunskap är att som inkubatorn Brewhouse i Göteborg anlita externa personer, som driver företag eller på annat har den efterfrågade kunskapen, som stöttar programmet i bedömningen av om produktidén är kommersialiseringsbar. Det behöver också visas de analyser av inkubatorer för denna typ av företag<sup>75</sup> finnas möjligheter att testa produkterna<sup>76</sup>. Det är vanligt att de produktidéer som utvecklas är så pass nischade att de behöver marknadsföras internationellt redan från start. Därför behöver de experter som anlitas också vara kunna hjälpa företagen i deras internationalisering. Kostnaden för att föra fram produkten till idé till färdig produkt är ofta hög och det är för närvarande svårt att hitta finansiering för denna del av utvecklingsarbetet, det som ibland kallas "proof of concept"-stadiet. I program för att stötta innovativt/akademiskt nyföretagande är det därför viktigt att det ingår möjligheter att finansiera detta stadium.

### ✓ **Invandrares nyföretagande**

Invandrare som startar företag är ingen homogen grupp utan startar olika typer av företag och i olika branscher. De har dock, som vi har redovisat tidigare kapitel, några särskilda stödbehov för att lyckas i sitt företagande. En särskild svårighet är, som vi har redovisat i tidigare kapitel, att invandare har svårare än andra grupper av företagare att komma in i de etablerade företagsnätverken. En stödinsats som behöver finnas för denna grupp nyföretagare är sålunda stöd till att komma in i sådana nätverk. En annan punkt som sticker ut för invandrare som startar företag är att de har svårare än andra grupper att få tillgång till extern finansiering. De behöver därför söka finansiering via släkt och vänner i mycket hög grad. Därför är stöd till att få extern finansiering extra viktigt för denna grupp nyföretagare.

---

<sup>75</sup> Roininen 2010.

<sup>76</sup> Ibid.

## ✓ Kvinnors nyföretagande

I likhet med vad som gäller för invandrares företagande är kvinnor som startar företag ingen homogen grupp. Kvinnor startar företag som kan klassas som såväl innovativa eller "traditionella", klassas som levebrödsföretag eller tillväxtföretag etc. De har därför samma behov av allmänna stödinsatser som andra som startar företag har. Däremot har kvinnor också enligt de utvärderingar vi har tagit del av behov av att kunna utnyttja stödinsatser längre än män samt mer behov av coaching än av rena rådgivningsinsatser. Det är därför viktigt att supportorganisationen när den utformar sina insatser har sådan flexibilitet att dessa behov kan tillgodoses. De utvärderingar och andra data vi tagit del av<sup>77</sup> visar dock att kvinnors företagande liksom deras arbetsmarknad är koncentrerad till vissa branscher. Utvärderingarna visar här på att kunskapen om dessa genomgående är begränsad i olika existerande supportorganisationer. För att ge kvinnor men också män som startar företag inom dessa branscher det stöd de har behov av behöver supportorganisationerna öka sin kunskap om kvinnodominerade branscher och förutsättningarna för att lyckas med företag i dessa branscher. Ett måhända mer provokativt sätt att uttrycka saken är att det sålunda är viktigare att koncentrera sig på och lära sig mer om kvinnodominerade branscher än på kvinnors företagande i sig.

## ✓ Socialt nyföretagande

Personer som vill starta sociala företag gör det oftast av andra än rent kommersiella skäl. De betonar genomgående sina sociala bevekelsegrunder. Utvärderingar vi tagit del av och själva har genomfört visar att dessa personer på grund av de bevekelsegrunder de har för att starta företag, utöver de allmänna behov vi redogjort för tidigare, har vissa särskilda behov av stöd och support. Ett sådant behov är insikten om att de behöver agera kommersiellt om de har ambitionen att etablera en hållbar verksamhet som genererar ett överskott som kan användas till utveckling av det sociala företaget. En annan utmaning är behovet av extern finansiering. Det finns därför behov av att supportorganisationerna ökar kunskapen hos banker om de sociala företagen och att de är "riktiga" företag. Som riktiga företag behöver även dessa nya företag få intäkterna att balansera kostnaderna – något som t ex offentliga kunder till dessa företag ibland har begränsad förståelse för. Support-organisationerna behöver därför arbeta med att få de offentliga köparna av de sociala företagens tjänster att inse dessa förutsättningar om de sociala företagen ska vara långsiktigt uthålliga leverantörer till den offentliga sektorn.

---

<sup>77</sup> Se t.ex. tabell 1 i denna rapport.

- **Vilka slutsatser drar vi rörande organisation m.m. av stödinsatserna?**

I detta avsnitt diskuterar vi behov av förändringar i hur organisera supportsystemet det finns utifrån våra genomgångar. Vi diskuterar också behov av förändringar rörande styrning, ledning och uppföljning av insatserna inom supportsystemet. I en utredning för Näringsdepartementet 2009 rörande statligt finansierad företagsrådgivning har FBA, numera Kontigo, kommit fram till liknande slutsatser rörande organisation av nyföretagarfrämjandet som vi redovisar i detta kapitel<sup>78</sup>.

- ✓ **Utveckla supportorganisationen till en virtuell flervägsmodell**

Att främjandeorganisationen består av många aktörer både lokalt och regionalt innebär att kunskapen om och kompetensen att stötta olika typer av nyföretagande är uppdelad på flera olika aktörer. Om det stöd enskilda nyföretagare får från supportorganisationen motsvarar deras behov är därför beroende av om den aktör de vänder sig till och får stöd av har kunskaper som motsvarar den sökandes behov. Samtidigt är den samlade kompetensen och kunskapen i regionerna överlag god för att kunna motsvara olika grupper av nyföretagares behov. Det handlar därför mer om att hitta organisationslösningar där sökande kan få rätt stöd oavsett var i regionen denne befinner sig. För att bättre kunna använda de samlade resurserna och kompetenserna bör regionerna utveckla organisationslösningar där nyföretagarna oavsett vilken aktör man tar kontakt med slussas vidare till den aktör som bäst motsvarar nyföretagarens specifika behov. En sådan typ av "flervägslösning" har börjat användas i några län och där visat sig vara en bra lösning. Organisationslösningen innebär att nyföretagaren får tillgång till regionens samlade kompetens och behöver inte hålla reda på de olika aktörerna och värdera vem som passar behovet bäst. I stället slussas företagaren oavsett vilken ingång denne använder till den mest lämpade aktören.

Med denna typ av virtuella organisation utnyttjas regionens samlade kompetens mer optimalt. Genom organisationslösningen kan nyföretagare oavsett var i regionen dessa befinner sig och oavsett bransch få tillgång till den bäst kunniga supporten. Detta bör särskilt gynna nyföretagare i små kommuner eller sådana med ett ensartat näringsliv, då dessa normalt inte har råd att ha kunskap inom en stor mängd branscher och områden. Organisationslösningen innebär vidare att det går att kombinera lokal närvaro med djup och bred kunskap.

---

<sup>78</sup> Kempinsky, P, Markus Burman, Moa Almerud och Christina Johannesson (2009), Statligt finansierad företagsrådgivning. För fler och växande företag, FBA rapport till Näringsdepartementet.

Organisationsmodellen innebär att exempelvis små kommuner vilka inte kan ha egen kompetens inom alla de branscher som kan bli aktuella för nyföretagande i kommunen nu kan erbjuda stöd också till företagare i dessa branscher. Samverkan mellan aktörerna bör kunna leda till ökat lärande mellan både aktörer och personal, genom att de samverkar inom modellens ram. Den medverkar också till att bättre ta till vara den kompetens som finns i regionen för att gynna nyföretagande och tillväxtföretag. Ökad samverkan förväntas också leda till en mindre sårbar verksamhet.

#### ✓ **Anlita i högre grad externa experter i stället för egen personal**

Som framgått av tidigare avsnitt växer nyföretagaren snart ur den allmänna rådgivningen och oavsett bransch uppstår behovet av att få branschriktad eller annan nischad rådgivning. Ett sätt att möta det behovet är att, i stället för att anställa egen personal, i högre grad anlita externa experter. Experterna kan bestå av privata konsulter inom företagsutveckling, av forskare vid forskningsinstitut och högskolor eller av andra företag med specifika kompetenser. Fördelen med denna lösning är att främjaren kan erbjuda specialistkunskaper utan att behöva ha egna anställda. För att kunna erbjuda specialistkunskaper är det viktigt att inte stanna vid den egna regionens gränser utan anlita den nödvändiga expertkompetensen oavsett var i landet den finns. Utöver att främjandeorganisationen bättre kan svara mot behoven medverkar denna lösning till att stärka den regionala och lokala marknaden för företagstjänster. Båda de här beskrivna fördelarna redovisar de regioner där denna lösning har provats.

