



**Gasellföretag
i Norrbotten**

Titel

Gasellföretag i Norrbotten
Rapportserie inom Regional förnyelse, September 2022

Omslagsbild

Håkan Hjort/Johnér AB

Författare

Thomas Ejdemo och Daniel Örtqvist, Luleå tekniska universitet

Kontaktpersoner

Per Erik Andersson, Region Norrbotten, 0920-711 55
Paulina Henriksson, Länsstyrelsen Norrbotten, 010-225 53 17

Produktion

Regionala utvecklingsavdelningen, Region norrbotten

Innehåll

| | | | |
|--|-----------|--|-----------|
| Förord | 2 | Gasellföretag i Norrbotten: intervjuundersökning | 21 |
| Bakgrund och syfte | 3 | Företagens verksamheter och marknader | 21 |
| Utredningens metodik | 4 | Drivkrafter och framgångsfaktorer | 24 |
| Litteraturstudie | 4 | Upplevda tillväxthinder och framtida tillväxtambitioner | 28 |
| Sekundärdata | 4 | Företagsledarnas medskick | 30 |
| Primärdata | 5 | | |
| En översikt av litteratur om gasellföretag | 6 | Gasellföretag i Norrbotten och det entreprenöriella ekosystemet | 34 |
| Gasellföretagens ursprung | 6 | Analys av intervjuer ur ekosystems- perspektiv | 34 |
| Gasellföretagens betydelse | 7 | Behov kopplade till de olika attributen | 36 |
| Definition av gasellföretag | 7 | | |
| Andel gaseller av företagen | 8 | Summering och slutsatser | 39 |
| Gemensamma faktorer för gaseller | 8 | | |
| Förutsättningar för gasellföretag | 10 | Referenser | 41 |
| Regionala entreprenöriella ekosystem | 11 | Bilaga A | 45 |
| Gasellföretag i Norrbotten: deskriptiv översikt | 13 | Intervjuguide | 45 |
| Gasellföretag 2020 | 13 | | |
| Gasellföretagens geografi | 18 | | |

Förord

Gasellföretag är ett begrepp som introducerades av David Birch (1979, 1987) med avseende på snabbväxande företag, som enligt Birch skapade flest nya arbetstillfällen i den amerikanska ekonomin. Sedan år 2000 utser tidningen Dagens Industri årligen de mest snabbväxande företagen i Sverige till gaseller, om de uppfyller en serie kriterier. I 2020 års rankning kvalade 24 företag i Norrbotten in som gaseller. För att öka kunskapen om snabbväxande företag i Norrbotten har en rapport om gasellföretag beställts inom projektet Regional förnyelse. Projektet drivs gemensamt av Region Norrbotten, Länsstyrelsen i Norrbotten och Luleå tekniska universitet.

Målen med rapporten är att få en ökad kvalitativ förståelse för vad gasellföretagen har gjort för att bli ett snabbväxande företag, dra generella lärdomar kopplat till företagets utveckling och förutsättningar som har relevans för regionalt tillväxtfrämjande arbete, samt att skapa ett aktuellt och gemensamt kunskaps- och diskussionsunderlag kring gasellföretagen. Rapporten ska också adressera var Norrbottens gasellföretag finns i förhållande till globala värdekedjor.

Vi som har arbetat med rapporten är anställda vid forskningsämnet entreprenörskap och innovation vid Luleå tekniska universitet. Vi har tidigare erfarenhet av liknande utvärderingar och analyser inom ramarna för projektet Regional förnyelse (Ejdemo och Lundgren 2013, Ejdemo, Söderholm m.fl. 2014, Örtqvist 2014, Örtqvist 2015, Ejdemo, Söderholm m.fl. 2016, Örtqvist 2017, Örtqvist och Ejdemo 2017, Ejdemo och Parding 2018, Ejdemo och Örtqvist 2018) och vi bedriver akademisk forskning om bl.a. kopplingen mellan entreprenörskap och regional tillväxt (se t.ex. Ejdemo och Örtqvist 2020, Ejdemo och Örtqvist 2021). Vi ser det därför som ett spännande och intressant uppdrag att få möjligheten att här analysera gasellföretagens framgångsfaktorer i Norrbotten. Det är vår förhoppning att vi kan bidra med ett kunskapsunderlag som kan vara till hjälp i arbetet med att stärka förutsättningarna för att fler företag ska kunna växa.

Vi vill ta tillfället i akt att tacka alla er som ställt upp på intervjuer och delat med er av era erfarenheter som entreprenörer. I denna rapport försöker vi återge en sammanställning och tolkningar av den information som kommit oss tillhanda. Vi välkomnar synpunkter på innehållet i rapporten från alla läsare.

Luleå september 2022

Thomas Ejdemo och Daniel Örtqvist

Bakgrund och syfte

Gasellföretag är en benämning för de företag som uppvisar omfattande och uthållig tillväxt. Begreppet introducerades av David Birch (1979) som var intresserad av att förstå vilka företag som skapar majoriteten av arbetstillfällena och som skapar ekonomisk tillväxt i samhället. Avsikten var att bättre förstå vilka företag som bidrar till sysselsättning och ekonomisk tillväxt (Hözl, 2009). Gasellernas centrala betydelse för att åstadkomma ekonomisk utveckling har lett till ett stort fokus från forskare och regionala samt nationella beslutsfattare.

Trots ett stort fokus under de senaste decennierna är det fortfarande idag inte tydligt hur gaseller blir till och ifall det går att kratta manegen för potentiella gaseller. En mängd faktorer har föreslagits i litteraturen men de empiriska slutsatserna fortsätter i många fall att vara svårtydda. Det finns också ett stort antal mytbildningar om framgångsrecept för att bli ett gasellföretag och sett till de

empiriska tvetydiga resultaten är det sannolikt att gasellföretag är inbäddade i de regionala och nationella strukturer och sammanhang som de finns i. Det är därför troligt att gasellföretag är beroende av de värdekedjor de tillhör och framförallt de entreprenöriella ekosystem i vilka de befinner sig i.

I föreliggande studie avser vi att med hjälp av kvalitativ information försöka förstå de gasellföretag som finns i Norrbotten, hur deras bakgrund ser ut och vilka faktorer som varit centrala för deras tillblivelse. Vi genomför en omfattande litteraturoversikt för att kartlägga tidigare kunskap inom området och vi kompletterar den med ett antal intervjuer med gaseller från Norrbotten.

Målsättningarna med rapporten är att (i) öka kunskapen om gasellföretagen i Norrbotten och vad de har gjort för att uppnå hög tillväxt, samt (ii) dra lärdomar kring företagens utveckling och förutsättningar som har relevans för regionalt tillväxtfrämjande arbete.

Utredningens metodik

Utgångspunkten för denna utredning är att skapa förståelse för gasellföretagens tillblivelse, att bidra med generella lärdomar med relevans för regionalt tillväxtfrämjande arbete, och att bidra med ett aktuellt kunskaps- och diskussionsunderlag kring Norrbottens gasellföretag. I syfte att åstadkomma detta har utredningen genomförts i tre övergripande steg.

I ett första steg genomförs en litteraturstudie med fokus på att samla och ackumulera kunskap kring gasellföretag. För att få en bred förståelse för gasellföretagen samlas i ett andra steg sekundärdata som kan bistå i att skapa en bred förståelse för gasellföretagen. I ett tredje steg genomförs semistrukturerade intervjuer med gasellföretag. Respektive steg beskrivs kortfattat enligt nedan.

Litteraturstudie

Det finns begränsat med forskning om gasellföretag men för att inkludera den kunskap som är framtagen har en litteratursökning genomförts för att samla existerande forskningsstudier. Sökningen genomfördes i databasen Scopus där samtliga artiklar som angett begreppet ”gazelle” i titel, nyckelord eller abstract selekterats och exporterats till referenshanteringssystemet EndNote. Totalt renderade sökningen 106 vetenskapliga studier

som handlar om gasellföretag inom ämnesområdena företags- och nationalekonomi. Motsvarande ger en sökning på ”high-growth firms” 365 träffar. Utöver tidigare vetenskapliga studier har även rapporter om svenska gasellföretag laddats ned och utgjort underlag för studien.

Sekundärdata

Sekundärdata i form av tillgänglig statistik och även beskrivningar av gasellföretag har nyttjats i syfte att skapa en övergripande beskrivning av svenska gasellföretag. Nyckeltal avseende företagen har inhämtats från databasen Retriever Business. Avsikten är att ge en övergripande bild av vilka företag som är gasellföretag och vilka gemensamma drag som kan skönjas.

Primärdata

En av rapportens viktigaste målsättningar är att öka förståelsen för vad företagen har gjort för att bli gaseller. För att bidra till sådan förståelse har vi genomfört semistrukturerade intervjuer med gasellföretag i Norrbotten under 2021. Intervjupersonen har vanligen varit företagets VD, som också oftast är grundaren eller en av grundarna även om undantag finns. Det intervjumaterial som rapporten baseras på omfattar ett urval av företag som har blivit gaseller mellan år 2017 och 2020. Det finns en tydlig tonvikt på bygg- och anläggningsverksamhet bland Norrbottens gasellföretag men för att ge en så nyanserad bild som möjligt har arbetet med intervjuundersökningen eftersträvat

att en vidd av branscher ska representeras. Urvalet kan således inte förstås som representativt i en statistisk mening.

En semistrukturerad intervjuguide har tagits fram (se bilaga) för att vägleda intervjuerna. Intervjuerna fokuserar primärt på att ge en beskrivning av företagets verksamheter och bakgrund, vilka faktorer som lett till att företagen blivit gasellföretag, vilka tillväxthinder eller barriärer företagen upplevt, vilka kopplingar företagen har till andra företag och organisationer, samt hur företagen ser på framtiden. Respektive område har ett antal följdfrågor. Intervjuerna har tagit ungefär 45 minuter att genomföra per intervju.

En översikt av litteratur om gasellföretag

Företagstillväxt har under en längre tid varit ett forskningsområde som ekonomer tillskrivit stort intresse. Många empiriska studier om företagstillväxt tar fortsatt sin utgångspunkt i en tidig studie publicerad av Gibrat (1931). Gibrat menade att företagstillväxt, inom en given industri, följer en slumpmässig process (Colombelli, Krafft, & Quatraro, 2014). Efterföljande studier har både visat stöd för och förkastat Gibrats idé. Generellt framstår det dock som att en stor andel av sysselsättningstillväxt sker inom en liten grupp av snabbt växande företag (Lopez-Garcia & Puente, 2012).

Att förstå varför vissa företag växer och andra inte gör det har varit en frågeställning som fått mycket uppmärksamhet över tid. Henrekson och Johansson (2009) identifierade att en central och viktig frågeställning är att förstå under vilka institutionella villkor begåvade entreprenörer är motiverade att etablera företag med ambition och förmåga till snabb tillväxt och, i samma anda, vilka villkor som är centrala för att existerande företag ska uppnå sin tillväxtpotential.

I följande avsnitt ger vi en kort redogörelse för vad som framkommit i litteratur och studier av gasellföretag så långt. Vi ger en kort bakgrund till gasellföretagens ursprung, argument för gasellernas betydelse, hur gasellföretag definieras, och vidare vad vi känner till om vilka faktorer som

påverkar gaseller och vilka förutsättningar som influerar förutsättningar för gasellföretags tillblivelse och existens.

Gasellföretagens ursprung

Vilka företag är det som skapar arbetstillfällen och ekonomisk tillväxt? Den frågan ställde sig David Birch (1979) i en studie som kom att mynta begreppet gasellföretag. I sin studie skilde Birch gasellföretagen från de stora ekonomiska elefanterna som har många anställda men ofta en låg eller till och med negativ sysselsättningstillväxt och de minsta musföretag som arbetar för brödfödan och som inte heller bidrar stort till sysselsättningstillväxten. Istället fokuserade Birch på de företagen som växer med minst 20 procent per år i fyra år och som bidrar väsentligt till tillväxt. Dessa företag kom, i jämförelse med elefanter och möss, att kallas för gaseller (Birch, 1987). Enligt Birch ska en gasell ha en omsättning på minst tio miljoner och ha tredubblat denna under de senaste tre åren och företagstillväxten ska dessutom ha skett organiskt.

Birch (1979) lyckades att skapa en för tiden extremt innovativ och kraftfull databas över företag i den amerikanska ekonomin. Birch (1979) lyckades använda databasen för att studera relationen

mellan olika företagsdemografiska variabler och sysselsättningseffekter. Därigenom lyckades Birch (1979) identifiera olika typer av företagstypologier och deras betydelse för sysselsättningstillväxt. I sina studier noterade också Birch att unga och små företag stod för oproportionerligt stor andel av sysselsättningstillväxten, vilket i stort la en grund för småföretagsforskning och forskning om nya företag. Över tid har dock studier visat att gasellföretag står att finna även bland större och äldre företag (Acs & Mueller, 2008).

Gasellföretagens betydelse

Studier av gasellföretag har påvisat att de bidrar till sysselsättningstillväxt och även till regional såväl som nationell ekonomisk tillväxt (Hözl, 2009). Gasellföretag har även tillskrivits potential att skapa välstånd, driva radikal förändring genom kreativ destruktion och även skapa förutsättningar för produktivitetstillväxt (Coad & Srhoj, 2020). Gasellföretagen är därför viktiga ur ett ekonomiskt perspektiv och även för att säkra återväxten av framtida stora företag i de entreprenöriella ekosystemen. I flera studier har företag med snabb och uthållig tillväxt setts som kritiska för ekonomisk utveckling (Acs, 2011; Autio & Rannikko, 2016). Studier har också påvisat att gasellföretag introducerar nya produkter på befintliga marknader och även skapar nya marknader (Kubičková, Krošláková, Michálková, & Benešová, 2018). Att kunna identifiera och skapa bra förutsättningar för nuvarande och blivande gasellföretag ligger därför i ett regionalt och nationellt intresse.

Ett relativt fåtal empiriska studier har genomförts och i flera fall har olika definitioner för gasellföretag använts varför studiernas resultat är svåra att jämföra och ackumulera. Även om vissa studier ger stöd för gasellernas roll för ekonomisk utveckling och sysselsättningstillväxt finns det också studier som misslyckats med att finna stöd för att snabbt växande företag har några som helst nettoeffekter på regional sysselsättning då sysselsättningstillväxt i vissa tillfällen kan komma att neutraliseras av reduktioner i sysselsättning i övriga företagsbeståndet (Crown, Wojan, & Rupasingha, 2020).

