

Stöd och utveckling av små och nya företag i landsbygdsregioner

Magnus Klofsten and Charlotte Norrman

Book Chapter

Cite this chapter as:

Klofsten, M., Norrman, C. Stöd och utveckling av små och nya företag i landsbygdsregioner, In Wennberg, K. (eds), *Entreprenörskap för en levande landsbygd: 15 texter om landsbygdsutveckling och entreprenörskap i Norrland*, Växjö 2019: Familjen Kamprads stiftelse; 2019, pp. 261-278. ISBN: 978-91-519-1977-5

Copyright: Familjen Kamprads stiftelse

The self-archived postprint version of this journal article is available at Linköping University Institutional Repository (DiVA):

<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-158211>



Referens: Stöd och utveckling av små och nya företag i landsbygdsregioner (with Norrman), in Wennberg, K (ed), 261-277, Entreprenörskap - för en levande landsbygd, 15 texter om landsbygdsutveckling och entreprenörskap i Norrland, Familjen Kamprads Stiftelse, Växjö, 2019

Stöd och utveckling av små och nya företag i landsbygdsregioner

Magnus Klofsten och Charlotte Norrman¹

- När man ska stödja företagande på landsbygden är det viktigt att skapa en kritisk massa av entreprenörer, företag och stödaktörer i den aktuella regionen. Mångfalden är viktig och samordning mellan aktörerna är A och O för att önskade åtgärder ska kunna genomföras effektivt.
- Det är viktigt att ha realistiska förväntningar avseende företagens tillväxtpotentialer och inriktning. Att stödja brett är många gånger viktigare än att satsa på spets.
- Ett prestigelöst och gränsöverskridande arbetssätt är att föredra i alla företagsstödande sammanhang och man bör undvika både tanke- och verksamhetsmässiga silos.

Inledning

Att småföretagen är viktiga för både sysselsättning och samhällsutvecklingen har varit ett faktum allt sedan 1970-talet². Emellertid bör man vara medveten om att småföretagen är en heterogen grupp³. De skiljer sig åt med avseende mognadsgrad, verksamhetsinriktning, innovationshöjd och tillväxtambitioner.⁴ Dessutom skiljer sig småföretagen från de medelstora och stora företagen, inte minst med avseende på resurser och förutsättningar på marknaden. Denna obalans har lett fram till en rad policyinitiativ med den gemensamma målsättningen att främja start och utveckling av småföretag i syfte att skapa framtida tillväxtföretag.⁵ Även om småföretagen mycket väl kan ha en tillväxtpotential⁶ är det dock inte alls säkert att alla har ambitionen att växa. Deras bidrag kan också vara att skapa dynamik i det regionala näringslivet genom tillförsel av lokala arbetstillfällen, ökat utbud av närproducerade varor och tjänster och inte minst att vara förebild för andra som kan tänka sig att starta och driva företag på landsbygden. I det här kapitlet fokuserar vi på företagandet utanför storstadsregionerna – det vill säga det vi kallar för landsbygdsföretagandet. Just landsbygdsföretagen har också andra förutsättningar än företagen i storstadsregionerna, inte minst eftersom de regionala innovationssystemen⁷ på landsbygden oftast är mindre

¹ Båda författarna är verksamma vid Linköpings universitet, Institutionen för Ekonomisk och Industriell utveckling, Avdelningen för Projekt Innovation och Entreprenörskap. Magnus Klofsten är även affilierad till Helix Kompetenscentrum. Kontakt: magnus.klofsten@liu.se; charlotte.norrman@liu.se

² Birch (1979)

³ Ramström (1975)

⁴ Klofsten (1992); Norrman (2008); Bergek och Norrman (2014); Storey (1994)

⁵ Lundström och Stevenson (2005)

⁶ Brown, Mawson och Mason (2017)

⁷ Ett innovationssystem beskrivs ofta som det system av aktörer/organisationer och sättet på vilket dessa interagerar med varandra i innovatinsprocessen (Edquist och Johnson 1997). Ibland talar man om dem som den institutionella omgivning, eller den entreprenöriella miljö som det regionala näringslivet utgör (van de Ven 1993)..

utvecklade. På landsbygden finns i regel färre kompletterande aktörer, vilket kan få till följd att viktiga kompetenser kan saknas. Därtill är det längre mellan kontaktpunkterna, eller om man så vill; noderna, både geografiskt och mentalt,⁸ varför likasinnade kan ha svårare att hitta varandra eller träffas. I ett sådant sammanhang blir närvaron och bidraget från varje enskild aktör viktigt och ibland kan det vara så att en kritisk massa av entreprenörer, företag, stödaktörer, kunder och andra samhällsresurser saknas, vilket försvårar utvecklingen.⁹

