

Robust företagande i kristider

Omställning, økosystemer og digital modenhet inom
Turism- og matnæringen

Välkommen!

Program:

- 13:00 Välkommen og presentasjon av deltagere
- 13.10 Projektet Robust företagande i kristider, mål og hensikter
- 13.20 Hur har pandemin påverkat företag i Sverige och Norge? – Resultat från projektet.
- 13.50 Diskusjon og spørsmål plenum
- 14.05 Pause/benstrekk
- 14:10 Erfarenheter företagare/rådgivere i Sverige- Norge, Håkan Hising, Igloo Åre och Bodil Vekseth, Steinkjer Næringssselskap
- 14.40 Diskusjon og spørsmål plenum

Projektdeltagare



Jorunn Grande
Nord Universitet



Lill-Beathe Håpnes
Nord Universitet



Tina Løvsletten Troset
Nord Universitet



Kevin William Reielen Nordvoll
Nord Universitet



Cecilia Dalborg
Mittuniversitetet



Yvonne von Friedrichs
Mittuniversitetet



Kristin Sabel
Mittuniversitetet

Interreg Sverige-Norge programmet, Mars 2021 – September 2022

ROBUST företagande i kristider – Turism och mathantverk



ROBUST - Mål i prosjektet, finne ut mer om...

- Kan overlevelse/robusthet i reiselivs- og matnæringen forklares med de ulike politiske tilnærmingene i Norge og Sverige?
- Hvordan har pandemien påvirket bedrifter i reiselivs- og matindustrien?
- Hvilken rolle spiller økosystemer og digital modenhet for robustheten?
- Hvordan har kompetansetilbudet endret seg for bedrifter i reiselivs- og mathåndverksnæringen under pandemien?
- Hvilke aksjoner har gründerne gjort på grunn av de endringer i omgivelsene som pandemi innebærer?

Hur har pandemin påverkat företag i Norge och Sverige?

- Jämföra om det är skillnader mellan länderna
- Undersöka hur förutsättningar varit, och vilka omställningsbehov som funnits inom näringarna turism och småskaligt mathantverk.
- Belysa vad som har varit viktigt för ett långsiktigt och bärkraftigt företagande.

- Förutsättningar innan pandemin
- Infrastruktur och Digitalisering
- Förändringar
- Strategier och åtgärder
- Resurser och samarbeten
- Kompetensförsörjning
- Restriktioner, Politik och stödsystem

Sverige og Norge har store likheter i befolkning, utdanning og politiske system

Men store forskjeller I hvordan landene har håndtert krisen

Norge

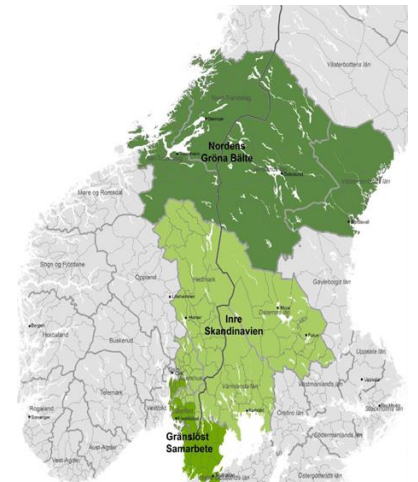
- Strengt tiltak og reguleringer
- Full nedstegning av alt bortsett fra matbutikker og apotek i den første fasen
- Flere runder med gjennåpninger og nye restriksjoner
- Turisme og restauranter hardt rammet
- Støtte: bank lån, kontantstøtte, nye regler for permitteringer, staten inn med ordninger knyttet til arbeidsledighet osv. Lokale stöd R&D

Sverige

- Uklart for publikum og bedrifter hva restriksjonene innebar, var ikke obligatoriske, men rekommendationer
- Ingen nedstegninger i tidlig fase, men overordnede sosiale restriksjoner
- Nye restriksjoner i omganger
- Turisme og restauranter hardt rammet
- Støtte: - Generelle, sänkta avgifter, omställningsstöd, permitteringsstöd, hyressubv. Inte så många lokale stöd.