Definition av gasellföretag

Det finns egentligen inte någon vedertagen definition av snabbväxande företag eller gasellföretag. Definitionerna varierar något beroende på studier som genomförts. Till exempelvis föreslog Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) att snabbväxande företag kan definieras som de med 10 eller fler anställda och en årlig genomsnittlig sysselsättningstillväxt överstigande 20% över en treårsperiod (Ahmad, 2006). I vissa enstaka fall avgränsas gasellföretag till de snabbväxande företag som är mindre än fem år gamla (se exempelvis Bjuggren, Daunfeldt, & Johansson, 2013). I de flesta fall så begränsas inte gaseller till unga företag utan anses snarare påfinnas såväl bland unga som äldre företag och över alla tänkbara sektorer och industrier. Dagens Industri, som sedan år 2000 har delat ut pris till Sveriges snabbast växande företag genom DI Gasell, anger sju kriterier för att kora de svenska gasellerna enligt följande¹:

¹ Se vidare <https://gasell.di.se>

Gasellkriterier

- En omsättning som överstiger 10 Mkr.
- Minst tio anställda.
- Minst fördubblat sin omsättning, om man jämför det första och det senaste räkenskapsåret.
- Ökat sin omsättning varje år de senaste tre åren.
- Ett samlat rörelseresultat för de fyra räkenskapsåren som är positivt.
- I allt väsentligt vuxit organiskt, inte genom förvärv eller fusioner.
- Sunda finanser.

Gemensamt för merparten av definitionerna är att det finns en betydande tillväxt i sysselsättning eller omsättning och att denna ska upprepas över tid. Gasellföretag, och snabbt växande företag, har också adresserats under andra begrepp. Exempelvis så refereras den här typen av företag till som entreprenörskap med hög potential i Global Entrepreneurship Monitor (GEM; Autio, 2003).

Andel gaseller av företagen

Även om det kan upplevas positivt att tillhöra grupperingen gasellföretag visade redan Birch (1979) att endast en liten andel av USAs företag stod för merparten av de arbetstillfällen som skapades. Tatum (2007) anger att det finns någonstans mellan 300.000 och 350.000 gaseller bland de ungefär 22 miljoner företag som finns i Amerika. Motsvarande anges utifrån de studies som genomförs genom DI Gasell att mindre än en procent av Sveriges aktiebolag uppfyller kraven för att få kallas för gasellföretag. Utmaningen verkar vara att de flesta företag, som

lyckas överleva de första verksamhetsåren, endast växer under ett fåtal år varefter de stabiliseras. I många fall har det visat sig att ägare och ledning verkar nöja sig med en viss omfattning av verksamheten och söker inte aktivt att växa sitt företag därutöver (Feindt, Jeffcoate, & Chappell, 2002). En viktig frågeställning har därför varit att urskilja vilka företag som har potential att bli gaseller och vilka faktorer som påverkar förutsättningarna för att realisera att företag blir en gasell.

Gemensamma faktorer för gaseller

Även om ett flertal studier har presenterats om gasellföretag, deras bakgrund och deras betydelse så finns det också många mytbildningar om vilka företag som är sannolika att bli gaseller. Brown, Mawson, and Mason (2017) menar att flera faktorer kan ha påverkat tidigare studier och att det är viktigt att fokusera på var och när olika studier har genomförts. Implicit kan gasellföretag antas vara beroende av de ekosystem de tillhör och den tidsperiod de uppstår i. Även om det står att lära från tidigare studier så är det centralt att få en god förståelse för det sammanhang som gaseller uppstår och agerar i.

Ett flertal vetenskapliga studier har adresserat huruvida gaseller är mer frekvent förekommande i vissa sektorer eller industrier. Birch, Haggerty och Parsons (1997) konkluderade att gaseller inte är överrepresenterade inom högteknologiska industrier utan snarare var de flesta gasellerna aktiva inom genomsnittliga eller långsamt växande industrier. Även efterföljande empiriska studier har slagit fast att gasellföretag inte står att finna i specifika sektorer utan snarare är representerade i alla sektorer och industrier (se exempelvis Autio, Arenius, & Wallenius, 2000; Henrekson & Johansson, 2010).

I en omfattande litteraturoversikt av studier identifierade Storey (1994) 35 faktorer som han klassificerade i tre övergripande kategorier:

1. Entreprenörens resurser från start (exempelvis motivation och utbildning)
2. Företaget (exempelvis ålder och storlek)
3. Strategi (exempelvis ledarutbildning och marknadspositionering)

Liknande ansatser har genomförts i andra studier. Barringer, Jones och Neubaum (2005) identifierade att grundarens egenskaper, olika företagsattribut, tillvägagångssätt vid affärsutövning och personalpolitik utgjorde de fyra mest inflytelserika kategorierna för att förklara snabb företagstillväxt. I en annan studie summerade Moreno och Coad (2015) en översikt av vetenskapliga studier kring vilka faktorer som skapar förutsättningar för gasellföretag. De delade grovt in faktorerna i två grupper bestående av tekniska förmågor (internt utvecklade eller försäkrade genom allianser) och marknadsmöjligheter. Därtill har en rad faktorer räknats till såsom tillgång till finansiering och satsningar inom forskning och utveckling för att ge några exempel (Abbate & Sapio, 2019). En omfattande lista av faktorer har totalt föreslagits vara centrala för att skapa förutsättningar för gasellföretag i den vetenskapliga litteraturen. De empiriska bevisen är däremot långt ifrån entydiga och kräver i många fall vidare studier för att fastslå deras effekt och deras eventuella situationsberoenden.

Andra studier har fokuserat på att försöka skapa listor av de mest centrala faktorerna som förknippas med framgångsrika snabbväxande företag. Feindt, Jeffcoate och Chappell (2002) refererar till en studie gjord vid London Business School där sex centrala faktorer för framgångsrika snabbväxande företag summerades i form av:

1. En erfaren ägare/VD med god kunskap om marknaden och industrin
2. Nära kontakt med kunder och ett engagemang för produkten och/eller tjänstens kvalitet
3. Innovation och flexibilitet i marknadsföring och teknologi
4. Ett fokus på lönsamhet snarare än omsättning, och med ett starkt ledningsstödssystem med fokus på att kontrollera kostnader
5. Fokus på goda medarbetarrelationer, ofta uppbackat av ett bonussystem
6. Verksamhet i en växande marknad

På motsvarande sätt har det studerats vilka processer som är viktiga för att små företag ska nå uthållig tillväxt. Exempelvis har European Innovation Monitoring System (EIMS; 1996) genomfört en studie där de listade tre nyckelprocesser kritiska för små företags tillväxt:

1. Generera förmågor: identifiera och utveckla en distinkt förmåga med tillräcklig konkurrensfördel jämfört med andra företag
2. Mobilisera resurser: säkerställa tillräckliga finansiella, mänskliga och teknologiska resurser för att klara tillväxt
3. Förändringsledning: genomföra effektiva förändringar i företaget med fokus på organisation, produkter och marknader utefter respektive tillväxtfas

Gemensamt för flera studier är att de faktorer som presenteras är allmänna och presenterade på en relativt abstrakt nivå. Få studier har specifikt fokuserat på situationsbetingelser till trots för svaga empiriska resultat. Det verkar vara svårt, för att inte säga omöjligt, att identifiera ett fåtal nyckelfaktorer som är centrala för gasellföretags tillblivelse.

Förutsättningar för gasellföretag

Ett av Birch's (1979) argument för behovet av studier av gasellföretag härrör till frågan om hur olika policyinitiativ kan skapas för att skapa förutsättningar för ökad sysselsättning. Han menade att det måste finnas en hög träffsäkerhet i de insatser som görs för att säkerställa att inte stora summor används för att generera ett relativt litet antal nya arbetstillfällen. Enligt Birch är behovet att utveckla en hög precision i de insatser som görs och för att arbeta med en sådan precision behövs omfattande kunskapsutveckling inom området. Även om det har gått ett antal decennier sedan Birch publicerade sina tidiga studier om gasellföretag så finns det fortfarande inga enkla lösningar för att skapa policyinitiativ med hög precision för att skapa förutsättningar för fler gasellföretag.

Det har dock visat sig svårt att ta fram pricksäkra policies för att stödja förutsättningar för gasellföretag. Eftersom gaseller finns representerade i stort sett i alla näringar och samtidigt inte är specifika för vissa typer av regioner (ex storstad eller glesbygd) så går det inte att skapa instrument som riktar sig mot vissa typer av näringar eller regioner (Crown et al., 2020). Det har debatterats huruvida

insatser bör skapas för att fokusera direkt på snabbväxande företag och då med utmaningen att det är svårt att förutspå vilka företag som har potential att bli en gasell (Shane, 2008, 2009). Andra förslag har varit att istället stödja ett gott företagsklimat och entreprenörskap och därigenom skapa en grund för företag som i framtiden kan komma att bli gaseller (Terjesen, Bosma, & Stam, 2016).

En annan frågeställning som fått fokus i litteratur om gaseller är huruvida det går att skapa, eller i alla fall träna fram, gasellföretag. Fafchamps och Woodruff (2017) ställde sig frågan om det går att förbättra förutsättningar för att skapa gasellföretag genom att identifiera lämpliga företag och erbjuda dem kvalificerade och skräddarsydda utbildningsinsatser. De genomförde en studie i samband med en affärsplaneringstävling med 400 deltagare som de följde upp under två år efter tävlingen. Resultaten visade att efter fjorton månader fanns det inga positiva effekter av utbildningsinsatserna för företagets tillväxt. Utbildning är inte nödvändigtvis oviktig, men studien visade att det är svårt att designa utbildningsinsatser för att på så sätt identifiera och träna fram gasellföretag.

Regionala entreprenöriella ekosystem

The types of cultural, social, economic, and political environments within a region that support high-growth entrepreneurship

(Spigel & Harrison, 2018)

En av rapportens frågeställningar är hur gasellföretagens förutsättningar kan förstås utifrån ett entreprenöriellt ekosystemperspektiv. I linje med denna frågeställning är ett av målen med rapporten att identifiera generella lärdomar kopplat till företagens utveckling och förutsättningar som har relevans för regionalt tillväxtfrämjande arbete.

En utgångspunkt för frågeställningen ovan är föreställningen om ett entreprenöriellt ekosystem, vilket kan förstås som ett konceptuellt ”paraply” för de olika fördelar och resurser som uppstår i en entreprenöriell region och gynnar tillväxtföretag (Spigel & Harrison, 2018). Det finns olika konceptuella ansatser som har använts för att beskriva och analysera en regions näringsliv samt utforma policy, inte minst har idéerna om kluster samt regionala innovationssystem (RIS) fått stor spridning. Nicotra m.fl. (2018) menar att föreställningen om entreprenöriella ekosystem (EE) skiljer sig från

kluster och RIS genom att EE fokuserar på entreprenörernas och företagens förmågor och resurser, samt betonar betydelsen av det sociala och ekonomiska sammanhanget som omger den entreprenöriella processen. Spigel och Harrison (2018) menar vidare att EE särskilt betonar entreprenöriell kunskap som en viktig förmåga, som kan byggas upp över tid och delas genom nätverk och relationer mellan entreprenörer i en region.

Spigel (2017) identifierar 11 attribut som karakteriserar entreprenöriella ekosystem, vilka sammanfattas i tabell 1 nedan. Dessa attribut vägleder den analys av intervjuer med gasellföretag i Norrbotten som redovisas i kapitel 6 i rapporten. Avsikten är att bidra till ökad kunskap om företagens framgångsfaktorer samt möjliggöra generella lärdomar med relevans för det regionala tillväxtfrämjande arbetet.

Tabell 1. Det regionala entreprenöriella ekosystemets olika attribut

| Typ av attribut | Attribut | Beskrivning |
|-------------------|-----------------------------|---|
| Kulturella | Stödjande kultur | Kultur som främjar och normaliserar entreprenöriell aktivitet, risktagande och innovation. |
| | Historik av entreprenörskap | Framträdande lokala exempel på framgångsrikt entreprenörskap. |
| Sociala | Kompetent arbetskraft | Tillgång till kompetent arbetskraft som är villig att arbeta i entreprenöriella företag. |
| | Investeringskapital | Tillgång till investeringskapital från släkt och vänner, affärsänglar, riskkapitalister. |
| | Nätverk | Förekomst av sociala nätverk som länkar samman entreprenörer, rådgivare, investerare och arbetskraft, samt möjliggör flöden av kunskap och kompetens. |
| | Mentorer och förebilder | Lokala framgångsrika entreprenörer och företagsledare som kan vägleda yngre entreprenörer. |
| Materiella | Politik och styrning | Offentliga program eller regelverk som främjar entreprenörskap genom t.ex. finansiering, eller genom att reducera barriärer. |
| | Universitet | Högre utbildningsinstanser som utbildar nya entreprenörer samt producerar "kunskapsspillovers". |
| | Stödtjänster | Företag och organisationer som tillhandahåller stödtjänster, t.ex. inkubatorer, redovisningsbyråer, patentjurister osv. |
| | Fysisk infrastruktur | Tillgång till lokaler, IT-infrastruktur, och transportinfrastruktur som möjliggör tillväxt. |
| | Öppna marknader | Förekomst av tillräckliga möjligheter för nya företag samt tillgång till globala marknader. |

Källa: Baserad på Spigel (2017).

Gasellföretag i Norrbotten: deskriptiv översikt

I detta kapitel ger vi en deskriptiv översikt av gasellföretagen i Norrbotten baserat på sekundärdata. Inicialt fokuserar kapitlet på gasellerna år 2020, men vi berör också tidigare gasellföretag såväl i den deskriptiva analysen som i den intervjuundersökning som redovisas i kapitel 5 och 6.

Gasellföretag 2020

Totalt 24 företag i Norrbotten fick titeln ”Gasellföretag” år 2020. Tabell 2 redovisar en lista över dessa företag. För att skapa en bild av företagens verksamheter i ett regionalt sammanhang kommer avsnittet att redovisa ett antal deskriptiva analyser. Uppgifterna baseras i huvudsak på data från företagens årsredovisningar som inhämtats via databasen Retriever Business.