Vi anser därmed inte att det är rimligt att förvänta sig att det på landsbygden ska kunna skapas ett stort antal innovativa tillväxtföretag. Med detta vill vi dock inte påstå att innovation inte kan uppstå på i denna kontext. Speciellt inte om man med innovation menar en utveckling av principiellt nya, originella affärsidéer med potential att förändra världen.¹⁰ Enligt samma resonemang kan man precis som McKelvey och Zaring¹¹ argumentera för att entreprenörskap - i meningen att exponera sig för stora risker - inte är det mest kraftfulla verktyget för att skapa utveckling på landsbygden. I stället tror vi att det handlar om att underlätta för nya och befintliga småföretag att ta till sig de kunskaper som redan finns.¹² Därmed blir kompetensutveckling och tekniköverföring viktiga redskap för att stärka landsbygdsföretagen. Det kan handla om att förstå och ta vara på fördelarna med digitalisering, tjänsefiering, automatisering och de möjligheter som ligger i globalisering. Många gånger kan det handla om att utveckla nya marknader och sätt att göra affärer (nya affärsmodeller) snarare än om att utveckla nya innovativa produkter eller snabbväxande företag.

I det här kapitlet kommer vi att fokusera på småföretagandet på landsbygden och dess speciella förutsättningar och behov. Vårt syfte är att lyfta fram exempel och förslag på hur man kan arbeta för att få fler att våga starta företag, bibehålla befintliga företag och kanske till och med få några av dem att utvecklas och växa.

Metod och val av fall

I detta kapitel har vi använt oss av tre illustrativa fall som är utvalda utifrån följande kriterier:

- De belyser på ett förtjänstfullt sätt de utmaningar som stödsystemet ställs inför vid tillskapande av aktiviteter för att främja entreprenörskap på landsbygd
- De tar upp olika olika stödformer som kan tillämpas i en landsbygdskontext
- De diskuterar vilka förväntningar som man kan och bör ha på den här typen av program och stödaktiviteter.

Fallen som beskriver den hållbarhetsorienterade landsbygdsinkubatorn (*Hållbarhetsinkubatorn*) och Entreprenörskapsprogrammet för de gröna näringarna (*ENP Gröna näringar*) kommer från ett tidigare projekt¹³. Det tredje fallet, *Innovativ tillväxt*,

⁸ North och Smallbone (2006)

⁹ Klofsten, Bienkowska, Laur och Sölvell (2015)

¹⁰ Frankelius, Norrman och Johansen (2017)

¹¹ McKelvey och Zaring (2016)

¹² OECD/Eurostat (2005); Gault (2013)

¹³ Data är hämtat från Eco-Innova /formas finansierat forskningsprojekt kallat SHIFT (SHIFTing the Support of Entrepreneurship in Eco-Innovation) som genomfördes tillsammans med Aalto University (Finland) och det tyska Borderstep Institute (Berlin), under en treårsperiod med avslut 2017.

baserar sig på ett följeforskningsuppdrag som genomfördes som en del i ett projekt finansierat av Tillväxtverket/EU:s Socialfond under åren 2016–2018, vilket även varit föremål för en OECD-studie¹⁴. I samtliga fallbeskrivningar har data insamlats genom intervjuer med- och enkäter till medverkande aktörer och deltagare i de beskrivna aktiviteterna. Förutom detta har en rad olika dokument, såsom verksamhetsbeskrivningar, utvärderingar, ansökningar, avrapporteringar och andra dokument kopplade till fallen använts.

Det första fallet, *ENP-Gröna näringar*, vilket är ett av de få programmen av sitt slag som vänder sig till små och hållbarhetsinriktade företag i gröna näringar, är ett exempel på hur man praktiskt kan stödja entreprenörer inom de gröna näringarna att ta steget till ett mer professionellt företagande. Programmet genomfördes framgångsrikt under en sexårsperiod och resulterade i en rad olika typer av företag, varav en del idag utgör mycket spännande verksamheter, om än i småskalig form. Det andra fallet, *den gröna inkubatorn*, beskriver en av de få svenska inkubatorer som haft ambitionen att utveckla entreprenörer och idéer med en ekologisk, ekonomisk och social inriktning. Det kan diskuteras huruvida inkubatorn varit framgångsrik i jämförelse med inkubatorer i större städer eftersom den efter en tid tvingades skifta verksamhet till att bli en mer generellt inriktad inkubator med något nedbantade ambitioner. Det tredje fallet, *Innovativ tillväxt*, handlar om de regionala stödaktörernas roller och samarbete i den gemensamma agendan att skapa ett fungerande regionalt innovationssystem.