En lösning som innebär att behovet av specialist-, bransch- och annan nischkunskap tillhandahålls genom anlitan av externa experter innebär att man i supportorganisationen, särskilt de lokala aktörer som nyföretagaren först kommer i kontakt med, behöver enbart en liten kärna av anställda. Dessa behöver ha två typer av kunskaper. Den ena kompetensen är att kunna stötta den blivande företagaren i dennes utveckling mot att bli företagare. Det är som vi redovisat tidigare i inlednings-skedet viktigare att bedöma om den som vill starta företag har de egenskaper som krävs för detta och i förekommande fall får hjälp att utveckla dessa egenskaper, än att bedöma själva företags- eller produktidén. De anställda hos nyföretagarfrämjarna behöver därför ha stor vana av att starta och driva företag. Den andra typen av kompetens som erfordras är att nyföretagarfrämjarna behöver ha stor kunskap om marknaden för företagstjänster och också ett väl utvecklat nätverk och väl utvecklade kontakter hos dem som tillhandahåller de nödvändiga tjänsterna. Dessutom behöver främjarna vara bra på att handla upp externa experter och stor vana vid att definiera vilka behov som behöver handlas upp, d.v.s. besitta en hög beställarkompetens.

### ✓ **Utveckla premieringssystemet som underlättar "flera vägar in"**

För att den typ av virtuell organisation som vi förespråkat här ska kunna fungera behöver regionen utveckla ett premieringssystem så att det blir minst lika "lönande" att vidareförmedla personer som vill starta och utveckla sina företag som att behålla och arbeta med dem själv om andra är bättre skickade att motsvara behoven. Det krävs också att kunskapen hos de främjande aktörerna om varandra och den kunskap var och en har ökar så att alla har god kunskap om varandras starka sidor, specifika kunskapsområden etc. Det är också viktigt att de olika aktörerna i supportsystemet har tillit till varandra och tilltro till varandras förmåga och vilja att genomföra ett professionellt arbete. Aktörerna behöver vara säkra på att alla arbetar enligt intentionerna och inte försöker skaffa sig förmåner genom att inte delta och heller inte kan nå fördelar av ett sådant agerande. Det här innebär att det behövs nätverk med främjarna och också gemensamma träffar för kompetensutveckling, erfarenhets- och informationsutbyte mellan de som arbetar i nyföretagarfrämjandet. Regioner som utvecklat främjandesystem i linje med hur vi beskriver det har också utvecklat nätverk och gemensamma träffar som viktiga inslag i arbetet.

### ✓ **Undvik särskilda organisationer för enskilda grupper av nyföretagare**

Vissa grupper av nyföretagande har, som vi tidigare påpekat, särskilda svårigheter bl a kvinnor och invandrare att få det stöd de behöver när de ska starta företag vilket försvårar för dem att starta företag. Genomgångar av skälen till att dessa grupper möter större svårigheter är brister i kunskap och kompetens hos befintliga supportorganisationer. Dessa har bl.a. begränsad erfarenhet från och kunskap om de branscher som personer ur grupperna startar företag inom, t.ex. kvinnodominerade branscher.

En kvinna som startar företag kring en innovativ idé har vidare mer gemensamt med en man som gör samma sak än med en kvinnlig levebrödsföretagare. Regionerna bör därför undvika att starta och behålla särskilda organisationer för speciella grupper som kvinnor och invandrare. För att de befintliga supportorganisationerna ska kunna hantera företagsstarter från grupper med särskilda svårigheter behöver kunskapen inom dessa organisationer öka. Det behövs både en kompetensutveckling av befintliga rådgivare och rekrytering av personer med erfarenheter från de branscher dessa grupper tenderar vara verksamma inom med sitt nyföretagande.

### ✓ **En gemensam strategi behöver utvecklas liksom ledning och styrning**



För att etablera en virtuell organisation i linje med våra tidigare slutsatser och som arbetar som vi diskuterat tidigare kommer det att behövas en gemensam strategi/hållning till nyföretagande i regionen. Det behövs för att alla aktörerna ska kunna dra åt samma håll och bör arbetas fram gemensamt av aktörerna i supportsystemet. Saknas en gemensam strategi är det svårt att få aktörerna att arbeta ihop. Den virtuella organisationen har stora likheter med ett klusterinitiativ, en klusternod. För att sådana ska bli framgångsrika behöver ett antal faktorer fungera väl, dessa är verksamhetsidé, drivkrafter och engagemang, aktiviteter, kritisk massa och organisation, en bra utgångspunkt för att utveckla den virtuella organisationen<sup>79</sup>. Det gäller också för den virtuella organisation vi diskuterar i detta avsnitt.

En gemensam strategi behöver ha en verksamhetsidé och lägga fast vilka aktiviteter som organisationen ska arbeta med. Det innebär behov av att fastställa hur och vilka typer och faser av nyföretagandet som behöver utvecklas i den virtuella organisationen samt vilka krav på utveckling och förändring som då behöver komma till stånd. Det behöver också läggas fast vilka som kan vara medlemmar i den virtuella organisationen, vilka krav som ställs på medlemmarna samt rollfördelningen mellan dem. Vidare behöver det av strategin framgå vilka fördelar samarbetet leder till för medlemmarna. Det innebär att det behöver framgå för medlemmarna vilka drivkrafter och vilket engagemang som erfordras för att delta och vilken den kritiska massa av deltagande organisationer som behöver uppnås för att samarbetet ska fungera. Likaså behöver riktlinjer för hur organisationen ska utformas och hur verksamheten ska ledas och finansieras utvecklas. En sådan strategi ligger väl i linje med de nya riktlinjerna för genomförandet av de regionala strukturfonderna under programperioden 2014 - 2020.

Grundförutsättningen är att de som arbetar med att genomföra utvecklingsinsatser ser på dem som investeringar som ska genomföras. Med ett sådant synsätt blir det nödvändigt att förstärka hur insatserna leds, styrs och genomförs. För det första behöver den som initierar insatsen, projektägaren, vara tydlig över vad det är som ska utvecklas och hur det ska genomföras. Inte minst redovisa vilka effekter utvecklingsinsatserna ska leda till. Det behöver finnas en plan eller liknande för hur resultatet av utvecklingsinsatserna ska föras in i eller ersätta befintlig verksamhet. Av den bör det framgå att det är projektägaren som svarar för att detta blir gjort och hur det arbetet ska gå till. Det är också viktigt att redovisa hur och av vem verksamheten efter en förändring långsiktigt ska finansieras.

Vidare är det viktigt att projektägaren deltar aktivt i styrning och ledning av utvecklingsarbetet, att det är personer med beslutsförmåga som ingår i styrgruppen och att styrgruppen deltar aktivt i styrningen av genomförandet. Av vikt i detta sammanhang är att förändra inriktningen på verksamheten om uppföljningen av utvecklingsinsatserna pekar på ett sådant behov. Eftersom det rör sig om försök att utveckla nyföretagandet och/eller supportorganisationen är det viktigt att tyngdpunkten i uppföljningen läggs vid att studera

---

<sup>79</sup> Generella framgångsfaktorer för kluster, Magnus Klofsten, Ledningskonsulterna, Tematisk rapport från strukturfondsarbetet, Info 0155, Tillväxtverket, 2010.

och bedöma om utvecklingsmålen nås. Det innebär att bedöma om man når bättre resultat med det som provats jämfört med befintlig verksamhet och att detta kan förklaras av den verksamhet som har provats, d.v.s. att man bedömer effekterna. Det ställer vidare krav på analysera om den verksamhet som testats går att föra in i eller ersätta den befintliga och bli en form av ny löpande verksamhet.

Också de som finansierar eller medfinansierar utvecklingsinsatser behöver utveckla sitt sätt att arbeta. Inför beslut om att finansiera eller medfinansiera en utvecklingsinsats behöver finansiären inledningsvis bedöma om och hur väl den föreslagna insatsen ligger i linje med de ambitioner och mål rörande nyföretagandet som lagts fast i utvecklingsprogram för regionens nyföretagande eller liknande. Bara de som ligger i linje med och som medverkar till att nå utvecklingsmålen bör få finansiering. Likaså är det angeläget att bedöma om projektägaren har kapacitet att klara av att genomföra utvecklingsinsatsen. För dem som klarar dessa prövningar behöver finansiären bedöma hur väl den sökande klarar kraven på att ha en tydlig plan för hur resultaten sedan ska tas om hand, samt att det finns en tydlig ledning och aktiv styrning av utvecklingsarbetet och liknande i linje med vad som diskuterats i föregående stycke.