Tabell 2. Gasellföretag 2020 i Norrbotten

| Plats nr | Företagsnamn | Plats nr | Företagsnamn |
|----------|---|----------|---|
| 1 | Mikael Johanssons Schakt o Planering AB | 13 | Storfors Plåtslageri Aktiebolag |
| 2 | Team Kjellin Mining & Entreprenad AB | 14 | Lapplands Djurklinik AB |
| 3 | Göran Simu AB | 15 | AJ Nord Entreprenad AB |
| 4 | Nordells Måleri & Dekor AB | 16 | Skoogs Handels AB |
| 5 | MultCon Multi Consulting AB | 17 | QR Work AB |
| 6 | Robert Bergs Produktionskonsult AB | 18 | Golvteknik i Luleå AB |
| 7 | Snells Entreprenad Aktiebolag | 19 | Lars Almgrunds Åkeri Aktiebolag |
| 8 | Tommys Last Vitåfors AB | 20 | Nature Cosmetic Group of Swedish Lapland AB |
| 9 | Fire Safety Nordic Luleå AB | 21 | Öhrlunds Åkeri AB |
| 10 | LM Vatten&Värme AB | 22 | ParkKompaniet i Boden AB |
| 11 | Gällivare Frakt AB | 23 | Navcite Consulting AB |
| 12 | Holding Investment Förvaltning i Luleå AB | 24 | Polargrossen AB |

Källa: Dagens Industri.

Vi kan för det första konstatera att majoriteten av gasellföretagen klassificeras som småföretag, som tabell 3 visar. Detta innebär att de har mellan 10 och 49 anställda. Endast 5 av 24 företag klassificeras som medelstora vilket innebär att de har mellan 50 och 249 anställda. Däremot står de medelstora företagen för nära 77 procent av gasellföretagens totala omsättning under 2019 i Norrbotten. Totalt omsatte gasellföretagen nära 5 miljarder kronor år 2019. Vi ser också att de medelstora företagen i genomsnitt är något äldre än småföretagen. Detta berörs närmare i ett senare avsnitt. Slutligen visar tabell 3 också att 10 av 24 gasellföretag klassificeras som kunskapsintensiva baserat på deras primära eller sekundära SNI-kod. Majoriteten av gasellföretagen ägnar sig alltså inte åt kunskapsintensiv verksamhet.

Tabell 3. Två typer av gasellföretag i Norrbotten 2020*

| Storlek** | Antal företag | Varav kunskapsintensiva*** | År sedan reg. (genomsnitt) | Omsättning totalt (tkr) | Andel av omsättning |
|--------------------|---------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|
| Medelstora företag | 5 | 3 | 21 | 3 826 235 | 76,7% |
| Småföretag | 19 | 7 | 16 | 1 161 466 | 23,3% |
| Totalt | 24 | 10 | 17 | 4 987 701 | 100,0% |

*Uppgifter om företagens omsättning och antal anställda avser 2019. År sedan registrering är beräknat t.o.m. aktuellt år (2021).

**Enligt EU:s definition av antal sysselsatta: Småföretag=10-49 anställda; medelstora företag=50-249 anställda.

***Klassificerade enligt Eurostats nomenklatur, baserat på primär samt sekundär SNI-kod.

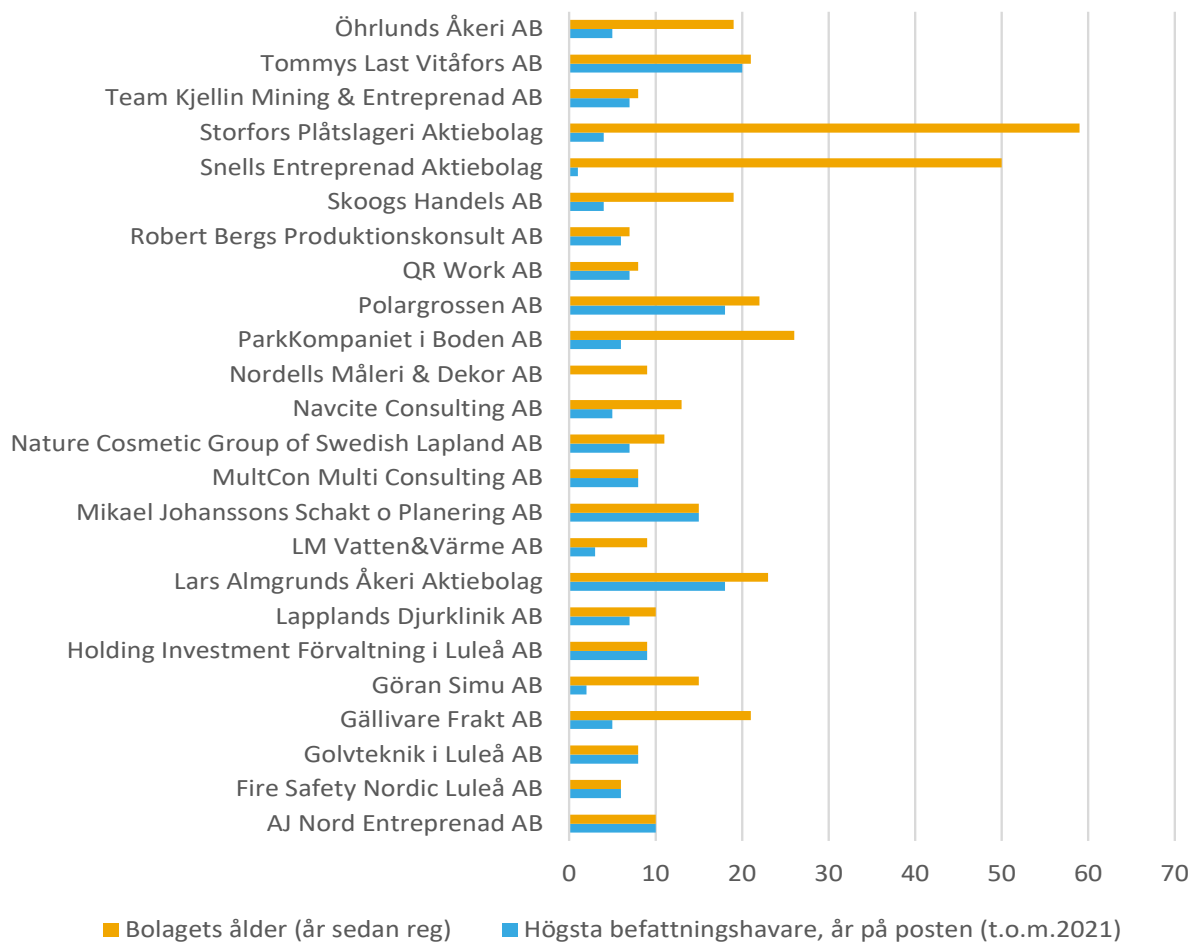
Gasellföretagen är verksamma i ett flertal olika branscher. Som tabell 4 visar är den vanligaste branschen ”specialiserad bygg- och anläggningsverksamhet”, vilket utgör en s.k. huvudgrupp i SNI 2007. På mer detaljerad nivå (5-siffernivån) ägnar sig majoriteten av dessa företag åt ”mark- och grundarbeten”.

Tabell 4. Gasellföretag 2020 efter bransch i Norrbotten (SNI 2007, huvudgrupp)*

| Huvudgrupp (primär SNI på 2-siffernivå) | Antal företag | År sedan registre- ring (genomsnitt om n>1) | Omsättning, summa (tkr) | Omsättning, andel av total (gaseller) |
|---|------------------|---|----------------------------|---|
| Annan verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik | 1 | 19 | 1 933 853 | 39% |
| Arbetsförmedling, bemanning och andra personalrelaterade tjänster | 1 | 8 | 15 063 | 0% |
| Arkitekt- och teknisk konsultverk- samhet; teknisk provning och analys | 2 | 6,5 | 123 064 | 2% |
| Dataprogrammering, datakonsult- verksamhet o.d. | 1 | 13 | 25 094 | 1% |
| Fastighetservice samt skötsel och underhåll av grönytor | 1 | 26 | 24 877 | 0% |
| Fastighetsverksamhet | 1 | 22 | 397 696 | 8% |
| Konstnärlig och kulturell verksamhet samt underhållningsverksamhet | 1 | 8 | 312 135 | 6% |
| Magasinering och stödtjänster till transport | 1 | 21 | 166 702 | 3% |
| Specialiserad bygg- och anläggnings- verksamhet | 11 | 17 | 846 913 | 17% |
| Tillverkning av kemikalier och kemiska produkter | 1 | 11 | 16 195 | 0% |
| Tillverkning av metallvaror utom maskiner och apparater | 1 | 59 | 73 309 | 1% |
| Verksamheter som utövas av huvud- kontor; konsulttjänster till företag | 1 | 9 | 1 026 388 | 21% |
| Veterinärverksamhet | 1 | 10 | 26 412 | 1% |
| Totalt | 24 | 17 | 4 987 701 | 100% |

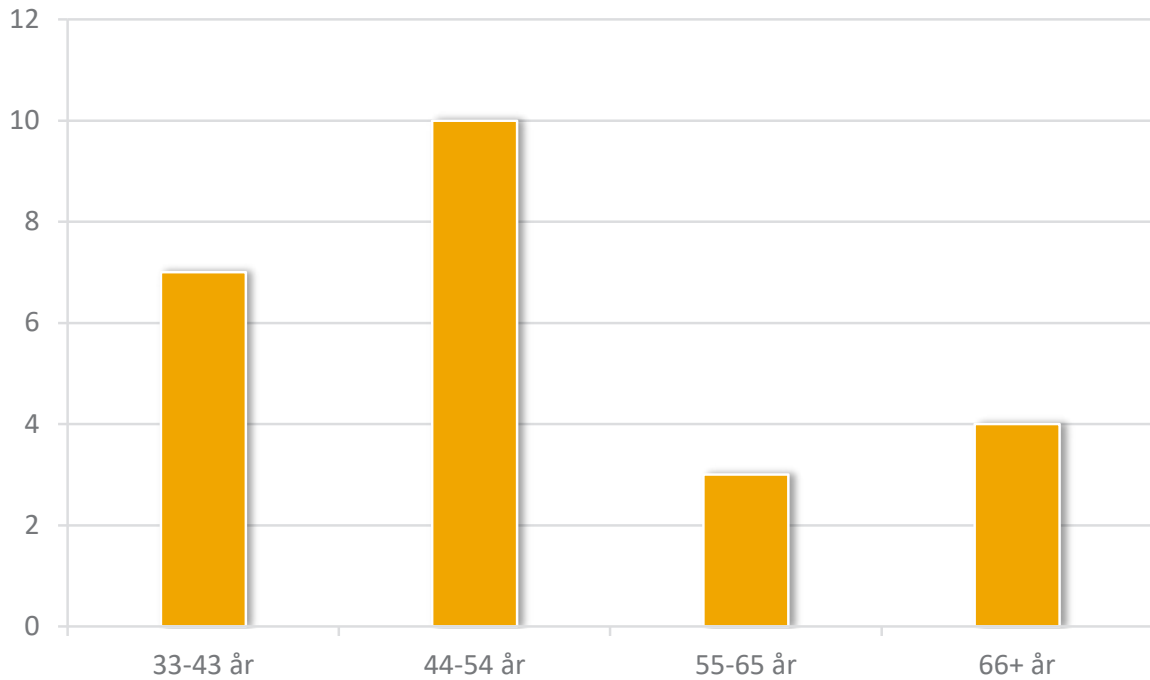
*Uppgifter om företagens omsättning avser 2019. År sedan registrering är beräknat t.o.m. aktuellt år (2021).

Vidare har företagets ålder samt den högsta befattningshavarens antal år på posten undersökts för att skapa en inledande förståelse för gasellföretagens historik. Detta redovisas i figur 1. Med undantag av två företag som är 50 år eller äldre visar analysen att gasellföretagen i genomsnitt är omkring 13 år gamla och den högsta befattningshavaren har i genomsnitt suttit ca 7 år på sin post. Intervjuundersökningen kan bidra till att förstå vilken betydelse eventuella byten av högsta befattningshavare haft för företagets utveckling. Det är t.ex. möjligt att generationsväxling kan vara en relevant faktor som bidragit till en injektion av nya idéer, kompetenser och tillväxtambitioner i ett företag. Detta får dock intervjuundersökningen utvisa.

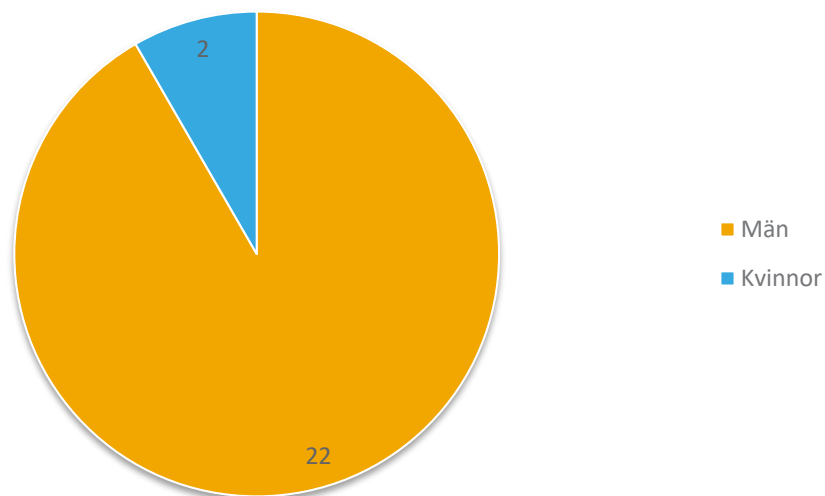


Figur 1. Gasellföretagen 2020, bolagets ålder och högsta befattningshavares år på posten.

Vidare har de högsta befattningshavarnas (vanligen VDs) demografi undersökts. Som figur 2 illustrerar är majoriteten av dessa personer i åldrarna 44-54 och som figur 3 visar är den absoluta majoriteten män. Endast två av företagsledarna är kvinnor.



Figur 2. Åldersfördelning högsta befattningshavare Gasellföretag i Norrbotten 2020 (min. 33 år, max 82 år)



Figur 3. Könsfördelning högsta befattningshavare Gasellföretag i Norrbotten 2020

Därmed kan vi göra ett försök att summera hur det ”genomsnittliga” gasellföretaget i Norrbotten år 2020 såg ut. Läsaren bör dock vara medveten om att ett fåtal företag kan påverka medelvärden på ett betydande sätt, inte minst vad gäller omsättning.

Som tabell 5 visar är genomsnittsgasellen ett 17 år gammalt bolag som verkar inom branschen ”specialiserad bygg och anläggningsverksamhet” (oftast ”mark- och grundarbeten”), omsätter strax över 200 miljoner kronor och har 39 anställda, samt har en VD som är man, 51 år och har suttit sju år på sin post.