I samtliga fall så finns stödet till de enskilda entreprenörerna som en viktig del i upplägget, dock på lite olika sätt och nivåer och målgrupper. Vi har valt fallen därför att de kompletterar varandra och belyser dynamiken beträffande näringslivsutveckling på landsbygden. Entreprenörskapsprogrammet skulle kunna användas som försteg till den hållbarhetsorienterade inkubatorn och på så sätt bidra till ett ökat inflöde och den kritiska massa som krävs för att driva en inkubator. Det tredje fallet studerar hur aktörer med olika roller kan arbeta för att skapa bäst nytta för sin målgrupp.

Casebeskrivningar

ENP gröna näringar

Entreprenörskapsprogrammet för de gröna näringarna startades 2008 med syfte att stödja entreprenörer med idéer inom de gröna näringarna, exempelvis energi, fiske, husdjur, jakt, jordbruk, mat, miljö, trädgårdsodling och upplevelseindustrin regionen. För att få delta i ENP Gröna näringar måste deltagarna både ha en egen idé och visa en stark drivkraft att starta en ny verksamhet eller en ny del inom en befintlig verksamhet. ENP Gröna näringar var nämligen också öppet för personer som redan drev företag, till exempel lantbruk, men som kanske hittat ytterligare någon nisch som kunde komplettera och stärka den befintliga verksamheten. Rekryteringen till ENP Gröna näringar skedde genom en skriftlig ansökan och personliga intervjuer med de sökande och det lades en större vikt vid personens drivkrafter och engagemang än på kvalitén hos själva idén.

Huvudintressenterna bakom ENP Gröna näringar var det regionala universitetet som ansvarade för själva genomförandet och en intressentorganisation inom lantbruk och gröna näringar vars uppgift var att förankra och marknadsföra programmet. Länsstyrelsen hade en

¹⁴ Norrman (2018)

viktig roll som finansiär och kravställare i att ENP Gröna näringar uppfyllde sina uppsatta mål. En informell koppling fanns även till ett lokalt nätverk (bestående av ett 100-tal entreprenörer) som tillsammans med universitetet hade lång erfarenhet av att bedriva utbildning, coaching och mentorskap inom teknik- och kunskapsintensivt entreprenörskap.¹⁵

Under perioden 2008–2013 genomfördes totalt sex omgångar av ENP Gröna näringar. Totalt deltog ett 80-tal personer (25–60 år, varav över hälften var kvinnor) med över 70 projekt som sedan till sist resulterade 50-tal nya företag eller andra verksamheter. I varje program deltog ungefär 10–20 personer med lika många idéer. De flesta deltagare var enskilda entreprenörer, men i några fall deltog även team. Programmet var kostnadsfritt men deltagarna fick stå sina egna rese- och uppehållskostnader. Länsstyrelsen i det aktuella länet bidrog med 400 tkr per program.

Nedan ges några exempel på företag och verksamheter som startades i ENP Gröna näringar:

- Webbutiken (butik för känslomässiga upplevelser)
- Stora Lantbruket (produktion av biodiesel)
- Naturcentrum (utomhuspedagogik)
- Gröna Restaurangen (närodlat och ekologisk mat och dryck)
- Häst och fritid (ridning, ridlektioner och turism)
- Gårdsslakteriet (småskalig, stressfri slakt)
- Surdegsbageriet (hembakat bröd, café och catering)
- Grävkonsult (entreprenadföretag)
- Nätdörrar (import av myggnätsdörrar)
- Industriresurs (underleverantör i CNC-teknik)
- Ved (vedklyvning och förädling)

En intressant iakttagelse som blev tydligare allt eftersom programmen framskred var att de företag som startades inte uppvisade någon större tillväxt mätt i antalet anställda och omsättning. I de bästa fallen, t ex i Gröna Restaurangen och Gårdsslakteriet handlade det om en handfull personer och några få miljoner i omsättning. Detta stod i kontrast till tidigare entreprenörskapsprogram, som drivits i större städer och inom mer teknikorienterade branscher och där en betydligt högre andel företag med relativt kraftig tidig tillväxt hade skapats.