För att få projektägarna att inrikta uppföljningen av utvecklingsinsatserna mot att följa och värdera hur utvecklingsmålen nås och på effekterna, är det viktigt att finansiärerna ändrar tyngdpunkten i sin uppföljning. I stället för att som nu lägga tyngdpunkten vid att följa upp och värdesätta hur väl olika kvantitativa mål och indikatorer och hur planerade aktiviteter genomförs behöver vikten läggas vid att bedöma hur väl projektägarna uppnår sina utvecklingsmål. Finansiärerna behöver också lägga ökad tyngd vid att följa upp hur väl projektägarna tar hand om resultaten och för in dem i sin löpande verksamhet. Det här ställer krav på att finansiärerna utvecklar indikatorer som speglar hur väl utvecklingsmålen nås. Dessa behöver i hög grad vara kvalitativa och beskrivande i stället för som nu kvantitativa.

En utgångspunkt för att utveckla kompletterande indikatorer kan vara de syften insatser för att främja nyföretagande respektive tillväxtföretag har. För nyföretagarinsatserna handlar inte bara om att så många företag som möjligt ska starta. Det handlar också om att de som startar företag är bättre förberedda inför "livet som företagare", att affärsidén är hållbar kommersiellt och att sannolikheten för att företaget överlever därmed ökar. Vidare att tiden från idé till etablering och drift kortas. Andra faktorer viktiga att följa upp är i vilken utsträckning de nya företagarna kan leva på sina företag och hur väl och effektivt de lyckats lösa behovet av riskkapitalfinansiering. En faktor som ofta glöms bort men som bör beaktas är att studera hur många som avstått från att starta företag p.g.a. att idén inte visade sig vara kommersiellt hållbar eller att idén var hållbar men personen(erna) passade mindre bra i rollen att vara företagare.

För tillväxtföretag handlar det om att utveckla företagets affärsidé, organisation och kunnande bl.a. rörande de målmarknader som fokuseras. Har företaget breddat sitt kunnande, har det utvecklat sin styrning och ledning av verksamheten, har det tagit in extern kompetens och har det använt sig av externt riskkapital? Beror avsaknaden av tillväxt på något av dessa förhållanden? Till skillnad från indikatorer som idag ofta mäts (som omsättningsökning, antalet utveckling av antalet anställda och liknande) och som tenderar till att variera beroende på andra faktorer än de insatser supportorganisationen erbjuder ger den här typen av uppföljning värdefull input till den löpande utvecklingen av supportinsatserna. En omfokusering av de indikatorer som används regionalt torde dock kräva samordning åtminstone även med den nationella arenan.

För att medfinansiärer av nyföretagarsatsningar i form av regionala myndigheter och företag ska få bättre inblick i och förståelse för vilka resultat utvecklingsinsatserna ger är det lämpligt att de ingår i referensgrupper eller liknande grupper där utfall av hur arbetet utvecklas löpande redovisas.

✓ **Också nationella åtgärder behövs för att för att nå framgångsrikt nyföretagande i regioner som Norrbotten**

De i detta avsnitt diskuterade behoven av ändringar i både åtgärdernas inriktning och innehåll och i deras organisation är åtgärder som vi menar är både lämpliga och möjliga att genomföra på regional nivå. Genomgången av forskningsresultat och utvärderingar pekar samtidigt på att insatser behövs på nationell nivå för att nå ett framgångsrikt nyföretagande och fler växande företag. Det rör t ex ändringar i skatteregler och andra regelverk som läggs fast på nationell nivå. Det gäller också sådant som indikatorer i nationella program eller program på EU-nivå. När behov av att ändra regler och riktlinjer som beslutas på nationell eller EU-nivå upptäcks av de regionala aktörerna är det viktigt att de ger den ansvariga nivån information om behoven av ändringar. Regionerna bör sålunda delta aktivt i debatten kring regelverk och riktlinjer m.m. och inte förlita sig på att andra gör detta.

## Vägvisare till utveckling av systemet för att främja nyföretagandet i Norrbotten

I detta avsnitt redovisar vi våra slutsatser rörande förändringar i regionens system för att främja nyföretagandet. Slutsatserna berör insatsernas innehåll och inriktning samt hur verksamheten organiseras och styrs. De har formen av vägvisare, d.v.s. mer av en principmodell än ett färdigt och detaljerat förslag.

Slutsatserna omfattar, i linje med hur vi har avgränsat uppdraget tillsammans med Länsstyrelsen, de steg i nyföretagandet som omfattar att stödja och underlätta själva etableringen av nya företag (genom t.ex. utbildnings- eller rådgivningsinsatser eller genom bidrag till finansiering av företagsetableringen), eller genom insatser som syftar till att företag som etablerats ges optimala förutsättningar till fortsatt utveckling och tillväxt (genom t.ex. exportsatsningar, riskkapital-försörjning eller stimulans till etableringen av professionella företagsstyrelser). Det innebär att vi redovisar slutsatser rörande faserna "pre-start", "start-up" och "post-start-up" (eller tillväxt) och hur arbetet i dessa faser på en övergripande nivå kan organiseras och styras.

- **Så här kan insatsernas innehåll och inriktning utvecklas generellt**

Vi presenterar våra slutsatser om innehåll och inriktning av insatserna utifrån de olika faserna och där uppdelat på "mjuka" insatser i form av utbildning, rådgivning, mentorskap/coaching och liknande och "hårda" som tillhandahållande av krediter och riskkapital. Slutsatserna om behovet av att utveckla insatserna bygger på de iakttagelser och slutsatser vi har redovisat efter att ha gått igenom forskningsresultat och utvecklingsinsatser inom länet och nationellt/inter-nationellt.

Innan vi redovisar slutsatserna för olika faser är två övergripande slutsatser rörande Norrbotten på sin plats. Baserat på hur nyföretagarinsatserna fördelas på de olika faserna i Norrbotten behöver länet, liksom andra regioner, ändra tyngdpunkten så att större andel insatser riktas mot underlätta för företag med tillväxtpotential att växa. Detta om länet med hjälp av de resurser som står till buds för att främja nyföretagandet bl.a. via strukturfonderna ska ta tillvara möjligheterna att få fler växande företag och fler arbetstillfällen. Särskilt viktigt är att det att ta fram insatser som tar vara på möjligheterna till avknoppningar från befintliga företag och göra deras tillväxtresa enklare och smidigare.

För att stimulera avknoppningarna, inklusive förslag i "förslagslådan", behövs inte bara insatser i "post-start-up" utan också i "pre-start-" och i "start-up-faserna". I "pre-start" behöver länet utveckla insatser för att både stimulera befintliga företag att underlätta

avknoppningar och för att få fler i befintliga företag att överväga avknoppning som ett alternativ till fortsatt anställning hos nuvarande arbetsgivare. Därefter behöver de som överväger att ta steget och knoppa av ha möjlighet att få stöd i att utveckla sig till företagare och när den processen är avklarad kunna få stöd till att starta företaget. Denna process bör inte skilja sig från andra som startar företag. Det viktiga här är att nu uppmärksamma och stimulera både "moderföretag" och de som vill knoppa av att ta det steget.

Det finns exempel på program för att stimulera både "moderbolag" och avknoppare som det är möjligt att ta lärdom av inför kommande insatser. Exempelvis har Centrum för innovation och entreprenörskap vid Linköpings universitet genomfört ett sådant program i ett stort med hjälp av medel ESFs programområde 1. På den regionala arenan genomfördes 2006-08 i Fyrkantkommunerna samt Kalix ett särskilt projekt ("Entré") med syftet att hitta och hjälpa entreprenörer med anställning att starta egna företag. Enligt projektets slutredovisning<sup>80</sup> har projektet haft kontakt med företagsledare vid ca 40 företag och organisationer, fört en dialog med ca 400 potentiella entreprenörer, bidragit till utvecklingen av 126 affärsidéer drivna av 109 personer vilket resulterat i att 53 personer etablerat nya företag (varav 50% kvinnor). Projektet överlämnades sedermera till Entreprenörscentrum i regionen. Ett annat intressant exempel utgörs av det idénätverk som Expandum i Gällivare tillsammans med LKAB, Företagarna, ALMI och Centek drivit i Malmfälten i syfte att hjälpa till med att realisera företags- och produktidéer från LKABs förslagsverksamhet<sup>81</sup>. Sammantaget representerar dessa erfarenheter en kunskapsbank väl värda att utveckla i framtiden.