Tabell 5. ”Genomsnittsgasellen” i Norrbotten 2020*

| Bransch (SNI2) | Omsättning (mkr) | Antal anställda | Bolagets ålder (år sedan reg.) | Högsta befattningshavare | | |
|---|------------------|-----------------|--------------------------------|--------------------------|-------|--------------|
| | | | | Kön | Ålder | År på posten |
| Specialiserad bygg- och anläggningsverksamhet** | 207,8 | 39 | 17 | Man | 51 | 7 |

*Uppgifter om företagets omsättning och antal anställda avser 2019. Övriga uppgifter beräknade utifrån aktuellt år (2021). **Bransch anges som typvärde (den kategori som förekommer flest gånger).

Gasellföretagens geografi

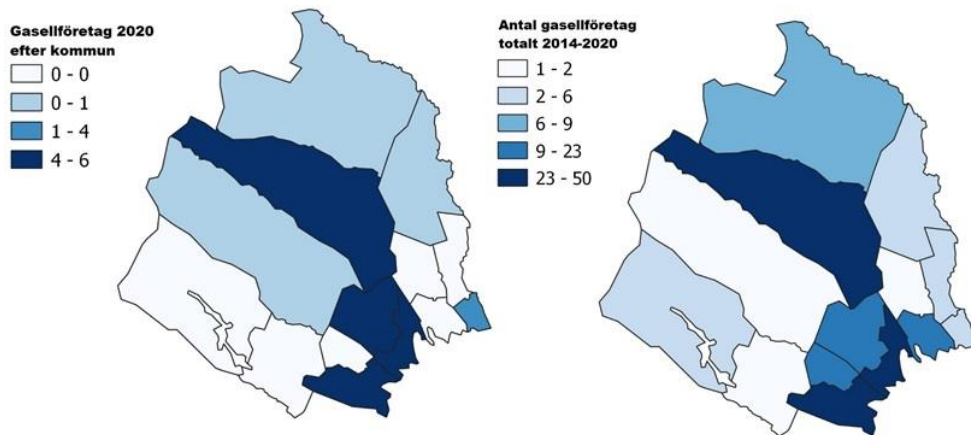
I tabell 6 redovisas hur gasellföretagen är fördelade efter kommun. Tendensen är att flest gaseller finns där de större befolkningskoncentrationerna återfinns, vilket inte är anmärkningsvärt. Däremot sticker Piteå ut med sina fyra gasellföretag som tillsammans svarade för nära 43 procent av gasellföretagens totala omsättning år 2019.

Tabell 6. Gasellföretag 2020 efter kommun i Norrbotten*

| Kommun | Antal gaseller 2020 | Gasellföretagen per kommun | | | |
|---------------|---------------------|----------------------------|------------------|---|---------------------------------------|
| | | Antal anställda | Omsättning (tkr) | År sedan reg. (genomsnitt om flera ftg) | Andel av omsättning (totalt gaseller) |
| Boden | 4 | 173 | 402 732 | 13 | 8,1 % |
| Gällivare | 5 | 167 | 378 112 | 17 | 7,6 % |
| Haparanda | 2 | 53 | 469 506 | 19 | 9,4 % |
| Jokkmokk | 1 | 10 | 16 195 | 11 | 0,3 % |
| Kiruna | 1 | 16 | 36 822 | 15 | 0,7 % |
| Luleå | 6 | 217 | 1 163 267 | 11 | 23,3 % |
| Pajala | 1 | 107 | 387 157 | 50 | 7,8 % |
| Piteå | 4 | 202 | 133 910 | 24 | 42,8 % |
| Totalt | 24 | 945 | 4 987 701 | 17 | 100,0 % |

*Uppgifter om företagens omsättning och antal anställda avser 2019. År sedan registrering är beräknat t.o.m. aktuellt år (2021).

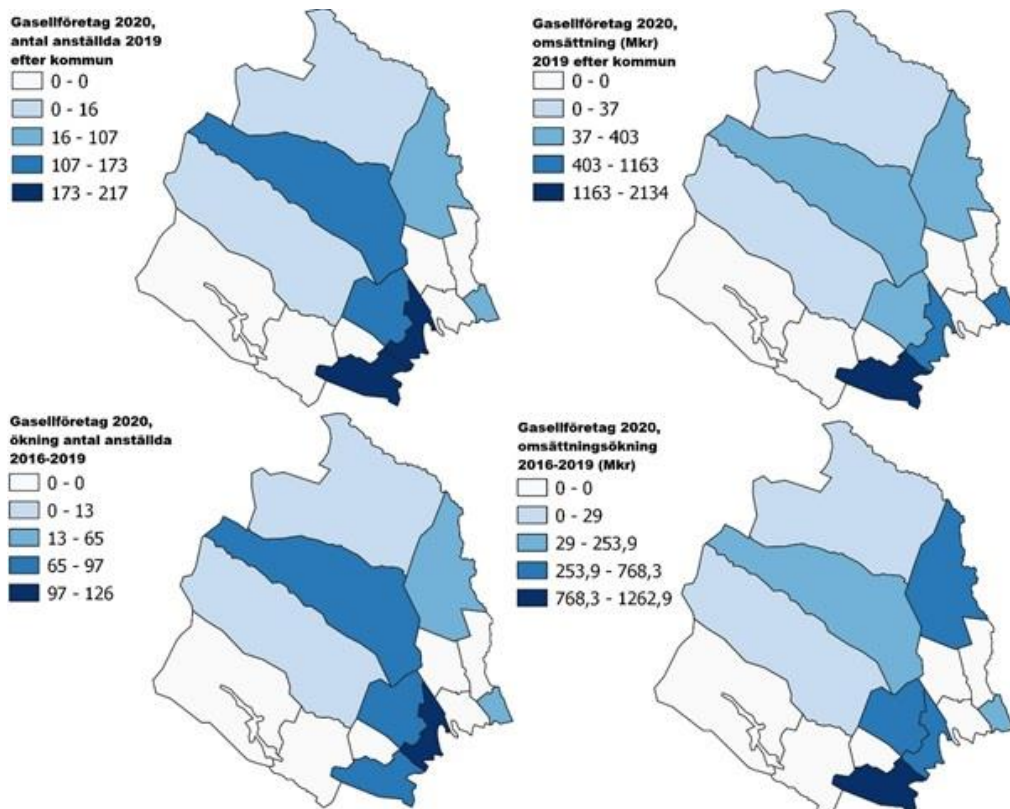
Figur 4 illustrerar på ett tydligare sätt gasellföretagens geografi. I figuren redovisas inte bara gasellföretagen 2020, vi blickar också bakåt och undersöker fördelningen av företag som har haft starkt tillväxt under 2010-talet genom att vi sammanställer det totala antalet gasellföretag mellan åren 2014 och 2020 per kommun i Norrbotten. Figur 4 visar att det framförallt är Luleå, Piteå och Gällivare som har starka tillväxtföretag under denna period. År 2020 var Luleå, Gällivare, Piteå och Boden särskilt framträdande. I dessa kommuner återfanns 19 av de totalt 24 gasellföretagen i Norrbotten år 2020.



Figur 4. Antal gasellföretag efter kommun

(notera att samma företag kan förekomma som gasell under flera år)

Med fokus på 2020 års gaseller i Norrbotten ger figur 5 en översikt av gasellernas geografi utifrån omsättning och antal anställda. Vi ser att Luleå och Piteå sysselsatte flest personer år 2019. Det var också gasellföretagen i dessa kommuner som hade den största omsättningen under samma år.



Figur 5. Gasellföretag 2020 efter kommun, antal anställda, omsättning (Mkr) och förändring

Gasellföretag i Norrbotten: intervjuundersökning

Intervjuundersökningen fokuserar specifikt på gasellföretag och vad de har gjort för att lyckas med den s.k. tillväxtresan. Rapporten ska därför inte tolkas som en generell undersökning av näringslivets tillväxtförutsättningar i Norrbotten. I detta kapitel diskuteras resultaten av intervjuundersökningen i några olika teman. Vi börjar med att adressera företagets verksamheter och ger en översikt av vad företagets olika erbjudanden består av. Under detta tema diskuteras också vilka typer av värdekedjor företagen kan sägas ingå i. Därefter diskuteras vi drivkrafter och framgångsfaktorer, där vi försöker belysa företagsledningens egna drivkrafter för att arbeta med företagstillväxt samt deras syn på vilka interna och externa framgångsfaktorer som möjliggjort tillväxtresan. Detta följs av ett avsnitt om de tillväxthinder som respondenterna har lyft fram, samt deras syn på framtiden och eventuella tillväxtambitioner. Slutligen har vi i samband med intervjuerna också bött respondenterna om eventuella medskick till företagsledare i Norrbotten som vill lyckas med en tillväxtresa, samt medskick till näringslivsutvecklare som vill främja tillväxt i Norrbotten.

Företagens verksamheter och marknader

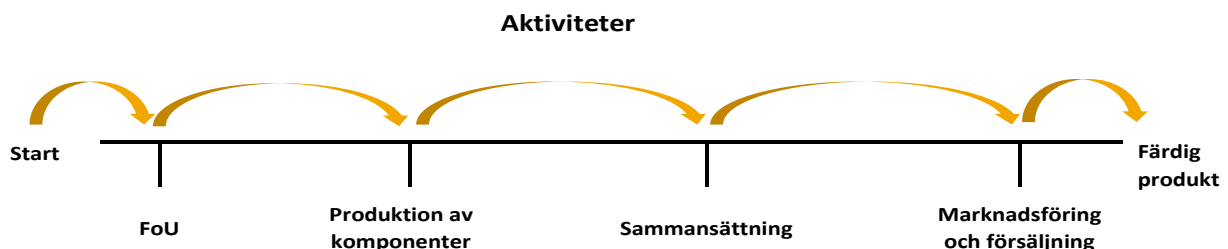
De företag som har intervjuats representerar en mångfald av branscher, vilket undersökningen har eftersträvat för att kunna belysa olika erfarenheter. Flertalet företag som ägnar sig åt bygg- och anläggningsarbeten ingår i undersökningen, vilket återspeglar att dessa branscher är starkt representerade bland gasellföretagen under 2010-talet i Norrbotten. Utöver bygg- och anläggning inkluderar underlaget också företag med olika typer av kopplingar till regionens basindustrier såsom transporttjänster, leverans av drivmedel, samt konsulttjänster inom produktionsteknik. Undersökningen omfattar också företag som ägnar sig åt kunskapsintensiva tjänster såsom specialiserade konsulttjänster inom bygg- och fastighetsbranschen, bemanning inom vården med fokus på sjuksköterskor, samt digital byrå, vilket vi hädanefter refererar till som webbyrå. Vi har också intervjuat företag som tillhandahåller lågteknologiska tjänster inom fastighetsskötsel samt lokalvård. Utöver dessa tjänsteföretag omfattar intervjuundersökningen företag som ägnar sig åt utveckling, produktion och försäljning av olika slags varor. Dessa inkluderar ekologiska skönhetsprodukter, miljöteknisk utrustning, samt högteknologisk utrustning för mätteknik och maskinstyrning.

De företag som har intervjuats verkar på olika geografiska marknader. Företag som verkar på lokala och regionala marknader i Norrbotten erbjuder lågteknologiska tjänster såsom lokalvård och fastighetsskötsel, entreprenad vid byggnation, eller riktar sina erbjudanden mot regionens basindustrier. De tillverkande företagen samt de som erbjuder mer kunskapsintensiva tjänster verkar på nationella eller internationella marknader. Intervjuundersökningen inkluderar också ett företag som är verksamt inom infrastrukturprojekt, vars grundare beskriver marknaden som nationell:

Vår verksamhet är ju egentligen över hela Sverige om än tyngdpunkten är Mälardalen, Stockholmsområdet och norra Sverige

Värdekedjor och värdesystem

En värdekedja avser de olika aktiviteter och funktioner som ett företag behöver för att utveckla, producera och sälja sin produkt (Porter, 1998). Ett fenomen som har vuxit fram under de senaste årtiondena är de s.k. globala värdekedjorna (se t.ex. Tillväxtanalys, 2016), vilket innebär att de olika steg som krävs för att utveckla, producera och sälja en vara eller tjänst delas upp i olika länder genom "outsourcing" eller "offshoring" för att nå konkurrensfördelar. Figur 6 nedan ger en principiell översikt av en sådan värdekedja för en generisk tillverkningsindustri.



Figur 6. Representation av värdekedja inom tillverkning

Källa: Baserad på Tillväxtanalys (2016)

Tillväxtanalys (ibid) redovisar en analys som visar att Sveriges medverkan i globala värdekedjor i allt högre utsträckning bidrar till de mest värdegenererande och kunskapsintensiva stegen, vilka återfinns i värdekedjornas tidiga och sena delar. I takt med att mindre kvalificerade arbetsuppgifter har förlagts utomlands har kvalifikationskraven ökat inom svensk tillverkningsindustri.

En av målsättningarna med denna rapport har varit att belysa gasellföretag i Norrbotten i förhållande till globala värdekedjor. I detta sammanhang bör det påpekas att det inte har varit möjligt att intervjua samtliga gasellföretag, men som vi tidigare klargjort har gasellföretagen i Norrbotten haft en tydlig tonvikt på bygg- och anläggningsarbeten. Dessa verksamheter har svaga kopplingar till de globala värdekedjornas mer kunskapsintensiva delar. I våra intervjuer återfinns också exempel på företag som i egen regi utvecklar, tillverkar och säljer sina produkter. Även om marknaden är internationell har värdekedjan förblivit lokal i hög grad, vilket också innebär att de arbetstillfällena som skapas är lokala.

Intervjuundersökningen inkluderar dock åtminstone tre företag som kan sägas ingå i globala värdekedjor: (i) en återförsäljare av positioneringsutrustning för gruv- och anläggningsmaskiner, som också har viss egen produktutveckling; (ii) en leverantör (återförsäljare) av drivmedel, samt; (iii) en webbyrå som bland annat har en stor global koncern som kund. Dessa verksamheter bidrar således framförallt till de mer kunskapsintensiva och värdegenererande senare delarna av de globala värdekedjorna. Bland de senaste årens gasellföretag som vi inte haft möjlighet att intervjua återfinns några ytterligare exempel på företag som ägnar sig

åt försäljning av t.ex. fordon, utrustning, eller olika slags material från internationella tillverkare och därmed kan anses ingå i de senare stegen i olika globala värdekedjor.