ENP Gröna näringar hade en tydlig praktisk inriktning. Samtliga resurspersoner i programmet, allt från workshopledare till coacher och mentorer hade samtliga en gedigen erfarenhet av att starta och driva företag, men inte nödvändigtvis från de gröna näringarna. Dessa hämtades framförallt från det lokala nätverket och samtliga hade tidigare erfarenhet av medverkan i andra entreprenörskapsprogram med liknande upplägg, men annan målgrupp. Mycket av programmets framgång stod att finna i möjligheten att utnyttja entreprenörer med just sådana erfarenheter, dvs både från ett eget företagande och från sina lärdomar av att utbilda och träna andra entreprenörer i en sådan här form. Programmets bestod av följande tre aktivitetstyper:

¹⁵ Klofsten och Lundmark (2016)

- Workshops med fokus på affärsplanering, marknadsföring, försäljning, mjuka faktorer i entreprenörskapet, finansiering, presentationsteknik och retorik, praktisk användning av Internet, varumärkesskydd och allmänna ledarskapsfrågor
- Individuella coachingpass där deltagarna fick träffa en erfaren entreprenör som gav råd och vägledning inom ramen för programmets innehåll
- Mentorskap där deltagarna gruppvis hade tillgång till en erfaren entreprenör, men där upplägget inte var särskilt styrt av programmets struktur och process, utan mer fritt så att deltagarna själva kunde styra agendan

Efter varje genomfört delprogram genomfördes utvärderingar vilka samstämmigt visade på att programmen tillfört deltagarna en rad lärdomar som kommit dem till nytta i deras respektive entreprenörskapsprocesser. Några av dessa har återgivits i citaten nedan:

”Jag hade ingen aning om hur jag skulle ta mig vidare med min idé.

Programmet gav mig ett jättekiv framåt.”

”Min idé blev ifrågasatt på ett vänligt och konstruktivt sätt.”

”Programmet gav mig inspiration och en knuff framåt till nästa steg i utvecklingen.”

”Den struktur jag fick för att utveckla min idé var mycket värdefull.”

Citaten visar att programmen gav deltagarna ökad kunskap om affärsprocesser, men även inspiration till att gå vidare i sitt entreprenörskap, vilket både kunde innebära utveckling av idén och avveckling eller byte av den samma. Vad som också värdesattes mycket under programmet var det nätverkande som skedde, t ex under luncher och kafferaster, där deltagarna kunde diskutera med varandra på ett informellt sätt. Som ny entreprenör, med en ny och kanske annorlunda idé och speciellt på landsbygden där näringslivsaktörerna inte är lika många som i städerna, känner man sig ofta ensam. Värdet av att möta andra personer som befinner sig i en liknande situation blir därför extra stort.¹⁶ Programmet kom alltså även att bli en viktig mötesplats för utbyten, lärande och relationsskapande.

Hållbarhetsinkubatorn

Den hållbarhetsorienterade landsbygdsinkubatorn startades för drygt 10 år sedan med ambitionen att få fram ekonomiskt bärkraftiga idéer med en hållbar inriktning, såväl ekologiskt som socialt. Målgruppen var entreprenörer i nya och etablerade företag och organisationer. Man ville skapa en plattform för utveckling av affärsmöjligheter inom jord- och skogsbruk, och på sikt bli ett centrum – en kreativ mötesplats – för utveckling av de gröna näringarna. Hållbarhetsinkubatorn var, med den inriktningen, en av de första av sitt slag i Sverige.

Den tongivande aktören bakom inkubatorn var kommunen, som stod för merparten av investeringskostnaderna och driften. Andra centrala intressenter som medverkade i satsningen var Regionförbundet och det närliggande universitetet. Dessa tog plats i inkubatorns styrelse och blev viktiga för dess strategiska utveckling. Hållbarhetsinkubatorn bemannades med en verksamhetsledare, en styrelse och ett flertal informellt kopplade

¹⁶ Klofsten (2000)

resurspersoner med kunskaper inom såväl affärsutveckling som inom de gröna näringarna. Verksamheten kom igång snabbt och det fanns snart en handfull företag i Hållbarhetsinkubatorn. En rad seminarier och workshops arrangerades inom exempelvis affärsutveckling, innovation och effektivt resursutnyttjande och dessa lockade till en början ett flertal deltagare. Framtiden för inkubatorn såg åtminstone till en början mycket ljus ut! Men, efter drygt två år började flera problem kopplade till dess verksamhet dyka upp. Dessa kan beskrivas enligt följande:

- Det var svårt att upprätthålla ett positivt inflöde av entreprenörer med hållbara idéer och inkubatorn fick därför allt svårare att hålla sig till sin ursprungliga verksamhetsidé.
- Intressenternas krav att inkubatorn skulle skapa hållbara framväxande företag kunde inte uppfyllas, vilket visade sig genom att det inte hände särskilt mycket i företagen, de utvecklades något men växte inte.
- Seminarier och andra aktiviteter besöktes med tiden av allt färre deltagare och de som deltog var mestadels desamma som tidigare, vilket i sin tur minskade inflödet av nya tankar och idéer.