Vid sidan av behovet av ökade insatser för att stimulera avknoppningar och tillväxtföretag bör det finnas anledning att öka insatserna avseende att stimulera företagande och företagsamhet i allmänhet. Figur 2 utvisar visserligen att betydande strukturfondsmedel under förra perioden satsats på "pre-start-fasen"<sup>82</sup>. Till skillnad från strukturfondsperioden innan har dock insatserna här inte haft någon bred och kulturförändrande inriktning, och t.ex. enbart i mindre utsträckning innefattat insatser riktade till skolungdom på olika nivåer. Som utvecklingen i regionen under senare tid så tydligt demonstrerar kan Norrbotten inte hållbart förlita sig enbart på regionens traditionella basnäringar utan har ett väldokumenterat behov av att stimulera sina invånare (och inflyttande nya medborgare) till entreprenöriella initiativ utanför länets traditionella basnäringar. I syfte att åstadkomma bättre förutsättningar för en hållbar och uthållig regional tillväxt förespråkar vi därför en ökad satsning på att utveckla regionens entreprenörskapskultur genom bl.a. ökade insatser i skolssystemet på olika nivåer.

Med dessa generella iakttagelser och förslag övergår vi nu till att närmare redovisa innehållet i den vägvisare/"road-map" för en nyföretagsstödande flerdörrslösning vi föreslår att regionen ska arbeta med under kommande strukturfondsperiod.

---

<sup>80</sup> Projekt Entré; slutrapport 2006-08.

<sup>81</sup> Se PP-dokumentation från Expandum.

<sup>82</sup> 17,7 MSEK.

- **Tankemodell för en smart, hållbar och inkluderande virtuell organisation för utveckling av nyföretagandet i Norrbotten**

Denna rapport förespråkar en flerdörrslösning för nyföretagarsupport på regional nivå med (om möjligt) en "one-stop-shop-lösning" på lokal nivå för lokal förankring och effektiv behovsanalys. För att initiera en diskussion om hur en sådan organisation skulle kunna utformas har föreliggande tankemodell utarbetats. Denna ska ses inte som ett färdigt organisationsförslag utan som ett första underlag för fortsatta diskussioner mellan intressenter i regionen i syfte att utveckla ett nytt, smart och hållbart ekosystem för regionens arbete med nyföretagande som undviker onödiga särlosningar och i stället arbetar med att inkludera olika kategorier av nyföretagare i verksamheten.

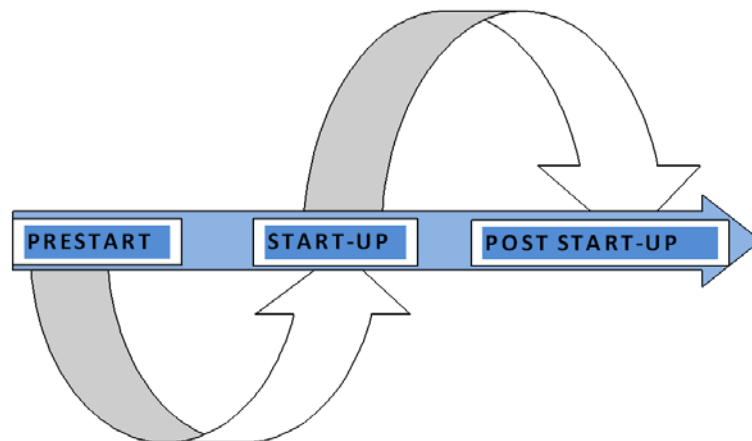
Förslaget baseras på insikten om att nyföretagarsupport i olika former återfinns hos många olika aktörer på olika nivåer i vårt samhälle; på lokal, regional, nationell och överstatlig nivå. För att ett ekosystem bestående av olika nivåer och många olika aktörer ska vara effektivt och hållbart behövs både samarbete och specialisering i systemet. En tankemodell för hur detta skulle kunna utformas i praktiken återfinns nedan:

**Tab 5: Tankemodell för en framtida virtuell organisation för nyföretagsfrämjande arbete**

<u>Nivå</u>	<u>Generellt/tjänster</u>	<u>Specifikt/aktörer</u>
Nationell och överstatlig nivå – samarbetspartner och support	Finansiering Skatteregler Regelförenkling	EU Tillväxtverket, VINNOVA Skatteverket, bolagsverket Specialiserade konsulter Drifitg.nu m.fl. nat hemsidor Mentorer, styrelseproffs
Regional nivå - en effektiv flerdörrsorganisation	Specialiserad kompetens Regional medfinansiering Standard-moduler för företagsutveckling (utbildning, rådgivning, finansiering, m m) Remisser till specialkompetens inom utanför regionen Kollegiala fora för erfa-utbyte	ALMI, Nyföretagarcentrum Regionala medfinansiärer Konsulter Företagarorg., branschorg. Ung Företagsamhet m.fl. Sameting/motsv. Mentorer, styrelseledamöter
Lokal nivå – en basorganisation för behovsanalys och initial rådgivning (möjligen i form av "en dörr")	Basverktyg för behovsanalys och rådgivning Samverkan med regional nivå och andra kommuner via distansöverbyggande teknik Lokal medfinansiering och kreditgivning	Kommunala utvecklingsbolag och utvecklingsenheter Banker. Lokala affärsänglar Lokala konsulter, mentorer LTU Affärsutveckling

- **Aktiviteter med utgångspunkt i nyföretagarprocessen**

Vi har tidigare valt att se nyföretagandet som en process i tre specifika faser (pre-start-up, start-up och post-start-up/tillväxt), samt identifierat förhållanden som generellt har bäring mot nyföretagarprocessen. Nedan sammanfattas några nyckelord för de nyföretagarfrämjande aktiviteter vi identifierat som viktiga dels på en generell nivå; dels kopplat till specifika faser av nyföretagarprocessen.



GENERELLT	PRE-START	START-UP	POST-START-UP/TILLVÄXT
Tydliggör förebilder	Coaching person-nivå	Affärsplan	Plan för tillväxt
Insatser i skolan	Partnerskap/allianser	Företagsetablering	Export
Förslagsverksamhet	Proof-of-concept	Styrelse/skuggstyrelse	Internat. partnerskap
Idéföreningar	Affärsidé	Riskkapital & krediter	Växtkapital, ev deläg.
Venture Cup m.fl.	Marknadsanalys	Försäljning	Externt kunskapskapital
	Avknoppning		Ev. exit

**Fig 5: Nyföretagsfrämjande aktiviteter under nyföretagarprocessen**

Som figuren utvisar handlar det till stora delar om olika behov av insatser under olika faser av nyföretagarprocessen samt om behov av insatser som generiskt relaterar till nyföretagande. I den senare kategorin aktiviteter finner vi t ex aktiviteter som lyfter fram entreprenöriella förebilder/"role models" som kan fungera som inspiration för efterföljare, olika insatser i skolsystemet allt från förskola till universitet, förslagsverksamhet i företag, skolor och organisationer som stimulerar kreativitet och problemlösning, arbete i uppfinnareföreningar/idéföreningar, samt affärsplanetävlingar typ Venture Cup m.fl. Här återfinns insatser som söker stimulera inte bara nystart av företag utan också en lokal och regional kultur där övertagande av och avknoppning från befintliga företag ses som naturligt och eftersträvansvärt, och där insatser som möter avigsidorna av nedlagda lokala bankkontor har hanterats på ett innovativt och hållbart sätt. Den här typen av kulturpåverkande insatser får inte enbart omfatta näringslivsfrämjande organisationer på lokal och regional nivå utan bör genomsyra åtgärder som riktas till invånare och

organisationer i regionen generellt sett och till beslutande församlingar med ansvar för t ex upphandling, skolfrågor eller de omsorgs- och tjänstesektorer som ofta utgör arenan för kvinnors företagande. Redan etablerade företag behöver också bearbetas i syfte att medverka i avknopningsaktiviteter som leder till nya växande företag och win-win-relationer med deras ”moderbolag”.