En alternativ syn på värdekedjor som erbjuder ett meningsfullt perspektiv för att diskutera flertalet gasellföretags verksamhet i ett regionalt och nationellt sammanhang utgår från att företag vanligen är beroende av olika insatsvaror och tjänster som tillhandahålls av andra värdekedjor, och företagets produkt blir i sin tur en del av köparens värdekedja. Porter (1998) skiljer därför mellan begreppen värdekedja och det större värdesystem som ett företags värdekedja ingår i. Bland Norrbottens gasellföretag finns en tonvikt på värdesystem med koppling till investeringsprojekt samt den naturresursbaserade industrin i regionen. Investeringsprojekten omfattar byggnation, infrastruktur samt satsningar inom basindustrin. Vi har också intervjuat gasellföretag som på andra sätt ingår i basindustrins värdesystem genom att tillhandahålla tjänster inom underhåll och transporter. Den pågående samhällsomvandlingen i Malmfälten som sker för att möjliggöra gruvindustrins fortsatta verksamhet är en process som förenar dessa aspekter. Intervjuerna inkluderar också företag som ingår i värdesystem kopplade till byggnation vid Norrbottenskusten samt i övriga delar av landet. Satsningar kopplade till den s.k. gröna omställningen som väntas generera miljardinvesteringar i norra Sverige kan bli ett nytt system som sammanlänkar olika värdekedjor för att skapa såväl industriell som social utveckling. Intervjuundersökningen visar att flertalet gasellföretag ser på denna utveckling som en framtida möjlighet.

Drivkrafter och framgångsfaktorer

Drivkrafter

De företag vi har intervjuat är ofta grundade av respondenten (vanligen VD) men undersökningen omfattar också några företag som har genomgått generationsväxling och därefter uppnått stark tillväxt. Vi fokuserar initialt på företagsledarnas drivkrafter, med utgångspunkt i två arketyper av entreprenörskap:

- i. Nödvändighetsbaserat entreprenörskap, vilket innebär att företaget startas för att kunna försörja sig, samt;
- ii. Möjlighetsbaserat entreprenörskap, där den identifierade affärsmöjligheten är central och företagen i regel är förknippade med högre tillväxtambitioner (se t.ex. Eklund m.fl., 2021).

Intervjuundersökningen innehåller exempel på båda typer av entreprenörskap, vilket är intressant givet att samtliga intervjuade företag är gaseller och bevisligen har haft en hög tillväxt. Detta visar att den ursprungliga motivationen och målsättningen med företaget kan förändras över tid. Det är samtidigt svårt att dra en klar skiljelinje mellan dessa typer av entreprenörskap och i praktiken kan drivkraften utgöras av element av båda dessa perspektiv. Ett exempel på nödvändighetsbaserat entreprenörskap som lett till betydande tillväxt återfinns i följande citat från en av respondenterna, vars företag åtar sig entreprenader inom byggnation:

” Jag kände att ryggen tog stryk så jag ville göra mindre jobb som var mer varierade. Då var tanken att jag skulle köra själv bara på privatmarknaden

Andra respondenter ger uttryck för drivkrafter som tycks utgöra en mix av både nödvändighets- och möjlighetsbaserat företagande:

” Jag är uppvuxen i en entreprenörsfamilj ... det har varit som en naturlig del att hitta någonting som man driver själv

” Det har varit naturligt för mig att driva företag ... mer naturligt att verka som företagare än anställd och för dom flesta tror jag det är tvärtom, inte minst då i Norrbotten

Några respondenter ger tydligt uttryck för ett möjlighetsbaserat entreprenörskap och betonar att den identifierade affärsmöjligheten var central. I två av varandra oberoende exempel nedan har respondenterna övergått från att vara anställda i större bolag till att satsa på en egen verksamhet. Den första respondenten, som grundade sitt företag tillsammans med en kollega, menar att det fanns en orealiserad potential på marknaden och berättar att:

” Vi tyckte att vi kunde göra det bättre själva

En annan respondent beskriver hur lärdomar från ett stort företag utgör en viktig bas:

” Jag ... bestämde mig för hur det här går att göra på ett bättre sätt ... lärde mig mycket och tog med det jag tyckte var bra och såg vad som inte var bra, och det var egentligen grundidén

De ursprungliga drivkrafterna för att starta företaget ser alltså annorlunda ut bland de intervjuade företagsledarna.

Intervjuundersökningen har också försökt belysa de drivkrafter som möjliggjort att företagen nått den höga tillväxttakt som krävs för att bli utnämnd till gasell. Vi ser även här tecken på en mix av olika typer av motivation. En företagsledare som åtar sig entreprenader inom byggnation uppger att företaget startades med ambitionen att arbeta på egen hand, men beskriver sedan hur tidigare kollegor börjar höra av sig angående möjligheter till arbete, vilket i sig tycks bli en drivkraft för att kunna växa:

” Jag har aldrig haft någon målsättning att [växa] utan snarare så är det att någon ringer och säger *kan jag börja?* Jaha säger jag, vi måste väl se om vi har en marknad för det, och så har vi skaffat en marknad

En annan respondent som gett uttryck för ett möjlighetsbaserat entreprenörskap beskriver hur tillväxtambitionen fanns med sedan starten:

” Vi bestämde tidigt när vi startade att målsättningen är att vi ska ha en väldigt hög tillväxt, vi såg behovet på marknaden

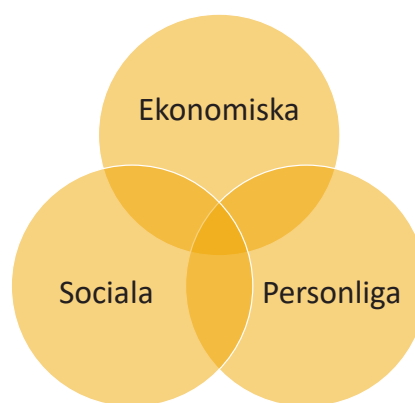
En annan respondent som verkar på en internationell marknad menar att:

” Vi har alltid haft den här tanken att ... om man står still på samma plats, då är det ju lätt att man blir omsprungna

Respondenten fortsätter sedan:

” Vi vill komma framåt hela tiden, och att stoppa upp och förvalta, det tror jag inte är vår styrka alls

Ett försök att tematisera de olika drivkrafterna som framkommer i undersökningen illustreras i figur 7, som också betonar att de tenderar att överlappa varandra.



Figur 7. Drivkrafter för att jobba med företagstillväxt

De ekonomiska drivkrafterna är särskilt viktiga. Dessa innebär t.ex. en önskan om att det egna hårda arbetet ska löna sig. En respondent säger bland annat att:

” Om du lägger ner arbete så ska du få någonting för din prestation och som anställd så är det ju inte så

Citatet ovan ger uttryck för att den ekonomiska drivkraften är viktig vilket återkommer på olika sätt i intervjuerna, men som figur 7 indikerar ser vi också tecken på andra typer av drivkrafter för att

jobba med företagstillväxt, inte minst personliga som att förverkliga sig själv på olika sätt, samt bestämma över den egna tiden. En respondent säger t.ex.

” Jag och min medgrundare ... när vi startade det här så hoppade vi av egentligen ganska bra jobb ... och vi var jättenöjda där och vi ville ta den här chansen egentligen att kunna göra någonting eget

En annan personlig drivkraft kan också vara viljan att ta ansvar för ett familjeföretag och förvalta och vidareutveckla det som tidigare generationer byggt upp. En respondent har arbetat inom familjeföretaget sedan 1980-talet och menar att:

” Egentligen har jag inte gjort något annat i mitt vuxna liv

Men samma respondent fortsätter sedan:

” Det är för tråkigt att förvalta. Ja men det kan man göra ett tag och se att allting blir bra men sen så börjar det kittla någonstans att man vill växa

Slutligen ser vi exempel på drivkrafter av mer samhällelig eller social karaktär. En respondent som driver företag som producerar ekologiska skönhetsprodukter säger t.ex. att:

” Vi är ju ett företag som jobbar mycket med hållbarhet, vi jobbar med ekologiskt tänk ... det kan ju vara så klyschigt att säga att man har kärnvärden, men vi har verkligen kärnvärden som vi står för på riktigt och det är värnande om natur, djur och människa

En annan respondent anger att en viktig drivkraft är:

” att kunna driva ett företag i [respondentens hembygd]. Jag har nog ... alltid tyckt att det har varit för lite driv där uppe, att det är för få initiativ ... man kanske kan bidra med något däruppe i termer av att man visar att det går att göra något. Även om det är långt ifrån marknaden så går det att driva saker och ting

Framgångsfaktorer

Framgångsfaktorer kan delas upp i interna aspekter samt gynnsamma externa förutsättningar. De interna framgångsfaktorerna som framkommer i intervjuerna betonar framförallt de anställdas betydelse samt den egna förmågan att bygga ett vinnande ”team” och delegera arbetsuppgifter. En respondent framhåller till exempel att:

” Jag tror inte att en duktig företagsledare står för all framgång utan det gäller att ha en bra känsla för vem som ska hjälpa ... jag kan mycket, men inte allt och det gäller att locka fram det bästa ur dom som ska hjälpa mig

En annan respondent formulerar sig på ett liknande sätt:

” Det jag tror att jag har varit bra på genom årens lopp det är att rekrytera folk. Alltså duktiga medarbetare...vi har haft den turen eller skickligheten, jag tror det är kombinerat naturligtvis, men att man verkligen har fått tag i bra människor som har brunnit egentligen lika mycket som en själv för att utveckla företaget”

En annan företagsledare säger att:

” Jag har någon form av driv ... det har alltid varit baserat på att jag har fattat vissa saker och så har andra varit bättre, alltså duktigare på att göra grejerna, och så har jag byggt lag

Andra faktorer som uppges ligga bakom företagets framgång inkluderar tron på den egna affärsidén och viljan att ta risker, uthållighet och hårt arbete, samt att odla en företagskultur som föder framgång. Slutligen har tillskott av ny kompetens och drivkraft i form av en generationsväxling eller nya delägare varit en framgångsfaktor i några bolag. En respondent säger t.ex. att:

” Vi fick in två nya delägare och det vart också en form utav injektion, så det är väl där som vår senaste tillväxtresa började...jag har aldrig tänkt på det så men...lite nytt blod utifrån

De externa framgångsfaktorerna handlar framförallt om hög efterfrågan på vissa marknader. En respondent som verkar inom byggsektorn säger bland annat att:

” Vi styr ju inte marknaden...det är på grund av att det händer mycket här uppe [i Malmfälten], men sen så självklart måste man ju vara konkurrenskraftig med pris och att man nu gör bra jobb

Andra företagsledare betonar lyckade långsiktiga samarbeten med kunder och andra nyckelpartners som en betydande framgångsfaktor. En respondent menar till exempel att:

” Vi har träffat ganska rätt med vår produkt... men sen har vårt sätt att jobba varit en framgång...vi försöker jobba tillsammans med företag som är i ungefär samma storlek som vi är och jobba långsiktigt med dom

Slutligen tas finansiering upp som en framgångsfaktor av ett fåtal respondenter. Om tillgång till finansiering nämns under intervjun diskuteras den vanligen som ett hinder, men en respondent som är nöjd med sina finansörer menar att:

” är vi har behövt finansiering och när vi har behövt investeringskapital så har vi alltid kunnat ha en väldigt bra dialog med dem

Tillskott av kapital från investerare kan också ge tillgång till kompetens och viktiga kontakter, vilket exemplifieras av en respondent som beskriver hur företagets produktion och försäljning utvecklades genom att de följde en affärsplan i flera faser. Respondenten beskriver fas tre och berättar att:

” ...där såg vi att vi måste in med kapital, för att öppna en fabrik, det är förfärligt dyrt och kostsamt. Vi var väldigt tydliga och klara med vad för form av investerare vi ville ha inne. Vi ville ha dom som brann för Norrbotten, som tyckte att Norrbotten var viktigt, förstod vad vi höll på med och förstod potentialen i vår affärsidé. Då landade vi tillsammans med [ett lokalt bolag] och det var ju inte bara pengarna vi ville åt, utan vi ville också åt industriell erfarenhet, som vi kände att dom säkerligen kunde bidra med, vilket dom också gjorde

På ett liknande sätt beskriver en annan respondent, som är bosatt i södra Sverige, hur en finansiärs engagemang har haft betydelse för företagets framgång:

” När vi gjorde vår första finansieringsrunda så fick vi in en finansiär här nerifrån faktiskt, som är en del av våran framgång. Han är en fokuserad finansiär som investerar sina pengar i mindre företag där han själv känner att ... han har möjlighet att vara aktiv ... han är väldigt bra på de små företagens utmaningar

Upplevda tillväxthinder och framtida tillväxtambitioner

De flesta av de intervjuade företagen har upplevt olika typer av hinder eller barriärer för sin tillväxtresa. Dessa beskrivs närmare i avsnittet 6.3.1 nedan, följt av avsnitt 6.3.2 som diskuterar företagens framtida tillväxtambitioner.

Tillväxthinder och barriärer

Gasellföretagen har per definition lyckats med en anmärkningsvärd tillväxtresa, men respondenterna har samtidigt upplevt hinder eller barriärer av varierande typ. Förutsättningarna för att rekrytera personal tas upp av flera företag. En del av detta hinder kan härledas till arbetsmarknadslagstiftningen som upplevs som en begränsning. En respondent t.ex. menar att:

” Det är ju ganska dyrt att anställa...vi har ju inte riktigt vågat gå på så mycket som vi skulle kunna ha gjort om det hade varit betydligt enklare att både anställa och säga upp

Det viktigaste hindret tycks dock vara tillgången till kompetent arbetskraft, som nedanstående citat från ett antal respondenter ger uttryck för:

” Det är inget unikt för oss, men det är ju kompetensförsörjning

” Det jag ser idag som alla andra också pratar om, som är lite problem och kommer förmodligen att bli ett ännu större problem, det är ju rekryteringen

” Det största hindret skulle väl vara ... rekryteringsbiten ... det är en svår bit

” Vi har planer på att utöka geografiskt när våran kassa tillåter det, men som det ser ut, läget här uppe nu ... vi skulle nog kunna dubbla vår omsättning ... vi kanske till och med skulle kunna tredubbla våran omsättning, om vi bara skulle få tag i personal

Vidare har tillgången till finansiering upplevts som ett hinder av vissa respondenter, som följande citat ger exempel på:

” ”Ett [hinder] är ju finansieringen från början kan man säga, det var väl ... lite svettigt innan man fick till det där

En respondent uppger att han undersökte möjligheter att få finansiering på olika sätt utan framgång i samband med företagsstarten:

” Jag bad ganska mycket om hjälp av banken, av Tillväxtverket, att få lite starthjälp

Respondenten beskriver att detta inte ledde till att företaget fick finansiering. Företagsstarten finansierades med egna medel och respondenten konstaterar sedan att:

” Jag har väl inte fått så jättemycket draghjälp, men lustigt nog när det började visa resultat, då hörde min bank av sig [och sade] – nu har du fått ihop pengar, nu ska vi ta en middag

Ett annat potentiellt tillväxthinder som framkommer i flertalet intervjuer är utdragna myndighetsprocesser och handläggningstider. En respondent menar t.ex. att:

” ... där måste hastigheten öka ... det tar för lång tid allting

Här konstaterar vi att respondenterna inte nödvändigtvis talar om processer som avser den egna verksamheten direkt, det kan också finnas en viss frustration inom de värdesystem företagen ingår i. Under de senaste åren har t.ex. ett flertal tillståndprocesser inom gruvindustrin fått uppmärksamhet och i vissa sammanhang också kritiserats.