Vad vi har gjort och vad ska vi göra:

- Enkät i Sverige (550 st företag) Norge (260 st företag) 215 svar = 27% , 155 (S) and 60 (N)
- Intervjuer Sverige 15 mathantverkare och Norge 9 turismföretag + mathantverkare
- Intervjuer med näringslivskontor och näringslivsutvecklare (S 4 st) (N 2 st)
- Analyserar/Jämföra
- Rapportera – sprida resultat (workshop och konferenser)



Huvudresultat från Sverige och Norge

Cecilia och Jorunn

Förutsättningar innan pandemin
Påverkats
Åtgärder
Stöd
Robusthet

Kännetecknande för företagen:

<i>Ålder, Företag</i>	Norge	Sverige
0- 3 år	7%	14%
4-9 år	33%	20%
10-19 år	33%	33%
20 år eller äldre	27%	33%

<i>Företagsform</i>	Norge	Sverige
AB	59%	55%
Enskild firma	34%	32%
Andra företagsformer	7%	13%

<i>Omsättning 2019</i>		
0	4%	5%
0- 100 000	7%	8%
100 001- 500 000	13%	20%
500 001 - 1 000 000	16%	12%
1 000 001 - 3 000 000	23%	21%
3 000 001 - 5 000 000	5%	11%
5 000 000 eller mer	32%	23%

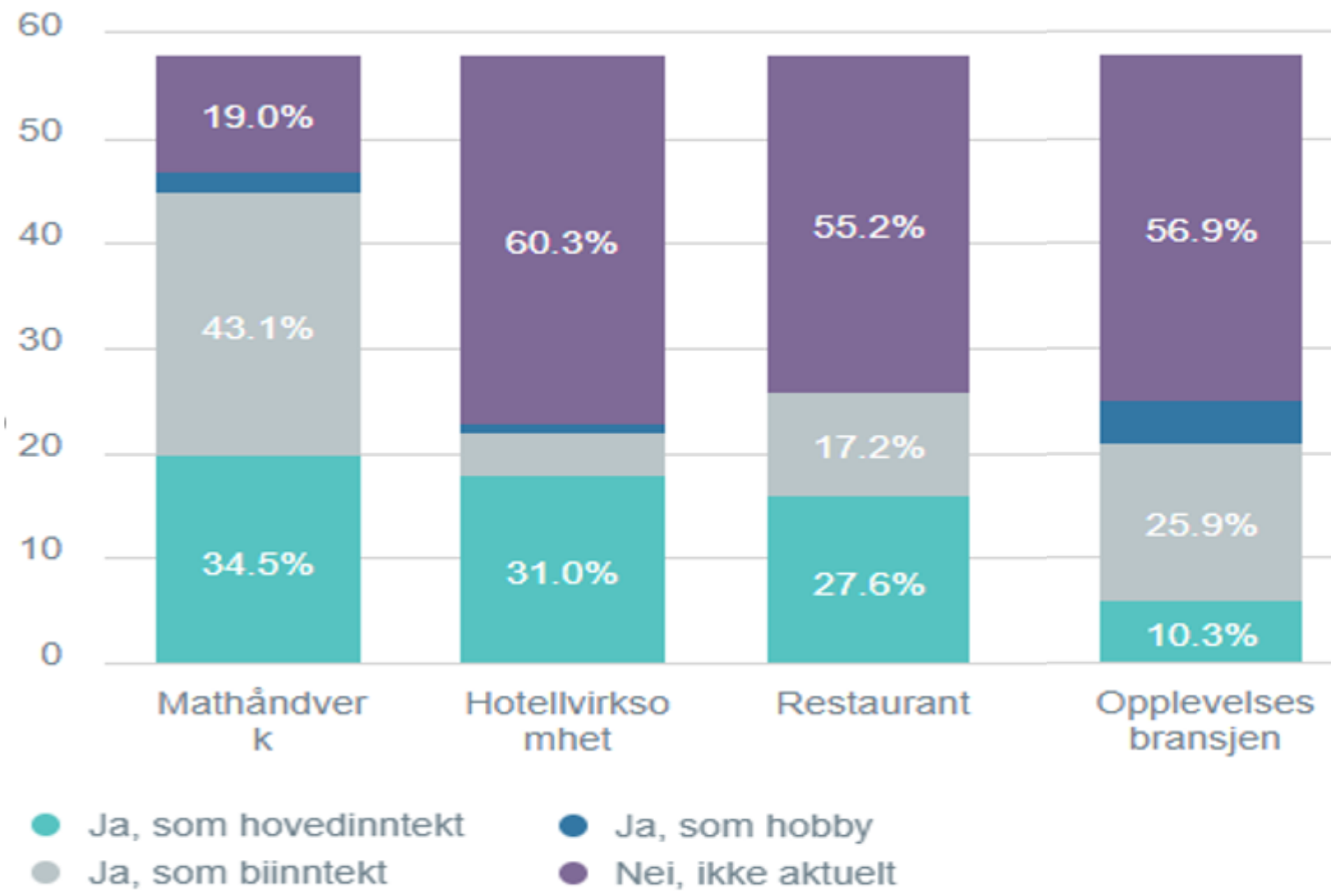
<i>Anställda 2019</i>		
Inga anställda/ägare	27%	40%
1-4	36%	33%
5-9	17%	11%
10-19	9%	10%
20 eller fler	11%	6%