Trots att Hållbarhetsinkubatorn, åtminstone i teorin, var lokaliserad i närheten av ett mindre campus till ett etablerat universitet och i en region med relativt stor koncentration av lantbruk så hade man stora svårigheter att nå ut till- och etablera en kritisk massa av potentiella entreprenörer och idéägare. Inkubatorn hade helt enkelt svårt att rekrytera inom den målgrupp de inledningsvis definierat. Följden blev att intressenterna ansåg sig tvungna att agera. De beslöt att stöpa om verksamheten till och göra den till en kombination av inkubator och företagshotell med ett 30-tal betalande hyresgäster. Idag erbjuder verksamheten en rad olika typer av service, inte bara till de som finns i inkubatorn utan även andra, som har ett intresse av att få tillgång till kompetens och nätverk inom områden som exempelvis jordbruk, äggproduktion, livsmedelseffektivitet och bioenergi, kan få stöd.

Den från början tilltänkta Hållbarhetsinkubatorn tvingades således att bredda sitt fokus och acceptera andra typer av företag för att bibehålla sitt inflöde och sin beläggning. I dag anses inkubatorn ha en blygsam profilering mot hållbart nyföretagande.

Innovativ tillväxt

Den studerade regionen utgörs av ett mindre kustlän, där turism och jordbruk utgör viktiga näringsgrenar - i vissa delar av regionen är dessa näringsgrenar helt dominerande. I regionen finns ett par större industriföretag på en av centralorterna och i residensstaden finns ett universitetscampus. Regionen saknar den kritiska massa och dynamik som återfinns i landets storstadsregioner, dock finns en hel del små och medelstora företag, såväl inom turism som inom andra områden som man velat värna om och stödja. Regionens landsbygdskaraktär innebär att avstånden och de ibland något sämre vägarna gör att man får svårt att fysiskt mötas och samarbeta mellan orterna, men även inom de respektive orterna har samarbetet varit begränsat. Detta faktum har inneburit att regionen haft svårt att skapa ett välfungerande och sammanhållet innovationsstödjande system. För att råda bot på detta startades ett projekt "Innovativ tillväxt" som skulle skapa ett bättre sammanhållet och fungerande regionalt innovationsstödjande system.

Projektet "Innovativ tillväxt" drevs mellan åren 2015 och 2018, finansierades av Tillväxtverket genom medel från EUs Regionalfond och hade en total budget på drygt 7 miljoner. Projektets övergripande syfte var, enligt ansökan, att skapa ett bestående regionalt innovationssystem bland aktörer i regionen för att öka den innovativa hållbara tillväxten i befintliga små och medelstora företag. Projektet, som leddes av Almi Företagspartner hade i huvudsak två målgrupper; Den primära målgruppen var små- och medelstora företag med intresse för innovation och tillväxt och som har idéer och utvecklingsprojekt som kan behöva stöd från det regionala stödsystemet. Den andra målgruppen var de stödaktörer, inte minst de på den kommunala nivån, som tillsammans utgör det regionala stödsystemet.