Slutligen tar en av respondenterna upp affärskulturen i den bransch företaget verkar inom som ett potentiellt hinder. Branschen beskrivs som traditionell och respondenten menar att:

” ... om vi skulle göra likadant som alla andra skulle vi ju inte kunna prestera mycket bättre än alla andra, och någonstans finns det ju en rädsla och ett hinder för sådana som då är annorlunda

Företaget uppges arbeta i ett högt tempo och ställer krav på såväl underentreprenörer som kunder. Respondenten menar därför att:

” ... ibland så kan vi känna oss lite sådär motarbetade av sådana som...vill ta det lite mer piano och mysa sig fram

Syn på framtid och tillväxtambitioner

Det övergripande intrycket från intervjuundersökningen är att gasellföretagen har en fortsatt vilja att växa. Tillväxten bedöms kunna ske genom att antingen ta marknadsandelar eller i vissa fall diversifiera verksamheten genom att utveckla nya produkter eller affärsområden. Några respondenter identifierar sig tydligt som entreprenörer och menar att det ligger i deras natur att hela tiden vara öppna för nya möjligheter. En respondent menar att:

” ... jag skulle säga att vi testar mellan en till tre tunga nya affärsområden per år

En annan respondent berättar att:

” ... vi jobbar med det just nu faktiskt, två stycken helt nya affärsområden

En alternativ entreprenöriell strategi kan vara att låta det aktuella företaget fokusera på kärnverksamheten och istället utveckla nya företag. En respondent säger t.ex. att:

” Det kommer någon gång i framtiden, oklart när, att bli någon typ av avknoppning, det är jag ganska säker på

En annan menar att:

” ... eftersom vi har kompetensen...licenser och svetsning och sådant så funderar vi på om vi kanske ska slå oss in på ... mer stålarbeten också, men inte med det här företaget

Intervjuerna indikerar att gasellföretagen överlag ser positivt på framtiden och utvecklingen i Norrbotten, inte minst eftersom marknaden förväntas växa som en konsekvens av stora investeringar kopplade till den gröna omställningen.

Företagsledarnas medskick

I samband med intervjuerna ombads respondenterna dela med sig av eventuella lärdomar och medskick till andra företagsledare som vill lyckas med en tillväxtresa, samt eventuella medskick till näringslivsutvecklare som vill främja tillväxt i Norrbotten. Följande avsnitt sammanfattar dessa medskick, men det bör betonas att frågorna är spontant besvarade utan längre tid till eftertanke. Flertalet respondenter påpekade också att det var svårt generalisera och tala om annat än de egna erfarenheterna.

Medskick till företagsledare som vill lyckas med tillväxtresa

De vanligaste medskicken betonar på olika sätt vikten av att våga ta risker och satsa på den egna affärsidén, samt att lära av motgångar. Nedan följer en handfull citat som på olika sätt belyser detta:

” Det absolut viktigaste är ju bara att våga ta risken, det tror jag ... absolut begränsar dom flesta

” Man måste ju våga anställa för att...verksamheten ska skapa affärer ... man måste ju våga ta ... kanske en förlust då på just den expansionen under ett tag

”

” Är det något man lär sig av så är det att misslyckas

” Testa. Har du en tanke och en vision, testa. Vad är det värsta som kan hända?

Några respondenter reflekterar också kring förmågan att leda och organisera verksamheten och betonar vikten av att bygga välfungerande team och delegera ansvar, vilket nedanstående citat exemplifierar.

” ... man måste också kunna se sina egna baksidor och svagheter och veta när någon annan kan göra delar bättre, och till slut kommer ju någon annan att kunna göra helheten bättre möjligen

” ... det är många som försöker göra allt själv och det blir ju bara fel. När vi kommer på en idé vi vill göra eller när vi vill växa, då ska vi se till att vi har någon som utför det jobbet så att man klarar den tillväxten utöver det man redan gör idag”

Vissa respondenter lyfter också fram betydelsen av en kompetent styrelse, eller att kunna vända sig till en mentor eller annan extern kompetens för goda råd:

” ... det tycker jag är så så viktigt, att ha ett bra styrelsearbete, där man faktiskt både kan utmana varandra men också ta in kompetenser...och det har vi verkligen gjort, när vi har sett att någons kompetenser kanske inte kan bidra något mer så har dom fått lämna plats åt någon som faktisk kan bidra

” Om man inte har en klar vision själv av vad man vill och ser potential och hela den biten, det är ju att ... checka av styrelsen, eller att göra en kreativ grupp ... det behöver ju inte vara avlönade människor, människor älskar ju att bli tillfrågade, eller så får man faktiskt öppna börsen och få bra råd”

” Försök jobba med rådgivare ... eller mentorer

Andra medskick inkluderar att det är viktigt att vara fokuserad och uthållig, samt som en respondent betonar, att komma ihåg att:

” Du har den personal du förtjänar.

Några respondenter tar också upp konkreta lärdomar kring hur deras egen tillväxt har finansierats. Detta skiljer sig naturligtvis mellan branscher och sammanhang. En entreprenör i tjänstesektorn säger t.ex.:

” ... väx organiskt tillsammans med era kunder och partners, det har ju varit framgångsreceptet för oss, men det behöver det ju inte vara för andra

En annan respondent som har haft större behov av extern finansiering menar att:

” Den stora grejen med att expandera är ju att ha koll på sitt kassaflöde och man måste vara extremt taktisk när man ska gå till banken... man ska ju aldrig gå till banken när man behöver pengar, kassan ska vara helt fylld, du ska precis ha gjort din största affär någonsin och fått in dom pengarna”

Att riskaverta banker kan begränsa tillgången till kapital för företag är vare sig en nyhet eller nödvändigtvis ett problem i meningen att det skulle vara snedvridande. Undersökningen kan däremot inte komma med några påståenden om i vilken utsträckning det finns företag med goda affärsidéer som inte lyckas växa på grund av brist på kapital. En generell insikt från tidigare forskning är att eftersom information och kunskap är asymmetriskt fördelade kan det vara svårt för en bank att förstå och värdera en ny affärsidé, samt att bedöma entreprenörens förmåga (Stiglitz & Weiss, 1981). Av samma skäl kan det vara svårt för en entreprenör att beskriva affärsidéns genomförbarhet och ekonomiska potential på ett övertygande sätt gentemot en finansiär (Deakins m.fl., 2010). Ett vanligt sätt att försöka överkomma dessa svårigheter är att ta fram en affärsplan som innehåller den nödvändiga informationen, som också kan förfinas med stöd av olika kompetenser. Vi noterar att ett flertal företag i undersökningen nämner att de har en affärsplan och några betonar också särskilt att den fortfarande följs:

” Vi satte oss egentligen vid ritbordet och skrev upp en affärsplan, faktiskt dag ett, som vi nästan mer eller mindre fortfarande lever efter och det tycker jag är ganska häftigt

” Jag har gjort en affärsplan, den har jag följt strikt

Huruvida affärsplanen har haft betydelse för tillgång till finansiering kan vi dock inte klarlägga utifrån intervjuerna. En annan respondent har samarbetat med andra typer av finansiärer än banker och betonar att det är viktigt att ha ett gott långsiktigt samarbete och hålla dem väl informerade.

Det handlar alltså inte bara om rent ekonomiska bedömningar utan goda relationer och förtroende är en viktig aspekt.

Vidare betonar intervjuundersökningen också vikten av samarbeten med andra företag och att vårda goda relationer inom sina nätverk. En respondent menar till exempel att:

” Jag tycker att man ska satsa på att hitta företag som man kan samarbeta långsiktigt med och då är det ju bra att välja företag som är i ungefär samma storlek som en själv ... och göra det med lokala företag för hur det än är så i småföretag så är det ju mycket givande och tagande, du kan inte basera allt på fyrtiosidiga kontrakt utan det är mycket frågan om relationer och att man har en gemensam målsättning och värdegrund och en gemensam problembild...då löser man det, så har vi jobbat i alla fall

Medskick till näringslivsutvecklare som vill främja tillväxt

På detta tema kan respondenternas synpunkter delas in i två breda kategorier: (i) syn på samverkan mellan näringsliv och offentligheten, samt; (ii) förslag på insatser. Inom kategorin samverkan konstaterar vi för det första att det finns inomregionala skillnader i Norrbotten. Några menar att samverkan fungerar bra i den egna kommunen, medan andra upplever förbättringsbehov. Eftersom undersökningen är kvalitativ och bygger på ett begränsat urval företag är det svårt att dra några starka slutsatser. Generellt betonar de flesta respondenter att det är viktigt att näringslivsutvecklare bygger relationer med lokala företag, strävar efter lyhördhet för företagets behov och utmaningar, samt har förståelse för företagandets förutsättningar. Några betonar också att det är viktigt att stärka entreprenörskulturen inom regionen.

En respondent diskuterar kring de möjligheter som väntas skapas av investeringar i den gröna omställningen och menar att:

” ... politikerna måste hänga med i det här och tänka utifrån ett marknadsperspektiv. Jag tycker man har en benägenhet att tycka att man som kan planera eller bestämma vilka näringar som ska växa och så vidare...det kan ingen bestämma utan det bestämmer marknaden och sedan är det väldigt viktig att politiken är på tå och erbjuder det bolagen behöver

I några intervjuer reflekterar också respondenterna kring möjligheter till ökat samarbete mellan entreprenörer och offentligheten kring t.ex. näringslivsutveckling. En respondent menar bl.a. att:

” ... perspektiven som vi entreprenörer sitter på skulle verkligen gagna samhällena här uppe om vi hjälpte till mer

Faktorer som kan begränsa entreprenörers vilja till sådana samarbeten har dels att göra med att tid naturligtvis är en begränsad resurs vilket gör incitamenten svaga, och dels att politiskt styrda organisationer tenderar att ha längre beslutsvägar samt behöver göra andra överväganden jämfört med privata bolag. En respondent menar t.ex. att:

” Dom företagare och entreprenörer som kanske har det där lilla extra och bygger större lyckosamma bolag som jobbar över större geografier, dom har inte riktigt tid och tycker att det är lite för tungjobbat” En annan respondent resonerar på ett liknande sätt kring generella samarbeten:

” Ägarledda bolag är kanske lite roligare [att jobba med] än myndigheter, eftersom det är så mycket byråkrati ... en fördel med ägarledda bolag är att det är ganska kort till beslut

En av de företagsledare vi intervjuat uttrycker en vilja att dela med sig av erfarenheter men saknar lämpliga former för detta. Respondent menar bl.a. att:

” Ibland kunde man önska lite bättre återkoppling i form av besök, en undersökning, någon som ringer

En respondent menar att det gäller att:

” ... försöka dra igång de här nätverken och se till att man träffar företagen och verkligen erbjuder dem hjälp när de har behov av hjälp

Det finns också exempel på samverkan mellan företag och utbildningssektorn, på såväl universitets- som gymnasienivå. En respondent betonar att LTU är viktigt för företagets kompetensförsörjning eftersom de behöver specialister inom sitt verksamhetsområde och de har därför strävat efter samverkan. En annan respondent samverkar med en gymnasieskola vilket uppges ha varit lyckat:

” Jag har haft ett bra samarbete med [en skola i hemkommunen] ... jag tar emot [elever] på praktik och jag är ute och föreläser och förrekyterar ... att man som arbetsgivare möter upp i skolorna

När det gäller mer konkreta förslag på insatser återkommer vissa respondenter till behovet att öka hastigheten i myndigheters handläggningstider. Utöver detta lyfts aspekter som att främja tillgång

till mentorer, tillvarata orealiserade affärsmöjligheter, samt adressera konkreta ekonomiska barriärer som fraktkostnader. En respondent menar t.ex. att:

” jag tror att dom verkligen ska försöka jobba med mentorer ... lokala mentorer, och det behöver ju inte vara ... inom samma bransch

En respondent från ett tillverkande företag tar upp fraktkostnader som en barriär:

” Det är ju den här ständiga frakthistorien ... se till att den funkar för alla branscher oavsett storlek ... för det är synd att det ska bli en form utav handelshinder, beroende på vilken bransch som man ger sig in på

Slutligen framkommer att det finns många affärsidéer som inte förverkligas på grund av tidsbrist och fokus på den egna kärnverksamheten. En respondent reflekterar kring detta som ett potentiellt insatsområde och diskuterar möjligheter att fånga upp idéägare och matcha dessa med personer som har drivkraft och rätt förmågor för att förverkliga dem. Respondenten menar t.ex. att:

” Det finns ju ... personer som är otroliga motorer som har en huvudsaklig syssla som är en bra idé, men sen kanske dom har tre bra idéer i byrålådan som dom aldrig kommer igång med

Respondenten beskriver hur de själva upplevt samt hanterat detta:

” Vi breddade oss med andra bolag och hittade entreprenörer som drev den utvecklingen

En intressant fråga är vilka möjligheter offentligheten har att bidra till att främja sådana processer och hur formerna för detta kunde se ut.

Gasellföretag i Norrbotten och det entreprenöriella ekosystemet

För att identifiera generella lärdomar med relevans för regionalt tillväxtfrämjande arbete har vi analyserat intervjuerna mot bakgrund av det ramverk kring regionala entreprenöriella ekosystem som diskuteras av Spigel (2017). I detta avseende innebär det entreprenöriella ekosystemet ett konceptuellt ”paraply” för de olika fördelar och resurser som uppstår i en entreprenöriell region och gynnar tillväxtföretag. Konceptet beskrivs teoretiskt i kapitel 4, medan vi här fokuserar på vår analys av intervjuundersökningen. Avsnittet diskuterar de olika attributens betydelse för gasellföretagen och belyser förbättringsbehov samt några möjliga insatser.