Under pre-start-fasen handlar det om personlig coaching och att identifiera om tilltänkta entreprenörer har tillräckligt med motiv, kunskap och riskbenägenhet för ett eget företagande, att ”bygga team” av partners som står bakom en entreprenöriell satsning, att dokumentera affärsidén och utveckla ”proof-of-concept” för mer innovativa idéer, att utveckla plan för hur företagets valda marknadssegment ska bearbetas, samt att identifiera och exploatera olika möjligheter till spin-off från redan etablerade verksamheter.

Under start-up-skedet handlar det om att förfina och implementera företagets affärsplan och att etablera företaget. Behöver företaget en professionell styrelse/skuggstyrelse/mentor? Hur säkra det riskkapital som etableringen kräver och hur överbrygga det geografiska avstånd som ofta är ett problem här? Kan banker utveckla allianser med lokala/regionala kreditgarantiföreningar och lokala affärsänglar som möjliggör ett mer aktiv roll i nyföretagsfrämjandesystemet? Start-up-fasen kräver också stort fokus på att få fart på företagets försäljning för att säkra företagets överlevnad.

För företag som går in i en tillväxtfas krävs sedan en rad åtgärder som möjliggör och säkrar företagets tillväxt i form av rekrytering, marknadsarbete, att säkra fysiska resurser som möjliggör expansion samt det riskkapital som erfordras för detta. Om inte företaget redan från början är av typen ”born-globals” fordras nu mycket arbete med att bearbeta utländska marknader, och ofta olika former av partnerskap med utländska aktörer. Behovet av riskkapital och kompetens i styrelsen ökar vilket ofta innebär att företaget släpper in externa delägare i företaget – eller blir uppköpt av ett annat företag.

- **Ansvarsfördelning med utgångspunkt i nyföretagarprocessen**

Om vi förenklar nyföretagarprocessen till en process som består faserna pre-start (klimatskapande insatser, insatser för att analysera och utveckla individers entreprenöriella drivkrafter (”är jag rätt person” t ex, en första behovsanalys), start-up (etableringen av ett nytt företag) samt post-start-up (tillväxt i företag med tillväxtpotential) föreslår vi att den lokala nivån ges huvudansvar för pre-start-processen inklusive behovsanalys, medan operativa åtgärder under de efterföljande faserna i form av utbildning, specialiserad rådgivning, finansierings-lösningar etc.) ombesörjs av den regionala samverkansorganisationen och dess aktörer – vid behov i samverkan med nationella/överstatliga partners.

Olika kategorier av nyföretagare har (som framgår av denna rapport) olika behov av nyföretagaruppport. Om vi lite förenklat här särskiljer de behov av supportinsatser som återfinns i kategorierna innovativt/akademiskt nyföretagande, landsbygdsnyföretagande, nystarter genom avknopningar från befintliga företag eller genom övertagande av redan



etablerat företag, samt socialt nyföretagande skulle en principiell arbetsfördelning kunna se ut på följande sätt<sup>83</sup>:

**Tab 6: Arbetsfördelning mellan olika nivåer avseende support till olika grupper av nyföretagare**

Innovativt/akademiskt nyföretagande	Huvudansvar på regional och nationell nivå
Landsbygdsnyföretagande	Huvudansvar på lokal och regional nivå
Avknoppningar från befintliga företag /övertagande av redan etablerat företag	Huvudansvar på regional och lokal nivå
Socialt nyföretagande	Huvudansvar på lokal och regional nivå

Den arbetsfördelning som utmejslas mellan aktörer på olika nivåer i tabellen ovan bör kunna tjäna som en utgångspunkt i arbetet med att utforma en mer konkret arbetsfördelning mellan olika aktörer. En huvudtanke med vårt resonemang rörande arbetsfördelningen mellan olika nivåer och aktörer är att i största möjliga utsträckning basera denna på att nyttja den mest adekvata kompetens som behövs i olika situationer, oavsett var denna råkar befinna sig. Detta innebär att utveckla arbetsformer där expertis som kan finnas i Stockholm, Luleå eller Pajala kan nyttjas i t.ex. rådgivningssituationer i hela regionen – och naturligtvis få såväl "cred" som pekuniär ersättning för insatsen. Lika viktigt är att utveckla system där "mäklari" till adekvat kompetens (snarare än "kvacksalveri" inom områden man inte behärskar) blir ett naturligt arbetssätt som också värdesätts av det virtuella främjandesystemet. Någon form av licensiering av rådgivar- och mäklarfunktioner bör övervägas, och föregås av ett utvecklat samarbete och samverkansavtal mellan lokala och regionala aktörer med utgångspunkt i t.ex. den samverkansgrupp för näringslivsansvariga/motsvarande som i dag organiseras av Kommunförbundet.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Här bortser vi från kategorierna ungas, kvinnors och invandras nyföretagande då dessa kategorier kan återfinnas under alla övriga kategorier.

<sup>84</sup> En annan grupp aktörer som bör användas i sammanhanget är den grupp näringslivsfrämjare på regional och lokal nivå som Länsstyrelsen ansvarar för ("Näringslivets aktörer").

- Tankar rörande den fortsatta implementeringen

Vår slutsats rörande hur länet bör organisera arbetet med att främja nyföretagandet bygger på att de olika organisationerna lokalt och regionalt samverkar enligt den modell vi pekat på i tidigare avsnitt. Organisationsmodellen kan karakteriseras som en virtuell organisation byggd på smart specialisering där deltagande organisationer behåller sin självständighet och sina roller men samverkar för att effektivisera arbetet med att främja nyföretagandet i länet.

Samverkan omfattar de faser eller delar av faser som vi har beskrivit tidigare. Pre-start-fasen ingår från och med steget att en person eller grupp av personer som har en idé om en produkt vill ha hjälp med att testa den och sin förmåga att vara företagare, över start-up-fasen till post-start-fasen för (unga) tillväxtföretag. Däremot ingår inte insatser för att främja en entreprenöriell kultur i länet. Samverkan omfattar såväl tjänster som rådgivning, utbildning och mentorskap/coaching som krediter och riskkapital.

För att det ska bli möjligt att samverka om dessa tjänster och få till stånd den virtuella organisationen behöver de organisationer som förväntas samverka se mervärdet av detta, eller omvänt nackdelarna av att inte delta i samverkan. Enligt vår bedömning finns det stora fördelar av att samverka. Resursanvändningen effektiviseras och bör leda till att nyföretag och växande företag får stöd som (än) bättre passar deras behov. Det bör leda till såväl fler nya och växande företag som mer väl och hållbart fungerande sådana. Det bör leda till bättre förutsättningar för att få till stånd högre tillväxt och fler arbetstillfällen än med nuvarande splittrade organisation. De enskilda organisationerna ska ges tydliga fördelar av att delta i samverkan. De bör genom samverkan kunna nå sina mål än bättre och kunna använda sin specifika kunskap mer rationellt, och behöver inte ha all kunskap själv för att möta olika behov utan kan använda andras. Den tankemodell vi i tabell 5 utvecklat som en utgångspunkt för det fortsatta arbetet har just denna ambition. Denna innefattar att organisationer som idag arbetar med nyföretagarfrämjande blir kvar. Det innebär att vi inte ser något behov av att samla verksamheten i en enda regional organisation ("one-stop-shop") som tar hand om allt stöd till nyföretagande. Däremot kommer det att behövas en organisation som svarar för att samverkan genomförs och utvecklas. En sådan koordinerande funktion kan utövas av redan etablerade organisationer som t.ex. länsstyrelse eller kommunförbund, men också av helt nya aktörer som t.ex. Nyföretagarcentrum.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Då ALMI Företagspartner getts nya ägardirektiv som innefattar att nyföretagande inte längre står i centrum räknar vi inte in ALMI här. Däremot har Nyföretagarcentrum under senare tid deklarerat en ambition åter etablera verksamhet i regionen. Mer information om Nyföretagarcentrum; se <http://www.nyforetagarcentrum.com/>.

Inom ramen för samverkan i den virtuella organisationen kommer dock roller och uppdrag att specialiseras beroende på organisationernas olika styrkor. Vår modell bygger på att organisationerna i samarbetet koncentrerar sig på någon eller några faser i nyföretagandet.