Som nämnts ovan, var skälet till att projektet skapades att de sökande ansåg att regionen inte hade ett fungerande innovationsstödssystem. Vid ansökningsdatumet fanns nästan inget samarbete, åtminstone inte på bred nivå, bland de stödjande aktörerna i regionen. Stödaktörer fanns, men de arbetade inte effektivt och samordnat, utan ofta med stor överlappning. Hos vissa av aktörerna finns en generell kompetens och ibland även specialistkompetenser, men dessa utnyttjades inte på ett gränsöverskridande sätt utan fanns för idéägaren/företagaren endast att tillgå om denna råkade hamna hos "rätt" aktör. Det fanns även kompetensluckor avseende vissa områden, t ex medicinsk teknik och hälsa. Man beskrev systemet som silos utan kommunikation sinsemellan. Av ansökan framgår också att såväl småföretagen som enskilda med utvecklingsidéer såg systemet som byråkratiskt och svårnavigerat. Under projektets gång lyckades de regionala stödaktörerna emellertid skapa ett "innovationsråd" som bestod av representanter från de stödaktörer som ingick i projektet. Tanken med rådet var att det skulle ge små och medelstora företag och idéägare möjlighet att presentera sina idéer till alla stödaktörer vid ett och samma tillfälle. Efter presentationen gavs återkoppling och en hänvisning till den aktör som var mest lämpad att hantera ärendet. För att testa systemet genomfördes 22 så kallade "testpiloter" (främst mindre små och medelstora företag). Alla testpiloterna fick möjlighet att presentera sina idéer för rådet och cirka 17 av dem gavs stöd. Stödet bestod av skraddarsydd rådgivning och mindre finansiering, upp till 50 000 kronor. Förutom innovationsrådsverksamheten genomfördes även ett seminarieprogram för att utbilda småföretagen och idéägarna. Dessa seminarier besöktes av drygt hälften av "testpiloterna" och arrangerades kring teman som marknadsföring och försäljning, produktutveckling och immateriella rättigheter. Testpiloterna fick också möjlighet att delta i mässor och att göra studiebesök. Parterna har varit nöjda med vad som uppnåtts och man arbetar nu med att göra verksamheten permanent. Förmodligen kommer innovationsrådet i framtiden att drivas av Regionförbundet.

Avslutningsvis kan vi konstatera att projektet Innovativ tillväxt i vårt fall ser ut att ha skapat nytta, dels genom att det adresserade ett uppmärksammat problem - det fragmenterade och illa fungerande innovationsstödjande systemet - och dels genom att det lyckades arbeta fram, testa och implementera en lösning på det identifierade problemet. I materialet som ligger till grund för fallbeskrivningen gjordes även uppföljningar med innovationspiloterna och dessa tydde på att även målgruppen av företag såg en förbättring. Genom projektet lyckades man länka samman aktörerna och man tvingade dem att förhålla sig till varandra på ett tydligare sätt, vilket resulterade i att aktörernas rollbeskrivningar gentemot målgruppen förtydligades. Det som är avgörande för om programmet ska anses framgångsrikt är vad som

händer i framtiden - än har vi inte sett de långsiktiga effekterna. Vi vet även att förändringsarbete är svårt och att det kräver förändringsledning för att bli varaktigt.

Analys och diskussion

För att driva en entreprenörskapsfrämjande verksamhet måste det finnas ett tillräckligt stort antal idéägare, entreprenörer och företag i den region man har verksamheten i. Finns inte det så finns det inte en tillräcklig kritisk massa för den aktivitet man avser driva.

Hållbarhetsinkubatorn är det fall som illustrerar fenomenet tydligast. Här fanns stora ambitioner beträffande inkubatorns förmåga att attrahera nystartade företag av tillräcklig kvalitet. Man hade även stora ambitioner beträffande inkubatorns inriktning och inkubatorprocessens omfattning. Fallet visar att det initialt fanns ett uppdamt behov som gjorde att man relativt lätt kunde rekrytera en första grupp av företag som passade den valda profilen. Snart nog visade det sig dock att det blev svårare att hitta de rätta företagen för att verksamheten skulle kunna rulla på enligt den ursprungliga planen. I fallet Hållbarhetsinkubatorn löste man problemet genom att frånga sin ursprungsidé och bredda verksamheten så att den idag är att betrakta som helt generell och utan tydlig inriktning. Strategin löste de akuta rekryteringsproblemen men spetsen gick förlorad. Därav finns en risk att man går miste om de verkligt hållbara företagen med potential att förändra regionen.

En liknande problematik uppstod i ENP Gröna näringar, men där löstes det med en annan strategi – man utökade upptagningsområdet. Det blev till sist tämligen stort och vissa av deltagarna fick relativt långa restider till mötena. Ett vidgat upptagningsområde kräver en god infrastruktur i form av både vägar och informationskanaler. Den kritiska massan har också att göra med utbytet mellan de inblandade parterna - tillkommer inte nytt blod stagnerar både idéflödet och kunskapsutbytet och därmed även den upplevda nyttan av att delta i aktiviteterna. I det tredje fallet, Innovativ tillväxt, kan problematiken med den kritiska massan appliceras på stödaktörernas kompetens. Genom att antalet idéägare/företag som varje stödaktör hanterar är relativt få, jämfört med storstadsregionerna, blir det svårare att utveckla djup specialistkunskap inom specifika områden. Det innebär att man inte alltid kan ge ett adekvat stöd till enskilda idéer inom smala sektorer. Följden av detta kan i värsta fall bli att man riskerar att dessa entreprenörer och företag väljer att etablera sig i andra regioner där det finns ett starkare innovationssystem.