Analys av intervjuer ur ekosystemsperspektiv

Enligt Spigel (ibid) består det regionala entreprenöriella ekosystemet av tre huvudsakliga typer av attribut: kulturella, sociala, samt materiella. Tabell 7 sammanfattar vår analys av betydelsen av de olika attributen för gasellföretagens tillväxtresa utifrån intervjuerna. Undersökningen är inte kvantitativ och det är därför svårt att dra generaliserande slutsatser, men det framstår som att de

viktigaste attributen för företagens framtida tillväxt är en fungerande kompetensförsörjning samt självklart också fortsatt hög efterfrågan på företagens respektive marknader.

Med avseende på kulturella attribut finns en förbättringspotential vad gäller en stödjande kultur som uppmuntrar entreprenörskap, risktagande och innovation i Norrbotten. Det är tydligt att vissa individer som kommer från företagfamiljer ser entreprenörskap som naturligt, men övriga respondenter tar inte på samma sätt upp några egentliga förebilder som har inspirerat dem. Däremot nämner flera respondenter att entreprenörskapskulturen bör förstärkas.

Förutom tillgång till kompetent arbetskraft inkluderar andra sociala attribut som haft betydelse framförallt det som konceptuellt faller under rubriken nätverk. Olika typer av formella samt informella relationer har haft betydelse för såväl affärer som rekryteringar för flera gasellföretag. Förekomsten av mentorer och förebilder tycks ha haft begränsad betydelse för gasellföretagen och omnämns framförallt av de som uppger sig komma från företagfamiljer.

Tabell 7. Analys av intervjuer

| Typ av attribut | Attribut | Betydelse av respektive attribut enligt intervjuundersökningen |
|-------------------|-----------------------------|---|
| Kulturella | Stödjande kultur | Förbättringspotential. Tas upp som viktigt förbättringsområde av enskilda respondenter. |
| | Historik av entreprenörskap | Viktigt på individnivå (företagarfamiljer). |
| Sociala | Kompetent arbetskraft | Avgörande och betonas överlag. Den egna personalen samt förmågan att genomföra lyckade rekryteringar är viktiga framgångsfaktorer. |
| | Investeringskapital | Svårt att få tillgång till kapital (bankers och andra finansiärers bedömningar, kriterier osv.). Enstaka (tillverkande) företag nämner konstruktiv relation med regionala finansiärer som viktig framgångsfaktor. Oklart om finansiering är betydande flaskhals. |
| | Nätverk | Viktigt för konkreta affärer, samarbeten, och rekrytering. |
| | Mentorer och förebilder | Främst i företagarfamiljer. Ett fåtal företagsledare uppger sig ha haft andra mentorer eller rådgivare, men då har de varit viktiga. Flera uttrycker positiv inställning till möjligheten. Behov av ”dörröppnare” som kan utöka nätverk. Behov av incitament och former för att engagera sig som mentor. |
| Materiella | Politik och styrning | Inomregionala skillnader i lokalt företagsklimat. Efterfrågar lyhördhet och ökad förståelse för företagets förutsättningar och behov. |
| | Universitet | Viktigt för kunskapsintensiva företags kompetensförsörjning. Även strategiskt viktig framtida samverkanspart kring teknikutveckling för enstaka företag. Indirekt viktig genom stark koppling till basindustrin. |
| | Stödtjänster | Tas ej spontant upp som viktigt av de flesta gasellföretagen, sannolikt möts behoven. Behov av förbättrade fraktmöjligheter nämns av respondent som bedriver e-handel. |
| | Fysisk infrastruktur | Infrastrukturinvesteringar utgör viktig marknad för några företag. IT-infrastruktur möjliggör e-handel och andra sätt att nyttja digitaliseringens fördelar. Covid-19 har medfört att fler möten sker digitalt. Kan innebära att beroende av fysisk infrastruktur delvis ersätt av digitala verktyg och geografins betydelse minskar. |
| | Öppna marknader | Grundarnas kunskap om produkterna och marknadens potential är återkommande framgångsfaktorer. Likaså stark efterfrågan inom regionen för vissa typer av tjänster (t.ex. kopplade till samhällsombildning). Förväntningar på nya möjligheter kopplade till grön omställning. |

De så kallade materiella attributen enligt Spigels uppställning har haft varierande betydelse. På temat politik och styrning tenderar respondenterna framför allt att efterlysa förbättringar, även om vissa är nöjda med det lokala företagsklimatet och dialogen med den egna kommunen. Spigels ramverk förutsäger att universitet och andra högre utbildningsinstanser har en viktig roll, dels som utbildningsanordnare och dels genom att de antas producera ny kunskap som spiller över till privata företag eller leder till avknoppningar. Intervjuundersökningen pekar på att regionens universitet, LTU, har en viktig roll för kompetensförsörjningen för enskilda kunskapsintensiva företag och ses som en viktig samverkanspart av åtminstone ett av de tillverkande företagen. Däremot visar inte intervjuerna på en tydlig koppling mellan avknoppningar eller kunskapsspillovers från LTU och gasellföretag i Norrbotten. Det finns en indirekt men tydlig koppling mellan LTU och många gasellföretag som deltar i värdesystem kring naturresursbaserade industrier samt samhällsomvandling. En sådan koppling bedöms också finnas inom ramen för den gröna omställningen, som förväntas generera stora investeringar i regionen.

Behov kopplade till de olika attributen

Tabell 8 sammanfattar vår analys av gasellföretagens perspektiv på behov och möjliga insatser för att stärka det entreprenöriella ekosystemet och gynna tillväxt i Norrbotten. Med avseende på kulturella attribut pekar undersökningen främst på ett behov av att förstärka den stödjande kulturen

som främjar och normaliserar entreprenörskap. Möjliga insatser kan handla om att synliggöra goda exempel som lyfter fram olika typer av entreprenörer samt på andra sätt uppmuntra till entreprenörskap.

Bland de sociala attributen framstår kompetensförsörjning som ett viktigt område. Några respondenter lyfter fram olika interna åtgärder som företagen vidtar i syfte att vara attraktiva arbetsgivare, men kompetensförsörjningsfrågan är komplex och kräver insatser och samverkan på alla nivåer, vilket också sker inom ramen för det regionala utvecklingsarbetet. När det gäller investeringskapital är behoven oklara. En del respondenter betonar att man satsar på att växa organiskt med eget kapital, men möjligheterna och logiken i att göra detta skiljer sig betydligt mellan olika branscher. Att ta in externa investerare kan också tillföra viktig kompetens och drivkraft, vilket vi ser flera exempel på i intervjuerna. Generationsväxling kan också bli ett avstamp för en tillväxtfas, vilket kan aktualisera behov av extern finansiering. Frågan är om offentligheten har en roll i att möjliggöra detta och i så fall på vilket sätt. En ansats kan vara att uppmuntra till erfarenhetsutbyte mellan företag genom t.ex. nätverksträffar och ta tillvara erfarenheter och lärdomar kring såväl generationsväxling som externa finansiärer.

Tabell 8. Behov samt möjliga insatser för att stärka det entreprenöriella ekosystemet

| Typ av attribut | Attribut | Behov samt möjliga insatser |
|-------------------|-----------------------------|---|
| Kulturella | Stödjande kultur | Synliggör och uppmuntra entreprenöriell aktivitet; bygg och vårda relationer mellan kommuner och företag; undersök samverkansmöjligheter mellan näringsliv, skola och andra utbildningsaktörer. |
| | Historik av entreprenörskap | Synliggör lokala/regionala exempel på framgångsrikt entreprenörskap inom olika branscher; lyft fram både kvinnor och män i olika åldrar. |
| Sociala | Kompetent arbetskraft | Attraktiv "personalpolitik" för att rekrytera/behålla kompetens; agera proaktivt genom att förutse framtida behov, planera för pensionsavgångar och möjliggöra kompetensutveckling. Intervjuer ger exempel på samverkan med utbildningsaktörer för att identifiera och etablera kontakt med potentiella rekryteringar tidigt. |
| | Investeringskapital | Möjliggör lyckade generationsväxlingar inom eller utanför familjen; främja öppenhet för nya delägare och investerare som kan tillföra kapital, drivkraft och kompetens. |
| | Nätverk | Samarbeten sker ofta med etablerade kontakter, och existerande informella nätverk är en källa till kompetens. Behov av kunskap kring hur nya företag kan hitta möjligheter att samarbeta med existerande sådana nätverk. |
| | Mentorer och förebilder | Behov av mentorer/rådgivare. Behov av incitament och vägar för framgångsrika entreprenörer att engagera sig. Hur kan entreprenörers och "företagarfamiljers" anda, driv och kunnande spilla över till övriga aktörer och i högre grad bli "kollektiv" kunskap i regionen? |
| Materiella | Politik och styrning | Behov av ökad förståelse för företagens förutsättningar samt mer "marknadsmässigt" agerande från offentlighet; öppenhet för annorlunda arbetssätt. Behov av snabbare handläggningstider samt ökad hastighet i andra processer. |
| | Universitet | Behov av ökad kunskap om interaktion och kopplingar mellan LTU och SMF. |
| | Stödtjänster | Oklart. Marknaden antas lösa behovet tillfredsställande. |
| | Fysisk infrastruktur | Oklart. Sannolikt finns potential att öka digitalisering inom många företag. Vissa indikationer på att anpassning till Covid-19 medfört lärande kring digitala mötesformer. Enskilda företag upplever dyra fraktkostnader p.g.a. lokalisering i glesbygd. |
| | Öppna marknader | Behov av att stärka entreprenöriell kultur och förmåga inom regionen så att fler hittills oexploaterade möjligheter upptäcks och realiserar. |

Under intervjuerna uppger flera respondenter att de inte haft någon mentor eller annan rådgivare, men menar också att detta sannolikt hade varit bra. Det finns också respondenter som ser positivt på att själva eventuellt engagera sig som mentorer, men tid är en viktig begränsning. De som uppger sig ha haft en mentorsfigur kommer oftast från s.k. företagarfamiljer, som har viktiga erfarenheter, kompetenser och kontakter kring företagande. Denna typ av kunskap är central eftersom det är entreprenöriellt kunnande som möjliggör genomförandet av en affärsidé. Sådan kunskap kan läras genom utbildning men utvecklas också när nya entreprenörer interagerar med mer erfarna företagare och mentorer (Spigel & Harrison, 2018), vilket intervjuerna visar ofta sker inom företagarfamiljer. En intressant fråga är hur sådan kunskap och erfarenhet kan ”spilla över” till andra och i högre grad bidra till att underbygga en regional entreprenörskapskultur. I dagsläget tycks framgångsrika entreprenörer ha svaga incitament att engagera sig som t.ex. mentorer utanför den egna kretsen.

Med avseende på materiella attribut tyder intervjuerna framför allt på ett behov av ökad förståelse för företagens förutsättningar samt ett mer marknadsmässigt agerande från offentlighetens sida.

En del av detta gäller behov av snabbare handläggningstider för olika myndighetsärenden. Universitetens (främst LTU:s) roll framstår inte som central i undersökningen, vilket motsäger myten att tillväxtföretag övervägande är avknoppningar från universitet (Brown m.fl., 2017). Undersökningen visar att LTU ses som en viktig samverkanspart av enskilda gasellföretag och har betydelse för kompetensförsörjningen vilket är i linje med Spigels (2017) ramverk. Framtida undersökningar kunde studera kunskapsöverföring mellan LTU och små- och medelstora företag, samt undersöka hur avknoppningar från LTU tenderar att utvecklas.

Spigels avslutande ekosystems-attributfokuserar på förekomsten av öppna marknader med tillräckliga affärsmöjligheter. Intervjuundersökningen ger flera exempel på grundare som varit anställda i större bolag och upplevt att det finns en orealiserad potential i Norrbotten, vilket blev basen för det egna företaget. Genom att på olika sätt främja entreprenörskap och utvecklingen av entreprenöriella förmågor i regioner kan fler affärsmöjligheter upptäckas och realiseras.

Summering och slutsatser

Målsättningarna med rapporten är att (i) öka kunskapen om gasellföretagen i Norrbotten och vad de har gjort för att uppnå hög tillväxt, samt (ii) dra lärdomar kring företagens utveckling och förutsättningar som har relevans för regionalt tillväxtfrämjande arbete. Rapporten redovisar initialt en sammanställning av sekundärdata med fokus på 2020 års gaseller, som bl.a. visar att de totalt 24 gasellföretagen tillsammans omsatte nära 5 miljarder kronor år 2019 och hade 945 anställda. En slutsats är att sammansättningen av gasellföretag i Norrbotten motbevisar en rad av de myter som finns kring tillväxtföretag (se t.ex. Brown m.fl., 2017), i första hand att de enbart är unga, små high-techbolag. Det genomsnittliga gasellföretaget i Norrbotten år 2020 var ett 17 år gammalt bolag inom bygg- och anläggningsbranschen med 39 anställda. Vidare undersöker rapporten också gasellföretagens geografi i Norrbotten. Tendensen är att flest gasellföretag förekommer där befolkningskoncentrationerna är som störst i regionen, vilket inte är anmärkningsvärt. Sedan 2014 är det framför allt Luleå, Piteå och Gällivare som konsekvent har genererat tillväxtföretag. Ett flertal företag är också gaseller flera år i rad.

Sekundärdata är dock bara komplement till rapportens tonvikt – en intervjuundersökning av gasellföretag i Norrbotten, som syftar till att öka kunskapen om vad företagen har gjort för att uppnå den tillväxttakt som krävs för att bli gasell. Intervjuerna har vanligen skett med VD, som oftast också är en av grundarna. Vidare har undersökningen eftersträvat en mix av branscher.

Intervjuerna har kretsat kring företagens verksamheter och marknader, företagsledarnas drivkrafter och deras syn på företagens framgångsfaktorer, tillväxthinder, framtid, samt deras eventuella medskick till såväl andra företagsledare som vill skapa tillväxt, som näringslivsutvecklare som vill stärka förutsättningarna för tillväxt i Norrbotten.