Det innebär att exempelvis de lokala näringslivsbolagen eller näringslivsenheterna, som har god kännedom om och goda kontakter med befintliga företag och personer som går i företagartankar koncentrerar sig på att stimulera personer att starta företag och sedan hjälpa dem som avser att starta företag att utvecklas som blivande företagare. Denna funktion behöver finnas lokalt eftersom de som avser starta företag vill ha nära till den som stöttar dem i den delen av processen i att starta företag. I denna fas behövs bred kunskap om och erfarenhet av att starta och driva företag men däremot inte kunskap om de branscher och nischer som företaget ska verka inom. Det innebär att vi bedömer att de lokala näringslivsutvecklarna bör agera "fångstarm" och dörren in i arbetet med att utveckla företagsidén till ett verksamt företag.

För att bedöma om företags- eller produktidén håller kommersiellt behöver främjaren ha goda kunskaper om den bransch eller nisch företaget ska verka inom. Detta kan inte alla lokala aktörer ha i alla branscher, därför är det lämpligt att den delen av stödet görs på regional nivå. Det kan vara organisationer som Nyföretagarcentrum, Almi, IUC och Coompanion eller LTU och konsulter som svarar för den delen. Den kan också genomföras av lokala näringslivsutvecklare som har unik branschkunskap, men som i denna del arbetar med företagsidéer oavsett var i länet de befinner sig. Modellen förutsätter därför att den blivande företagaren när väl inne får fortsatt stöd av den organisation som är bäst lämpad för detta. Det behövs därmed såväl sätt för att fysiskt eller virtuellt slussa vidare som sätt att premiera ett sådant beteende.

För att kunna erbjuda stöd av hög kvalitet i denna fas av företagsetableringen bör länet arbeta med sådana personer som har djup kunskap i de aktuella branscherna eller nischerna. Dessa personer kan endera bestå av personer som arbetar hos de olika organisationerna eller av konsulter eller andra personer med god insikt i de aktuella branscherna. En fördel med att utnyttja konsulter och andra externa experter är att, som vi påpekat tidigare, den regionala marknaden för företagsrådgivare ökar och blir stabilare. I länet bör man inte stanna vid länsgränsen när det gäller att anlita externa experter utan söka dem nationellt om det behövs.

I linje med vad vi sagt tidigare bör man i länet fundera över om insatser som särskilt är inriktade mot vissa aktörer av nyföretagande som exempelvis kvinnor, invandrare ska genomföras av egna organisationer. Här talar både länets egna och andra läns utredningar för att inlemma insatserna i de "traditionella" organisationerna och utveckla de organisationerna, bl.a. genom kompetensutveckling och komplettering med nya erfarenheter, så att de kan möta dessa aktörers behov av stimulans och stöd.

När det gäller tillväxtföretagen bedömer vi att samma modell kan användas som för nyföretagande. De lokala näringslivsutvecklarna bör ha god kunskap om vilka företag som har förmågan och viljan att växa. De bör också ha goda förutsättningar att kunna påverka företagens vilja att växa. Näringslivsutvecklarna lokalt bör därför ha i uppdrag att vara "fångstarm" för att fånga in intresset hos och rekrytera företag till att delta i program som hjälper dem att växa. Dessa program bör arbeta på regional nivå, d.v.s. arbeta med företag som vill växa oavsett var i länet de finns. Här krävs dock som vi tidigare konstaterat ofta specifik kompetens som vanligtvis inte behövs i normalt nyföretagande, t ex specialistkompetens rörande internationella marknader, internationella immateriella rättigheter, specialiserad och ofta internationell styrelsekompetens, särskilda lösningar som säkrar behovet av riskkapital, m.m. Tillväxtföretagen är därför den kategori i vår nyföretagarkub där vi ser behov av specialiserad supportkompetens i form av specialiserade inkubatorer (t ex Arctic Business Incubator), specialdesignade acceleratorprogram och särskilda insatser för att främja internationalisering.

Hittills har vi diskuterat samverkan kring rådgivning, utbildning och mentorskap/coaching kan organiseras. Finansieringen av nya och växande företag behövs det också samverkan kring i linje med den organisationsmodell vi förordar. För nystartade företag är kreditmarknaden lokalt, som vi tidigare har påpekat, viktig. Det är därför viktigt att banker och andra kreditgivare lokalt engageras i samverkan. Där det är en svag närvaro av banker och andra kreditgivare finns det anledning att undersöka om t.ex. kreditgarantiföreningar där bankerna och andra kreditgivare ofta är medlemmar kan bildas och vara förmedlare av kunskap om de lokala företagen och företagarna till banker och andra kreditgivare som inte finns på den lokala marknaden. Eller så kan den rollen innehas av lokala affärsänglar.

Växande företag inklusive avknoppningar är beroende av riskkapital. Insatser för att öka tillgången på riskkapital regionalt har genomförts och fortsätter att genomföras. Det kan vara svårt att utveckla den marknaden så att den regionalt täcker hela behovet. Länet bör därför diskutera lösningar som innebär att det går att koppla ihop det lokala/regionala behovet med en marknad som finns koncentrerad till storstadsområdena. Kan en modell vara att med hjälp av exempelvis lokala affärsänglar eller andra lokalt verkande agenter få till stånd samarbete med de nationella aktörerna på riskkapitalmarknaden?

- **Framgångsfaktorer för utveckling av en virtuell organisation**

I arbetet med att bygga upp en virtuell organisation som den vi skissar behöver ett antal faktorer fungera för att den ska bli framgångsrik och väl fungerande. Den organisationsmodell vi skissar på liknar i mångt och mycket förhållanden som gäller när man bygger upp ett välfungerande kluster. Framgångsrika kluster karakteriseras av att följande fem faktorer utvecklas väl nämligen (1) Idé, (2) Drivkrafter och engagemang, (3) Aktiviteter,

(4) Kritisk massa och (5) Organisation, se appendix 1, för att få en definition av faktorerna<sup>86</sup>. Vi bedömer att dessa fem faktorer också är centrala för att den virtuella organisationen ska bli framgångsrik. I det följande diskuterar vi utifrån dessa framgångsfaktorer hur en framtida smart och hållbar virtuell organisation för regionalt nyföretagarfrämjande kan utvecklas.

### 1. Idé

Den virtuella organisationen behöver som andra mer traditionella organisationer ha en verksamhetsidé för att avgränsa vilken verksamhet den ska arbeta med. En tydlig idé visar vilka av kundernas behov som ska tillgodoses. I detta fall rör det sig om tjänster för rådgivning, utbildning, mentorskap/coaching och finansiering för såväl nya som växande företag. Tjänsterna som erbjuds omfattar stegen att testa företagsidén (pre-start), att starta företaget (start-upp) och att få företaget att växa (post start-upp). Tjänsterna erbjuds till personer och företag i Norrbotten.

### 2. Drivkrafter och engagemang

För att den virtuella organisationen ska fungera behövs det personer som svarar för att utveckla, genomföra och leda verksamheten. För det behövs ett antal eldsjälar men också personer i ledande position från de samverkande organisationerna som engagerar sig i att den beslutade verksamheten utvecklas och genomförs. De organisationer som deltar i samverkan behöver också delta aktivt i den.

### 3. Aktiviteter

Den virtuella organisationen tillhandahåller, som vi tidigare nämnt, de tjänster för företag och personer under pre-start, start-upp och post start-upp faserna som finns i länet idag. Det innebär att företag och personer har tillgång till alla de rådgivnings-, utbildnings-, mentorskap- och coachinginsatser samt de finansieringsmöjligheter som finns i länet. Detta oavsett var i länet de befinner sig. För de organisationer som deltar medför samverkan i sin tur att de har tillgång till andras insatser för att utveckla egna kunder oavsett vem som "äger" insatsen. För avknoppningar och andra växande företag kan program för insatser mot detta behöva (vidare-)utvecklas. Likaså behöver insatserna för att öka tillgången på krediter och riskkapital för nyföretagare och växande företag utvecklas i linje med vad vi diskuterat i tidigare kapitel.

---

<sup>86</sup> Se Generella framgångsfaktorer för kluster, Magnus Klofsten, Ledningskonsulterna, Tematisk rapport från strukturfondsarbetet, Info 0155, Tillväxtverket, 2010.

För att hålla ihop organisationen och få den att fungera väl behöver en del interna aktiviteter utvecklas. En sådan är forum för erfarenhetsutbyte mellan och kompetensutveckling för dem som arbetar i de olika organisationerna. Likaså behövs rutiner mm för att slussa företag och personer vidare mellan deltagande organisationer beroende på deras behov. Andra aktiviteter som behövs är riktlinjer för vilka som kan vara med och kvalitetskrav på dem som deltar.