Kännetecknande för företagarna:

<i>Ålder företagare</i>	Norge	Sverige	<i>Utbildning</i>	Norge	Sverige
Yngre än 30	2%	1%	Grundskola	0%	6%
30-39	12%	11%	Gymnasium	35%	45%
40-49	33%	26%	Universitet	32%	21%
50-59	33%	37%	University mer än 3 år	33%	28%
60 eller äldre	20%	25%			

<i>Kön</i>	Norge	Sverige
Kvinnor	50%	46%
Män	47%	52%
Ej angett	3%	2%

Har virksomheten aktiviteter innen følgende områder?

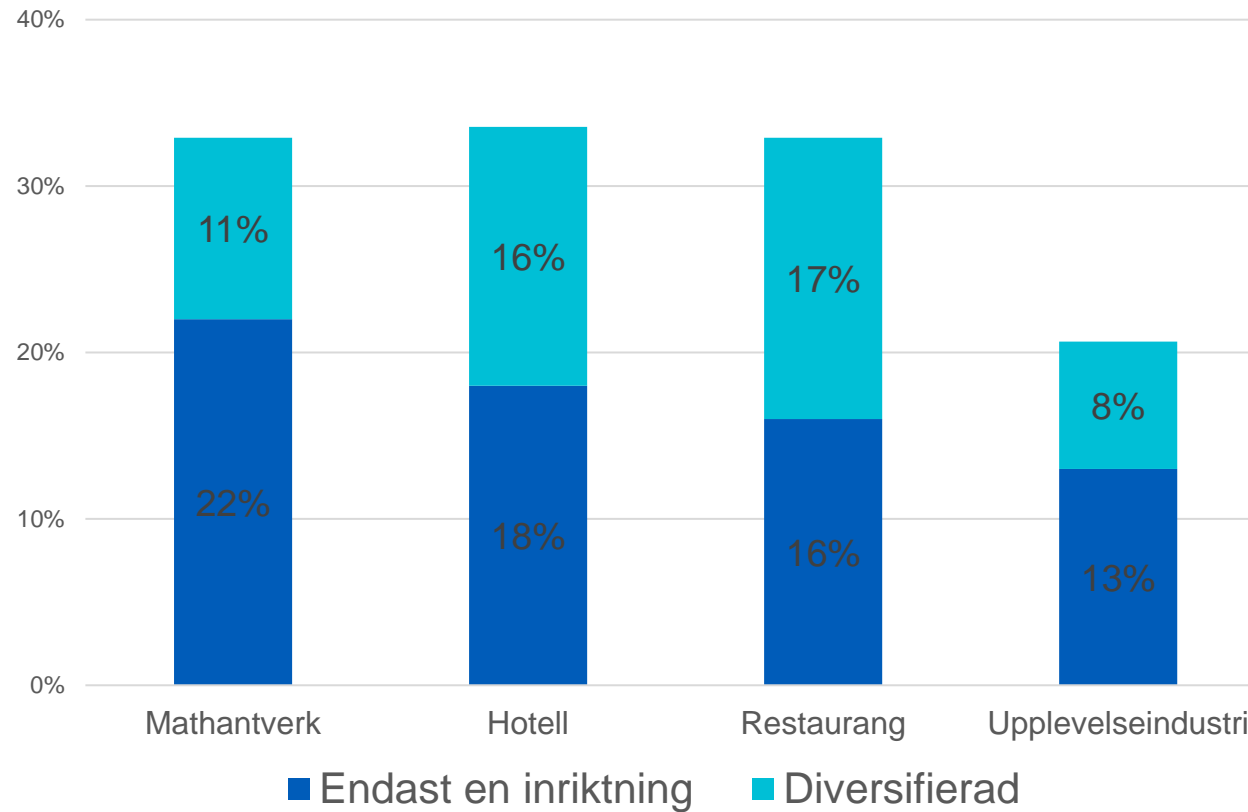


Fler diversifiserede virksomheter i Norge – framför allt med kombination mathantverk

Upplivelse industri – i kombination med annan virksomhet

59% driver diversifiserad virksomhet

Inom vilket område bedriver ni verksamhet?



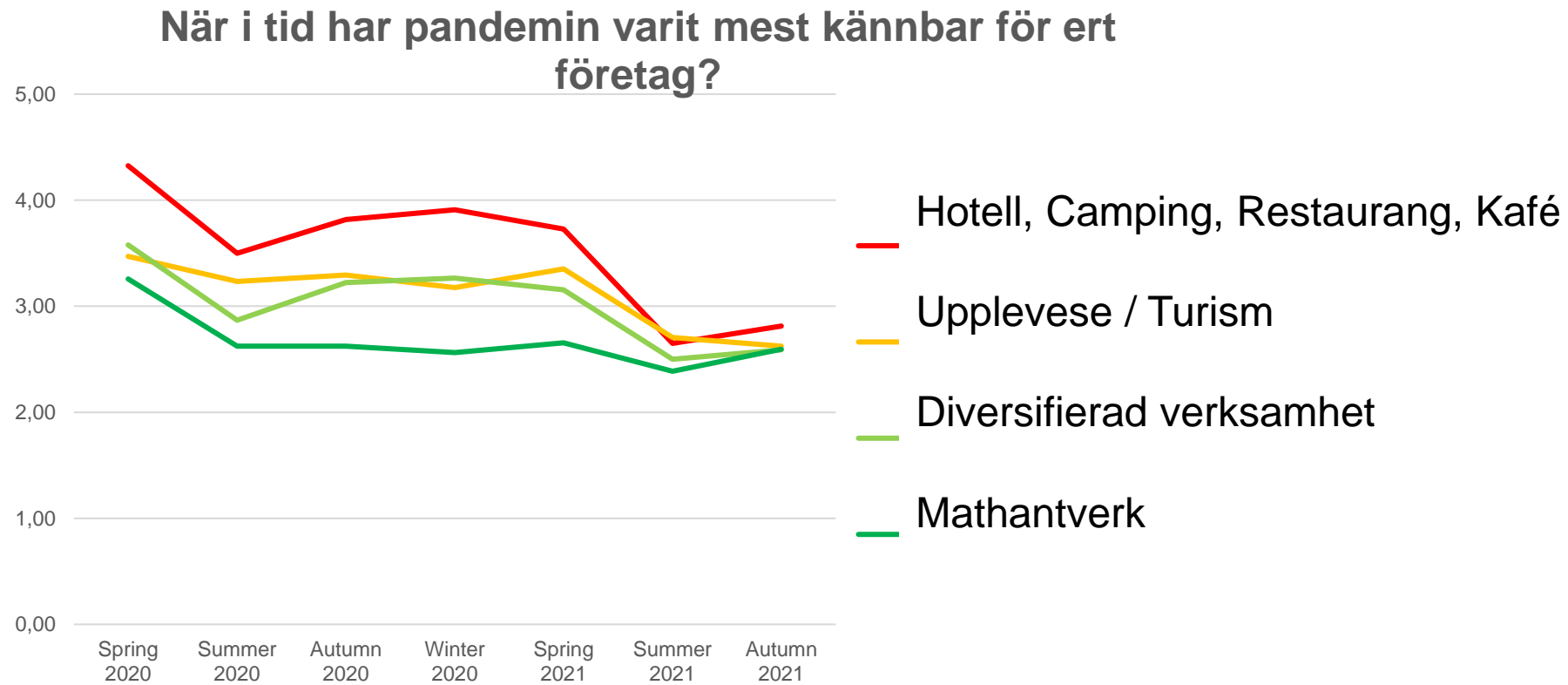
Frågan ställdes lite
annorlunda i
Sverige:

32% driver diversifierad
verksamhet

Situasjon før pandemien, forskjeller N/S

I hvilken grad stemmer følgende utsagn om situasjonen i virksomheten (1-5)	Gj.snitt.	Norge	Sverige	
Virksomhetens beliggenhet er viktig for driften	3.92	3.53	4.05	**
Virksomheten har tilgang til velfungerende bredbånd	3.62	3.78	3.56	
Vi har et unikt produkt som det er vanskelig å kopiere/etterligne	3.26	3.65	3.11	**
Vi samarbeider med andre virksomheter i nærområdet	3.24	3.43	3.17	
Egenkapital (buffert) for å klare økonomiske utfordringer	2.84	3.28	2.69	***
God kontakt med næringsutviklere	2.7	3.06	2.58	*
Det er lett å få tak i ansatte med nødvendig kompetanse	2.66	2.31	2.79	*

Pandemin över tid



1) Inte alls till 5) I mycket hög utsträckning

Total effekt av pandemien, forskjeller på land og bransje

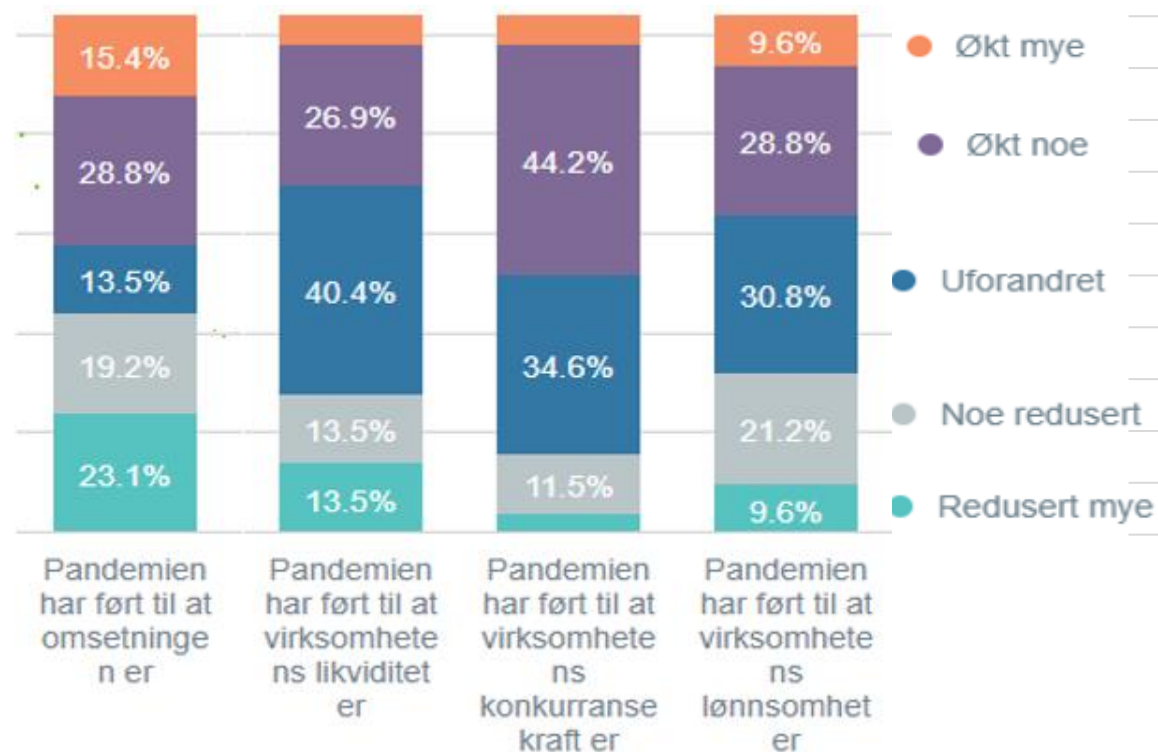
Hur har branschen (totalt i landet) påverkats av pandemin?

Hvilken innvirkning har pandemien hatt på din bransje?

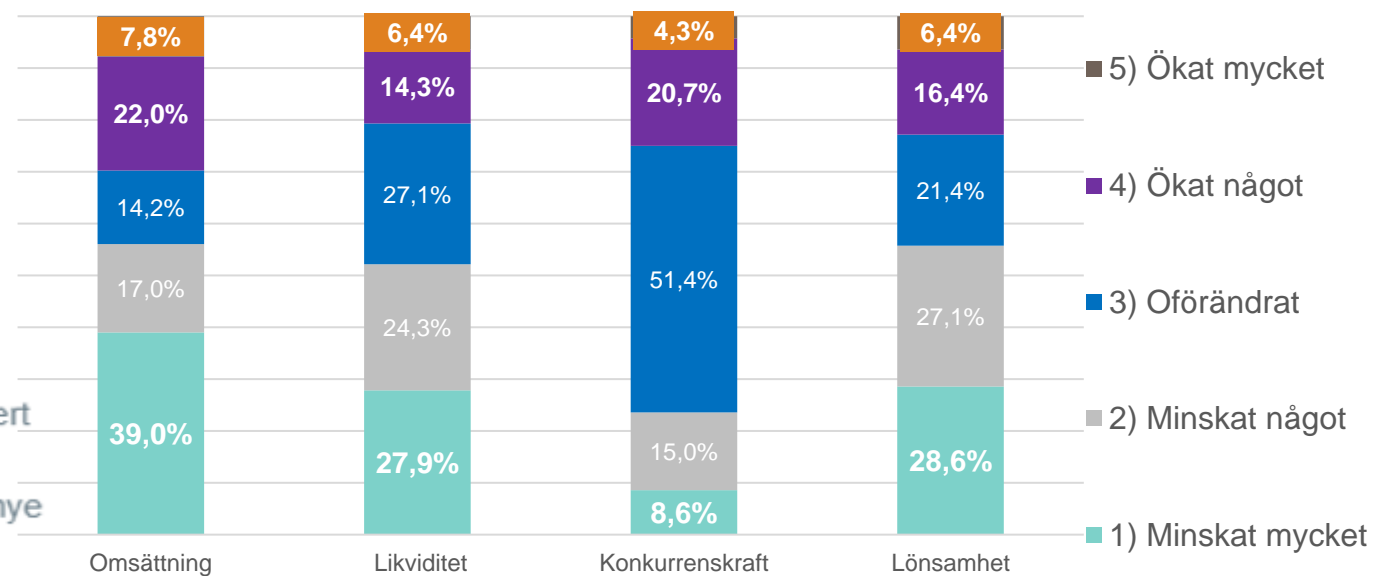
		Ikke i det hele tatt/ I liten eller veldig liten grad	I høy eller veldig høy grad		
	Norge	34%	66%		
	Sverige	26%	74%		
	Mathandverk	50%	50%		
	Hotel, camping, Restaurant and Café	11%	89%		
	Turisme og opplevelser	13%	88%		
	Diversifisert	30%	70%		