I landsbygdsregioner är det viktigt att man justerar förväntningarna och inte jämför sig med storstadsregionerna. På landsbygden finns, som påpekats ovan, ett begränsat inflöde av såväl idéer som entreprenörer och vidare är i regel de regionala innovationssystemen mindre utvecklade. En stor del av företagen på landsbygden tillhör vad som av OECD¹⁷ benämns som “the long tail of low productivity performance” – dvs företag som inte ligger i utvecklingens framkant utan i allmänhet saknar den innovativa eller marknadsmässiga spets som krävs för att bygga snabb tillväxt i en expanderande nisch. För dessa företag handlar det om att överleva och i bästa fall skapa en viss utveckling och därmed bör stödåtgärderna snarast fokusera på kunskapsöverföring i stället för på innovation.

¹⁷ OECD-BEIS (2018), s 12

Det bör även finnas en insikt om att alla nya företag inte kan eller vill bli tillväxtföretag. Åtgärderna kan då istället fokuseras mot att få igång nya småföretag som vill förbli små. ENP gröna näringar skapade ett flertal små företag som har överlevt och försörjer sina ägare och kanske någon eller några till. De bidrar till regional mångfald, ett ökat utbud av spännande produkter eller upplevelser för regionens invånare och den extra försörjningskälla som krävs för att en familj ska kunna bo kvar på landet.

Fallet "Innovativ tillväxt" visade på hur man i den aktuella regionen uppmärksammat en "stuprörsproblematik" i meningen att regionens stödaktörer erbjöd delvis överlappande kompetenser, samtidigt som det i vissa delar av systemet fanns kompetensluckor. Genom att synliggöra problematiken och försöka skapa lösningar på de uppmärksammade problemen har man börjat arbeta mot ett mer sammanhållet stödsystem där idéägare och företagare direkt hänvisas till rätt aktör. Det faktum att den nya lösningen, "Innovationsrådet", testades på ett relativt stort antal testpiloter innebar att den nya modellen verifierades både i stödsystemet och i dess målgrupp. Genom innovationsrådet fann man ett resurseffektivt sätt att både identifiera och utnyttja den regionala kompetensen, dess pluralism, så att den kom de stödsökande, och deras verkliga behov, till del. Genom upplägget undveks skapandet av så kallade "one stop shops", där aktörerna konkurrerar om de stödsökande och genom sitt slutna agerande både blir dörr in och dörr ut i stödprocessen.

Rekommendationer för stöd och utveckling av små och nya företag på landsbygden

Våra slutsatser är kopplade till en rad områden där samtliga punkter är viktiga för att effektivt kunna stödja småföretagandet på landsbygden. Här handlar det om att uppnå en kritisk massa i antalet aktiviteter, en mångfald och variation i tillgängliga resurser, ha realistiska förväntningarna på det som görs samt en förmåga att tillvarata uppkommande möjligheter på ett gränsöverskridande inkluderande sätt. Mot bakgrund av detta vill vi ge följande tre konkreta rekommendationer:

- *Skapa en kritisk massa i regionen för att effektivt kunna genomföra önskade åtgärder.* Kritisk massa kan uppnås genom att ändra åtgärdens inriktning, innehåll och omfattning. Det gäller dock att skapa attraktionskraft! Kritisk massa kan även uppnås genom att upptagningsområdet vidgas - något som kräver en god infrastruktur - både i form av fysiska kommunikationsvägar och digitala kanaler. En mångfald av aktörer är centralt för att skapa dynamik och utbyte mellan dem som ingår i en åtgärd - såväl bland arrangörer som deltagare. Rådet är att stödaktörerna samordnar sina insatser i syfte att skapa attraktionskraft för sina aktiviteter.
- *Ha realistiska förväntningar avseende företagets tillväxtpöjligheter och inriktning.* Framgång är inte alltid synonymt med antal nya arbetstillfällen och inte heller med radikalt nya idéer, utan det kan finnas en rad mjuka värden. Vi talar här om ett starkt och rikt lokalt näringsliv där ortens invånare kan få ta del av ett utbud av produkter och tjänster samt en variation av olika alternativa försörjningskällor. I tidiga utvecklingsskeden är det därför ofta rätt att stödja brett i meningen att anta en öppen hållning gentemot de idéägare och företag som vill delta. Det handlar också om att tillvarata och/eller överföra befintlig kunskap genom vilken småföretagen "kan hänga

med” i utvecklingen och hålla sig konkurrenskraftiga. I fallet Innovativ tillväxt arbetade man även med etablerade företag och man ska inte glömma att även dessa företag kan växa och utvecklas om rätt förutsättningar skapas.