#### **4. Kritisk massa**

För att samverkan ska nå den potential som ligger i den lösningen behöver de tunga organisationerna bland dem som erbjuder såväl rådgivning, utbildning och mentorskap/coaching som finansiering delta i samarbetet. Det innebär de lokala näringslivsutvecklare, Nyföretagarcentrum, ALMI, Coompanion, LTU Affärsutveckling, Regionalt Resurscentra i Norrbotten och Ung Företagsamhet m.fl. och finansiärer som banker och andra kreditinrättningar, Startkapital i Norr, riskkapitalbolag som Norrlandsfonden, PartnerInvest och Inlandsinnovation samt Innovationsbron behöver involveras i samarbetet. Vidare behöver medfinansiärer som Länsstyrelsen, Landstinget, kommuner och inte minst de regionala strukturfonderna via Tillväxtverket delta.

#### **5. Organisation**

För att koordinera och utveckla verksamheten som man samverkar kring och hanterar relationer med både de som ingår i samverkan som till omvärlden behövs en organisation. Denna bör inte ha något operativt ansvar för att genomföra den beslutade verksamheten utan se till att den kommer till stånd och ta initiativ till utveckling av tjänster som erbjuds när så är nödvändigt. Organisationen bör ledas av en styrelse, motsvarande, bestående av ledande representanter för dels de samverkande organisationerna, dels kunderna d.v.s. representanter för (de nya) företagen.

Av stor betydelse vid utformningen av den nya virtuella organisationen för regionalt nyföretagsfrämjande är att också beakta behovet av jämställdhet och integration vid utformningen av verksamheten. En anledning är naturligtvis att detta innefattar att regionen bättre tar tillvara den entreprenöriella potential som t ex kvinnor och invandrare representerar. Än viktigare är kanske att integreringen av kvinnor, invandrare och ungdomar bidrar till utvecklingen av en mer entreprenöriell, attraktiv och dynamisk region som riktar nyföretagaransatser till helt nya (och ofta växande) områden och förhindrar länet från att utveckla inlåsningsmekanismer fokuserade på traditionella näringar och strukturer.

## REFERENSER

- Andersson, M. & Klepper, S. (2013). *Varifrån kommer de nya tillväxtföretagen?* Rapport till Swedish Economic Forum.
- Backman m. (2013). Nyföretagande och närheten till finansiellt kapital. Policy-sammanfattning från Entreprenörskapsforum.
- Bellini, N. (2002). *Business Support Services; Marketing and the Practice of Regional Innovation Policy*. Cork, IRE: Oak Tree Press.
- Deakins, D. (1999), *Entrepreneurship and Small Firms*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Edsbäcker, G. Näringslivssamverkan vid Centrum för bank och finans i Eriksson, K och Inga-Lill Söderberg (ed.) (2009) Finanssektorns roll i samhällsbyggandet, Forskningen vid Centrum för bank och finans, KTH, Sparbanksakademins skriftserie 2009:1.
- Etzkowitz, H. & Klofsten, M. (2005). The innovating region: Toward a theory of knowledge-based regional development. *R&D Management*, 35, 3: 243-255.
- Kempinsky, P., Burman, M., Almerud, M. & Johannesson, C. (2009). Statligt finansierad företagsrådgivning. För fler och växande företag. Rapport FPA till Näringsdepartementet.
- ALMI Företagspartner Östergötland och Centrum för affärsutveckling i mindre företag vid Linköpings universitet. (2014) *Om hållbar tillväxt i Östergötlands framtidsföretag*.
- Business Region Göteborg. *Expedition framåt*, underlag hämtat september 2014 från <http://www.businessregion.se>.
- Gun From Consulting (2012). Arena för ungt entreprenörskap, följeforskning slutrapport
- Hansson, S. (1987). *Från Nasafjäll till SSAB. Järn- och gruvhantering i Norrbotten under 300 år*. Luleå: Centek Förlag, LTU.
- Hansson, S. (1994). *Porjus. En vision för industriell utveckling i övre Norrland*. Doktorsavhandling i ämnet Teknikhistoria vid Inst IES, Högskolan i Luleå.
- Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: Chicago University Press.
- Klofsten, M. & Evans-Jones, D. (1996). Stimulation of technology-based small firms: A case study of university-industry cooperation. *Technovation*, 16, 4: 187-193.
- Klofsten, M. (2010). Generella framgångsfaktorer för kluster. Ledningskonsulterna; Tematisk rapport från strukturfondsarbetet, Info 0155, Tillväxtverket.

Kuckertz, A. (2013). What's Hot in Entrepreneurship Research 2013?. Se [https://entrepreneurship.uni-hohenheim.de/uploads/media/What\\_s\\_hot\\_in\\_Entrepreneurship\\_Research\\_2013.pdf](https://entrepreneurship.uni-hohenheim.de/uploads/media/What_s_hot_in_Entrepreneurship_Research_2013.pdf).

Ledningskonsulterna (2011a). *Följeforskning i programområde Mellersta Norrland, slutrapport*, Tillväxtverket rapport 0100.

Ledningskonsulterna (2011b). *Följeforskning i programområde Övre Norrland, slutrapport*, Tillväxtverket rapport 0099.

Lindholm Dahlstrand, Å. (2004). *Teknikbaserat nyföretagande: Tillväxt och affärsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Lundgren M och Ina von Schantz Lundgren (2010). *Näringslivsutveckling i ett regionalt perspektiv. En följeforskningsstudie av projektet InnoWent*, Teknikdalen, Högskolan Dalarna.

Mata, J., Portugal, P & Guimaraes, P. (1995). The Survival of New Plants; Start-up conditions and post-entry survival. *International Journal of Industrial Organization*, 13: 459-481.

Nordic Innovation (2012). *Nordic Growth Entrepreneurship Review 2012*; se <http://www.nordicinnovation.org/sv/nyheter/ny-studie-analyserar-och-jamfor-tillvaxtforetag-i-norden/>

Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons*, 24, 6: 82-83.

Oxford Research (2012a). *Hållbar strukturförändring för regional konkurrens- och innovationskraft, effektutvärdering av de regionala strukturfondernas bidrag till strukturförändring*, Rapport 0147, Tillväxtverket.

Oxford Research (2012b). *En syntes av följeforskningen i de regionala strukturfondsprogrammen*, Rapport 0129, Tillväxtverket.

Palmblad, J. (2014) Plats, pengar och påbud – förbättringspotential för företagare, *Ekonomisk debatt* nr 4 2014 årgång 42.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

PWC (2011a). *Följeforskning i programområde Norra Mellansverige, slutrapport*, Tillväxtverket rapport 0101.

PWC (2011b). *En halländsk modell för innovations- och företagsutveckling – Tillväxt Halland*, Slutrapport från följeforskningsuppdraget.

Ramböll (2012). *Förstudie – Det företagsfrämjande systemet och kvinnors företag*. Rapport till Länsstyrelsen i Norrbotten.



Rantakyrö. L. (2000). *Pajala-sisu och Gnosjöanda. Det sociala kapitalets betydelse för företagandet*. Forskningsrapport 2001:03, Institutionen för Arbetsvetenskap, Luleå tekniska universitet.

Region Halland (2013). *Bra bättre bäst, slutrapport*.

Regions4GreenGrowth (2013), *Peer Review Final Report of Norrbotten*. County Council of Norrbotten.

Roininen, S. & Ylinenpää, H. (2009). Schumpeterian versus Kirznerian Entrepreneurship: a comparison of academic and non-academic new venturing. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16, 3: 504-520.

Roininen, S. (2010). *En tematisk studie av inkubatorer i norra Sverige*. Ledningskonsulterna; rapport från strukturfondsarbetet, Tillväxtverket.

Schumacher, E. F. (1973). *Small Is Beautiful: A Study of Economics As If People Mattered*. Random House.

Schumpeter, J. (1943). *Socialism, Capitalism, and Democracy*. London: Allen & Unwin.

Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Snickars, F., Hjern, B., Johansson, B., Lindmark, L. & Åberg, R. (1989). *Chans för Norrbotten*. Norrbottens Museum; Bothnica No 10.

Storey, D.J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.

SWECO (2013). *Många kockar – bättre soppa? Kartläggning av stödsystemet för nyföretagande i Övre Norrland*. Rapport till Regionförbundet Västerbotten.