En slutsats är att investeringsprojekt inom byggnation och infrastruktur, samt den naturresursbaserade industrins efterfrågan på insatsvaror och tjänster, är viktiga tillväxtförutsättningar för flertalet gasellföretag i Norrbotten. Med det sagt inkluderar undersökningen också flera företag som verkar på nationella och internationella marknader samt inom helt andra branscher. Gemensamt för de flesta gasellföretag som ingår i undersökningen är att företagsledarna ser på den egna personalen som en viktig framgångsfaktor, samt att de på olika sätt framhåller att en fungerande kompetensförsörjning är en viktig tillväxtförutsättning. Svårigheter att rekrytera utgör också det mest betydande tillväxthindret som företagsledarna säger sig ha upplevt. Detta resultat är i linje med tidigare undersökningar av tillväxtförutsättningar i regionen (t.ex. Tillväxtverket, 2020; Örtqvist, 2018) och vittnar om betydelsen av ett fortsatt fokus på kompetensförsörjningsfrågan inom det regionala utvecklingsarbetet.

Ett annat exempel på tillväxthinder inkluderar höga fraktkostnader p.g.a. lokalisering i Norrbottens glesbygd, vilket det s.k. transportbidraget avser kompensera för. Här är det relevant

att nämna att Tillväxtverket har i uppdrag att genomföra en förnyad analys av merkostnader för transport av varor för företag lokaliserade inom stödområdet, som ska redovisas senast den 30 november 2022 enligt myndighetens regleringsbrev².

Andra tillväxthinder är på olika sätt kopplade till regelverk och myndighetsprocesser som kan begränsa flexibilitet att anställa samt hastigheten i beslut. Några företag nämner finansiering som ett hinder, men har trots detta lyckats växa. Det är däremot viktigt att påpeka att undersökningen inte kan komma med några påståenden om i vilken utsträckning det finns företag med potentiellt lönsamma affärsidéer som inte lyckas växa på grund av brist på kapital.

Ytterligare en slutsats är att många gasellföretag ser med optimism på framtiden och har fortsatta tillväxtambitioner, men fungerande kompetensförsörjning är en viktig förutsättning. Den gröna omställningen och de investeringsprojekt som aktualiseras förväntas leda till att marknaden växer. Företag som inte ingår i berörda värdesystem uttrycker istället ambitioner att fortsätta växa genom att t.ex. utveckla nya produkter och affärsområden.

En övergripande slutsats är att entreprenöriell kunskap och en kultur som främjar entreprenörskap, risktagande och innovation är viktig och bör stimuleras på olika sätt. Respondenter från s.k. ”företagarfamiljer” har sett entreprenörskap som något naturligt att vilja ägna sig åt och har haft tillgång till entreprenöriellt kunnande genom nära familjeband. Andra respondenter har arbetat inom större bolag och utvecklat kompetens kring marknader och teknologier vilket har hjälpt dem att identifiera orealiserade affärsmöjligheter, som de valt att förverkliga genom att starta nya företag. I vissa fall har respondenterna upplevt att de stora företagen inte prioriterat möjligheter i Norrbotten. Genom att på olika sätt främja entreprenörskap och entreprenöriella förmågor ökar möjligheten att fler orealiserade möjligheter upptäcks och utforskas genom nya företag. Få av dessa kommer att bli gasellföretag och en del satsningar kommer att misslyckas, men genom att fler affärsidéer testas och förfinas sker ett lärande inom det entreprenöriella ekosystemet som på sikt kan leda till att den regionala ekonomin både växer och diversifieras.

2 Se: <https://www.esv.se/statsliggaren/regleringsbrev/?rbid=21558>

Referenser

- Abbate, C., & Sapio, A. 2019. Gazelles and muppets in the city: Risk sharing and firm growth quantiles in a junior stock market. *Industrial and Corporate Change*, 28(6): 1405-1427.
- Acs, Z. J. 2011. High-impact firms: gazelles revisited, *Handbook of research on entrepreneurship and regional development*: Edward Elgar Publishing.
- Acs, Z. J., & Mueller, P. 2008. Employment effects of business dynamics: Mice, Gazelles and Elephants. *Small Business Economics*, 30(1): 85-100.
- Ahmad, N. 2006. A Proposed Framework for Business Demographic Statistics, *OECD Statistics Working Paper Series, STD/DOC(2006)3*. Paris: OECD.
- Autio, E. 2003. High-potential entrepreneurship. New York: United Nations Global.
- Autio, E., & Rannikko, H. 2016. Retaining winners: Can policy boost high-growth entrepreneurship? *Research policy*, 45(1): 42-55.
- Autio, E., Arenius, P., & Wallenius, H. 2000. Economic impact of gazelle firms in Finland. *Helsinki University of Technology Working Paper Series*.
- Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. 2005. A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20(5): 663-687.
- Birch, D. 1987. *Job creation in America*. New York: Free Press.
- Birch, D. L. 1979. *The job generation process: MIT program on neighborhood and regional change*.
- Birch, D. L., Haggerty, A., & Parsons, W. 1997. *Who's Creating Jobs? Hot Industries*. Cambridge, Massachusetts, MA: Cognetics Inc.
- Bjuggren, C. M., Daunfeldt, S. O., & Johansson, D. 2013. High-growth firms and family ownership. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 26(4): 365-385.
- Brown, R., Mawson, S., & Mason, C. 2017. Myth-busting and entrepreneurship policy: the case of high growth firms. *Entrepreneurship and Regional Development* 29 (5-6), 414-443.
- Coad, A., & Srhoj, S. 2020. Catching Gazelles with a Lasso: Big data techniques for the prediction of high-growth firms. *Small Business Economics*, 55(3): 541-565.
- Colombelli, A., Krafft, J., & Quatraro, F. 2014. High-growth firms and technological knowledge: Do gazelles follow exploration or exploitation strategies? *Industrial and Corporate Change*, 23(1): 261-291.

- Crown, D., Wojan, T., & Rupasingha, A. 2020. Local spillovers from high-growth businesses: Do gazelles cannibalize or promote employment growth? *Industrial and Corporate Change*, 29(5): 1167-1192.
- Deakins, D., Whittam, G., & Wyper, J. 2010. SMEs' access to bank finance in Scotland: an analysis of bank managers decision making. *Venture Capital* 12 (3), 193-209.
- Ejdemo, T., & Lundgren, N-G. 2013. 41 000 anställningar till och med 2025: En studie av rekryteringsbehovet i Norrbottens län. Länsstyrelsen i Norrbottens Län.
- Ejdemo, T., & Örtqvist, D. 2020. Related variety as a driver of regional innovation and entrepreneurship: A moderated and mediated model with non-linear effects. *Research Policy* 49 (7), 104073.
- Ejdemo, T., & Örtqvist, D. 2021. Exploring a leading and lagging regions dichotomy: does entrepreneurship and diversity explain it? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10:6, <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00146-8>.
- Ejdemo, T., & Parding, K. 2018. 51 000 anställningar i Norrbotten till och med 2030. En analys av rekryteringsbehov och rekryteringsproblem med lösningsförslag.
- Ejdemo, T., Söderholm, P., & Ylinenpää, H. 2014. Norrbottens roll i samhällsekonomi: En kritisk granskning av indikatorer samt några lärdomar för framtiden. Länsstyrelsen i Norrbottens län. Rapportserie/Länsstyrelsen i Norrbottens län, Nr 10/2014.
- Ejdemo, T., Söderholm, P., Ylinenpää, H., & Örtqvist, D. 2016. Framtidens Norrbotten: Fem scenariobeskrivningar över länets utveckling. Länsstyrelsen i Norrbottens län, Luleå. Rapportserie/Länsstyrelsen i Norrbottens län, nr 2016.2
- Eklund, J., Kardelo, M., Lappi, E., Svensson, M., & Thulin, P. 2021. Entreprenörskap i Sverige – Nationell GEM-rapport 2021. Entreprenörskapsforum, Örebro.
- European Innovation Monitoring System (EIMS) 1996. Review of Studies on Innovative Fast Growing SMEs, EIMS Publication No. 42, May.
- Fafchamps, M., & Woodruff, C. 2017. Identifying gazelles: Expert panels vs. surveys as a means to identify firms with rapid growth potential. *World Bank Economic Review*, 31(3): 670-686.
- Feindt, S., Jeffcoate, J., & Chappell, C. 2002. Identifying success factors for rapid growth in SME E-commerce. *Small Business Economics*, 19(1): 51-62.
- Gibrat, R. 1931. *Les Inégalités Economiques* (Recueil Sirey, Paris). On economic inequalities.
- Henrekson, M., & Johansson, D. 2009. Competencies and institutions fostering High-growth firms. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5(1): 1-80.
- Henrekson, M., & Johansson, D. 2010. Gazelles as job creators: A survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35(2): 227-244.

- Hözl, W. 2009. Is the R&D behaviour of fast-growing SMEs different? Evidence from CIS III data for 16 countries. *Small Business Economics*, 33(1): 59-75.
- Kubičková, V., Krošlák, M., Michálková, A., & Benešová, D. 2018. Gazelles in services: What are the specifics of their existence in Slovakia? *Management and Marketing*, 13(2): 929-945.
- Lopez-Garcia, P., & Puente, S. 2012. What makes a high-growth firm? A dynamic probit analysis using Spanish firm-level data. *Small Business Economics*, 39(4): 1029-1041.
- Moreno, F., & Coad, A. 2015. High-growth firms: Stylized facts and conflicting results. In A. Corbett, J. Katz, & A. McKelvie (Eds.), *Entrepreneurial growth: individual, firm, and region*: Emerald Group Publishing Limited.
- Nicotra, M., Romano, M., Del Giudice, M., & Schillaci, C.E. (2018). The causal relation between entrepreneurial ecosystem and productive entrepreneurship: a measurement framework. *Journal of Technology Transfer* 43, 640-673.
- Porter, M.E. 1998. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press
- Shane, S. 2008. *The illusions of entrepreneurship*. New Haven: Yale University Press.
- Shane, S. 2009. Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics*, 33(2): 141-149.
- Spigel, B. 2017. The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship theory and practice* 41 (1), 49-72.
- Spigel, B., & Harrison, R. 2018. Towards a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal* 12, 151-168.
- Stiglitz, J.E., & Weiss, A. 1981. Credit rationing in markets with imperfect information. *The American Economic Review* 71 (3), 393-410.
- Storey, D. J. 1994. *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Tatum, D. 2007. Innovating the development of innovation. *Research Technology Management*, 50(3): 15-18.
- Terjesen, S., Bosma, N., & Stam, E. 2016. Advancing public policy for high-growth, female, and social entrepreneurs. *Public Administration Review*, 76(2): 230-239.
- Tillväxtanalys. 2016. Sverige i en sammanlänkad värld – slutrapport från uppdraget ”Sverige i globala värdekedjor”. Rapport 2016:05, Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, Östersund.
- Tillväxtverket. 2021. Företagens villkor och verklighet 2020. Rapport 0378. Tillväxtverket, Stockholm.

- Örtqvist, D. 2014. Tillväxtförutsättningar för Norrbottens näringsliv : En kartläggning av företagens styrkor, svagheter och utmaningar. Rapportserie / Länsstyrelsen i Norrbottens län. Luleå, Länsstyrelsen i Norrbottens län
- Örtqvist, D. 2015. Näringslivsutveckling i nordprogramområdet : En analys av tillväxtambitioner, samverkan och export. Rapportserie / Länsstyrelsen i Norrbottens län. Luleå, Länsstyrelsen i Norrbottens län
- Örtqvist, D. 2017. Digitaliseringen och näringslivet. Luleå, Luleå tekniska universitet
- Örtqvist, D. 2018. Tillväxtförutsättningar för Norrbottens näringsliv: En uppföljning av företagens styrkor, svagheter och utmaningar. Rapportserie inom Regional Förnyelse. Region Norrbotten.
- Örtqvist, D., & Ejdemo, T. 2017. Hur mår besöksnäringen i Norrbotten? Rapportserie inom Regional Förnyelse. Region Norrbotten.
- Örtqvist, D., & Ejdemo, T. 2018. Meta-analys med fokus på utvecklingsmöjligheter: Testnäring i Norrbotten. Rapportserie inom Regional Förnyelse. Region Norrbotten.

Bilaga A

Intervjuguide

1. Kan du beskriva företagets verksamhet kortfattat?
 - a. När är bolaget grundat?
 - b. Hur har verksamheten utvecklats från start till idag, kortfattat (notera gärna ungefärliga årtal)?
2. Vad är företagets huvudsakliga produkter/tjänster?
3. Vilken är bolagets huvudsakliga marknad?
 - a. Geografi?
 - b. Bransch?
 - c. Hur ser värdekedjan ut som företaget är del av?
4. Kan du beskriva din egen bakgrund och roll i företaget?
 - a. Grundare?
 - b. Tidigare erfarenheter?
 - c. Drivkrafter för att arbeta med företagstillväxt?
5. Vilka är de viktigaste framgångsfaktorerna som lett till att ni lyckats bli ett gasellföretag?
 - a. Någon särskild händelse med avgörande betydelse? När?
 - b. Interna framgångsfaktorer (t.ex. kompetenser, drivkraft, idéer etc.) vs externa framgångsfaktorer (t.ex. ökad efterfrågan, nya samarbeten etc.)?
6. Har ni upplevt några särskilda hinder eller barriärer för tillväxt?...
 - a. Om ja, vad var det för hinder, när upplevde ni dem och hur hanterade ni dem?

7. Hur ser du på företagets kopplingar till resten av det lokala/regionala näringslivet?
 - a. Är företaget leverantör till andra lokala/regionala verksamheter?
 - b. Är företaget beroende av andra lokala/regionala leverantörer?
 - c. Vilken betydelse har andra regionala organisationer för företagets verksamhet/tillväxt? (ex lokala företagarnätverk)
 - d. Har lokala/regionala samarbeten och/eller relationer varit viktiga för företagets tillväxt? Om ja, på vilket sätt
 - i. Formella (kund-leverantör; annan affärsmässig samverkan)
 - ii. Informella (relationer, råd, tips, kontakter osv..)
8. Hur ser du på företagets framtid?
 - a. Tillväxtambitioner?
 - b. Möjlighet att växa på befintlig marknad eller utöka (geografi)?
 - c. Inställning till möjligheter att diversifiera verksamhet? Nya produkter (varor/tjänster)?
9. Råd till andra företagsledare som vill lyckas med en tillväxtresa?
10. Råd till näringslivsutvecklare som arbetar med att skapa förutsättningar för tillväxt?
11. Är det något vi inte har pratat om som du tycker är viktigt att ta upp?