- *Etablera ett prestigelöst gränsöverskridande arbetssätt och undvik tanke- och verksamhetsmässiga silos.* Detta är en förutsättning för att kunna utveckla den kompetens som krävs för att attrahera den aktuella målgruppen av företag och entreprenörer. I annat fall finns det en stor risk att de inblandade upplever en svåröverblickbar djungel av aktörer med smala erbjudanden där risken att hamna fel är stor.

Referenser

- Bergek, A., och Norrman, C. (2014). Integrating the supply and demand sides of public support to new technology-based firms. *Science and Public Policy*, 42(4), 514-529.
- Birch, D. (1979). *The Job Generation Process*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Brown, R., Mawson, S. och Mason, C. (2017). Myth-busting and entrepreneurship policy: the case of high growth firms, *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(5-6), 414-443.
- Edquist, C., och Johnson, B. (1997). Institutions and Organizations in Systems of Innovation. I C. Edquist (red.). *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, (41-63). London: Pinter Publishers.
- Fotopoulos, G., och Storey, D. (2018). Public policies to enhance regional entrepreneurship: another programme failing to deliver?. *Small Business Economics*, 1-21.
- Frankelius, P., Norrman, C., och Johansen, K. (2017). Agricultural Innovation and the Role of Institutions: Lessons from the Game of Drones, *Journal of Agriculture and Environmental Ethics*, (published online 29 December 2017).
- Gault, F. (2013). *Handbook of innovation indicators and measurement*, Edward Elgar: Cheltenham, UK - Northampton, MA, USA.
- Klofsten, M. (1992). *Tidiga utvecklingsprocesser i teknikbaserade företag*, Linköping studies in Science and Technology, Doktorsavhandling, Linköpings universitet.
- Klofsten, M. (2000). Training entrepreneurship at universities: a Swedish case. *Journal of European Industrial Training*, 24(6), 337-344.
- Klofsten, M., Bienkowska, D., Laur, I., och Sölvell, I. (2015). Success factors in cluster initiative management: Mapping out the ‘big five’. *Industry and Higher Education*, 29(1), 65-77.
- Klofsten, M., och Lundmark, E. (2016). Supporting new spin-off ventures—experiences from a university start-up program. I S. de Cleyn och G. Festel (red.), 93-107, *Academic spin-offs and technology transfer in Europe: Best practices and breakthrough models*, Cheltenham, Edward Elgar, 2016.
- Lundström, A., och Stevenson, L. (2005). *Entrepreneurship policy: Theory and Practice*: Springer, USA.
- McKelvey, M. och Zaring, O. (2016). Hur ett Schumpeterianskt perspektiv kan leda till bättre innovationspolitik, i McKelvey, M. och Zaring, O. (red.), 338-345, *Sveriges entreprenöriella ekosystem - företag, akademi, politik*, (Stockholm: Esbri).
- Norrman, C. (2008). *Entrepreneurship policy: Public support for technology-based ventures*, Linköping studies in Science and Technology, Doktorsavhandling (nr 1175), Linköpings universitet.

- North, D., och Smallbone, D. (2006). Developing entrepreneurship and enterprise in Europe's peripheral rural areas: Some issues facing policy-makers. *European Planning Studies*, 14(1), 41-60.
- OECD/Eurostat (2005) Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, third ed.
- OECD-BEIS workshop on “International Experience in Leveraging Business Development Services for SME Productivity Growth – Implications for UK Policy”, London 26 - 27 April, 2018.
- Normann, C. (2018) Segmenting the business development services market – the experience of Sweden, in OECD (2018) Leveraging Business Development Services for SME Productivity Growth: International Experience and Implications for United Kingdom Policy, OECD, Paris.
- Ramström, D. (1975). *Små företag-stora problem*. Norstedt i samarbete med Sv. civilekonomföreningen.
- Storey, D. (1994). Understanding the small business sector. London: Routledge
- Van de Ven, H. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 211-230.