Svensson, P., Klofsten, M. & Etkowitz, H. (2012). An Entrepreneurial University Strategy for Renewing a Declining City: The Norrköping Way. *European Planning Studies*, 20, 4: 505-525.

Tidsskriften Entreprenör nr 6/2014; artikel där Thomas Ahrens utvecklar sina tankar kopplade till sin bok "Tvåan vinner".

Tillväxtanalys (2013). *Gasellföretag. Kännetecknen och utvecklingsmönster*. Rapport Dnr 2009/053; <http://www.tillvaxtanalys.se/sv/publikationer/pm/working-paper-pm/2010-01-21-gasellforetag---kannetecken-och-utvecklingsmonster.html>

Tillväxtanalys (2014). *Främja kvinnors företagande – delrapport 1*. Rapport 2014:05.

Tillväxtverket (2011). Rapport *Företagens villkor och verklighet*.

Tillväxtverket (2012). *En syntes av följeforskningen i de regionala strukturfondsprogrammen*. Rapport 0129.

Tillväxtverket (2013) "Företagare med utländsk bakgrund". Se även [http://ifs.a.se/?page\\_id=93](http://ifs.a.se/?page_id=93).

Westerberg, M. & Ylinenpää, H. (2006), Samverkan i mindre företag i Sverige, I Ylinenpää, H., Johansson, B. & Johansson, J. (Eds.). *Ledning i småföretag*. Lund: Studentlitteratur; kap. 11, s. 273-298.

Westerberg, M & Ylinenpää, H. (2009). *Nytta med samarbete. Samverkan i svenska småföretag 2008*. Tillväxtverket rapport R 2009:1.

Wincent, J., Anokhin, S., Autio, E., & Ylinenpää, H. (2013). Nyföretagande och innovation – Svenska entreprenörers bidrag till innovation i en internationell kontext. I Andersson m.fl. (red), *Det innovativa Sverige. Sverige som kunskapsnation i en internationell kontext*. Rapport VINNOVA & ESBRI.

Ylinenpää, H. (2008). Entreprenörskapets villkor och gestaltning i norr: några reflexioner. I Nyström, M. (red.). *Norrbottensakademien: årsskrift 2006-2007*. Luleå: Norrbottensakademien, s. 49-67.

Ylinenpää, H., Tham, H., Johansson, E. & M. Klofsten (in press). Measuring impact from policy interventions – A theoretical and practical framework depicting structural change. *International Journal of Innovation and Regional Development* (in press).

## **Appendix 1: Framgångsfaktorer för klusterliknande organisationer**

I arbetet med att konstruera en vägvisare till hur utveckla den organisation av nyföretagarsupporten för Norrbotten har vi använt oss av framgångsfaktorer för kluster som Ledningskonsulterna som en del i följeforskningsuppdraget rörande de regionala strukturfondsprogrammen för Mellersta och Övre Norrland fick i uppdrag av Tillväxtverket att ta fram. Vi bedömer att framgångsfaktorerna för kluster går att tillämpa på den organisationslösning vi skissar på då den har stora likheter med ett kluster och hur ett framgångsrikt sådant arbetar.

Uppdraget att ta fram framgångsfaktorerna genomfördes av Magnus Klofsten, professor i entreprenörskap och innovation vid Linköpingsuniversitet<sup>87</sup>. Bakgrunden till uppdraget är att det finns få studier om vad som karakteriserar framgångsrika kluster och uppdraget syftade till att bidra till att fylla igen den luckan. Framgångsfaktorerna består av ett mindre antal kvalitativa sådana som är så utformade att de kan användas oavsett innovationssystemets branschfokus, mognadsgrad, inriktning och aktiviteter. Valet av framgångsfaktorer, hur de definieras och vad som betecknar väl fungerande framgångsfaktor baseras på forskning och praktisk erfarenhet av att driva kluster<sup>88</sup>. Valet bygger också på ingående diskussioner med kluster och ledande internationella forskare om vad som är viktiga framgångsfaktorer.

I det följande redovisar vi hur de fem faktorerna – Idé, Drivkrafter och engagemang, Aktiviteter, Kritisk massa och Organisation – definieras och hur de bör vara utformade för att vara tecken på ett väl fungerande kluster. De fem faktorerna är relaterade till varandra, exempelvis påverkar faktorn Idé faktorn Aktiviteter och dessa påverkar i sin tur faktorerna Kritisk massa och Organisation.

### **Idé**

För att kunna utvecklas behöver klustret ha en bärkraftig idé mot vilken verksamheterna orienteras. En tydlig idé indikerar vilket behov som tillfredsställs, vem det vänder sig till och vilka resurser som finns tillgängliga för dess medlemmar. Idén är inte statisk utan utvecklas i samspel med omvärlden t ex medlemmar, finansiärer och andra aktörer.

I ett fungerande kluster visar idén tydligt vem som är medlem och vad denne erbjuds. Det innebär att det klart ska framgå vad som är det unika i verksamheten. Idén behöver också vara förankrad hos medlemmarna.

### **Drivkrafter och engagemang**

Det behöver finnas en eller flera eldsjälar och engagerade medlemmar som utgör aktivitets- och förändringskraften i klustret. Att leda och utveckla klustret handlar om att skapa och hantera

---

<sup>87</sup> Se Generella framgångsfaktorer för kluster, Magnus Klofsten, Ledningskonsulterna, Tematisk rapport från strukturfondsarbetet, Info 0155, Tillväxtverket, 2010

<sup>88</sup> Exempel på insatser, som rapportens huvudförfattare Magnus Klofsten genomfört är Svensson, P, Klofsten, M, Etkowitz, H, (2012) An Entrepreneurial University Strategy for Renewing a Declining City: The Norrköping Way, European Planning Studies, vol. 20, No 4, 505-525, Etkowitz, H & Klofsten, M (2005) The innovating region: Toward a theory of knowledge-based regional development. R&D Management, 35 (3) 243-255, Klofsten, M, Evans-Jones, D, (1996), Stimulation of technology-based small firms: A case study of university-industry cooperation, Technovation, 16 (4), 187-193.

aktörsnätverk, ta till vara möjligheter som uppstår i konstellationer av företag samt skapa attraktiva erbjudanden för medlemmar, d.v.s. entreprenörskapsorienterade aktiviteter.

I ett fungerande kluster finns det eldsjälar och utöver det engagerade medlemmar som driver verksamheten och som utgör förändringskraften i klustersystemet. Minst en eldsjäl med starka drivkrafter för att bygga upp det ska finnas. Det ska också finnas ett mycket starkt engagemang hos personer och aktörer.

### **Aktiviteter**

Det måste finnas aktiviteter som skapar nytta att vara med i klustret. Det är viktigt att de aktiviteter systemet erbjuder är kompletterande och inte konkurrerande med verksamhet som normalt kan erbjudas på marknaden på kommersiella villkor.

Tecken på ett fungerande kluster är att det finns en utvecklad aktivitetsportfölj som accepteras av en avsevärd del av medlemmarna och att medlemmarna deltar återkommande i aktiviteterna.

### **Kritisk massa**

Kluster utgörs av en grupp medlemmar, det måste både finnas en kritisk massa i antal och i mångfald för att systemet ska fungera effektivt. I ett för litet kluster begränsas mångfalden och därmed utbytet mellan medlemmarna. I ett för stort uppstår motsatsen d.v.s. det blir svårt att hålla samman och få en överblick mellan medlemmarna.

För ett fungerande kluster behöver det finnas en klart definierad målgrupp. Det ska finnas en grupp medlemmar som anser att det är meningsfullt att medverka i aktiviteterna. Vidare ska det för att en kritisk massa ska föreligga finnas en mångfald av individer, företag och organisationer som gör att medlemskap i klustret uppfattas som meningsfullt.

### **Organisation**

Det behöver finnas en organisation som koordinerar och utvecklar klustrets verksamhet samt hanterar relationer nödvändiga för dess tillväxt och utveckling. En sådan organisation, visar erfarenheten, utför normalt sett ett arbete som inte kan finansieras på kommersiella villkor. De är normalt små och består av en handfull medarbetare som verkar i större nätverk.

För ett väl fungerande kluster behöver det, utöver att det finns en organisation som koordinerar och utvecklar verksamheten, finnas en organisationskultur som gör det möjligt att hantera problem, integrera, koordinera och samordna viktiga funktioner i och utanför systemet.





Länsstyrelsen  
Norrbotten

LULEÅ  
TEKNISKA  
UNIVERSITET