Pandemin över tid

Norsk side: Omsetningen har gått begge veier...



Svenska sidan: Högre andel som har minskat mycket
Oförändrad konkurrenskraft



Åtgärder och ändringar på grund av pandemin?

- De fleste bedrifter gjorde endringer i de første 1-4 mnd rett etter pandemien
- Nettverk oppfattet som viktig for bedriften under krisen: personlig nettverk (N55%; S47%), industri nettverk (N43%; S31%)
- Kommunen mindre viktig i Sverige. (N37%; S11%)
- Mest vanlige endringer; I stor grad eller svært stor grad (4 og 5)
 - Økt bruk av digitale kommunikasjonskanaler (N60%, S32%)
 - utviklet flere produkter og tjenester (N54%, S17%)
 - må finne nye kundegrupper (N50%, S28%)
 - redusere kostnader (N30%, S41%)
 - endre distribusjon (N37%; S22%).
 - Økt behov for kompetanse hos ansatte (N38%, S6%)

Kompetensförsörjning

Kristin

Kompetensförsörjning

Hur har förutsättningar för företagens kompetensförsörjning förändrats under pandemin?

- De flesta företagen i studien är generellt sett små och hade inga eller få anställda även innan pandemin
- De som hade anställda innan pandemin, sade upp eller korttidspermitterade dessa i början av pandemin (återanställdes senare)
- Under pandemin har de norska respondenterna sett ett ökat behov för kompetensförsörjning, och även upplevt att de kunnat satsa på kompetensutveckling och innovation
- De svenska respondenterna har inte kompetensutvecklat sina företag under pandemin men det har funnits ett ökat behov för kompetensutveckling inom digitalisering.

Intervjuer

Kevin

Pandemien
Støttesystemet
Samarbeid og nettverk
Utvikling
Digitalisering og bærekraft

Pandemien

- Første møtet med pandemien var ett sjokk – ingen bedrifter var forberedt på pandemien og de restriksjonene som ble satt ovenfor næringslivet.
- Første fasen av pandemien var mest utfordrende – svært uforutsigbart å drifte. Krisepplaner var ikke dekkende for pandemien.
- Mathåndtverk bedrifter har klart seg noe bedre - kan forklares ut ifra egenarten av produktet.
- Turisme og opplevelsebransjen opplevde store utfordringer med å legge om drift – permittering av alle ansatte.

Støttesystem

- Oppfattelsen av støttesystemet hos små virksomheter var at rammevilkårene for å motta støtte ikke omfattet små næringsaktører.
- Ikke tilpasset til nyetablerte virksomheter med lite historiske tall å vise til. Fokus på omsetningsfall fremfor kanselleringer av reservasjoner.
- Samtlige aktører opplevde informasjon tilknyttet støttesystemet som forvirrende og vanskelig å forstå. Spesielt for de statlige støtteordningene.
- 6/9 mottok noen form for støtte – kommunal eller/og statlig

- De fleste av intervjuobjektene opplevde å samarbeide med andre aktører/organisasjoner i større grad etter pandemien enn før.
- Hotell og reiselivsbransjen opplevde det som at alle sto sammen og møtte pandemien som en samlet bransje.
- Nettverk – Flere aktører benyttet egne nettverk mer aktivt for å utveksle erfaring.
- **Fokuset i samarbeidene:** *Åpenhet, gjensidig deling (erfaringsutveksling,) redusere kostnader, skape flere inntektstrømmer og øke rekruttering .*

Utvikling

- Flere aktører fikk ett spesielt fokus på å utvikle deler av virksomheten.
- Aktørene benyttet en kombinasjon av egen kapital og prosjektmidler fra Innovasjon Norge.
- Fokus på skape andre inntektskilder og tiltrekke seg nye kundegrupper. Tiltrakk seg større kundegrupper og marked fra Norge (turisme og opplevelsesturisme).
- Mathåndverk bedrifter – fylte opp lagrene sine.

Digitalisering og bærekraft

- Økt akselerasjon og behov for digitalisering. Effektivisert deler av drift gjennom digitale hjelpemidler.
- Flere aktører har investert kapital i nye digitale og teknologiske hjelpemidler.
- Økt bevissthet rundt bærekraft. Etterspørres i noe større grad. Virksomhetene sitt fokus virker å være noe av det samme.

Vad menar vi med Robusta företag och vad kan leda till mer robusta företag?

Cecilia och Jorunn

Robusthet – vad menar vi?

- Varit med om en svårighet
- Stått emot, och
- Långsiktigt har förväntningar att det kan bli något positivt



Källa: Vimmerby turistbyrå

Att mäta Robusthet

Utifrån följande frågor skapade vi ett medelvärde:

- Pandemins påverkan på företagets:
 - likviditet?
 - konkurrenskraft?
 - lönsamhet?
- Hur förväntas den långsiktiga effekten av Covid-19 bli?
- Hur förväntas omsättningen bli under 2021?

Ja	46%
Nej	54%

En 5-punkters Likert skala där 1 = mkt
lägre än före pandemin, till 5=mkt
högre än före pandemin

Framtid:
1) Starkt negativ till 5)
starkt positiv

Robusthet ≤ 3



Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

Hva skaper robusthet?

Tre studier:

- Tillgång till resurser och entreprenöriell orientering
- REKO
- Betydelsen av stødsystem

Betydning av ressurser og andre kapasiteter?

- Innovativitet, proaktivitet, risikotaking (Entreprenöriell orientering, EO)
 - Higher EO - innovativeness and pro-activeness- gives increased robustness?
 - Higher EO risktaking give reduced robustness?

Resursbaserad teori

- Unike ressurser
- Financial buffer
- Digital modenhet
- Unik kunnskap
- Nettverk (hvilke type nettverk?)

Foreløpig ikke noen tydelige funn.
Jobber videre med dette
Intervjuundersøkelse

Yvonne

Samarbeta med konkurrenter – framgångsrik strategi i kristid?

Exemplet REKO

Vi har undersökt hur små företag verksamma på landsbygden (Jämtland), har påverkats av pandemin och vilken betydelse som samarbete med konkurrenter har på företagens robusthet.

Tidigare forskning visar att:

- robusthet och resiliens ofta betraktas som en nyckel till ett företags pågående prövningar och framgång (Mignenan, 2021:5),
- för att uppnå robusthet vid kriser, är det fördelaktigt för företag att samarbeta med konkurrenter s.k. coopetition (Crick & Crick, 2020:211; Brunetto & Farr-Wharton, 2007),
- samarbete mellan företag har inte bara en positiv effekt på företagens prestationer (Bagshaw & Bagshaw, 2001), utan även på kunskapsutbytet mellan företagen (Bengtsson & Kock, 2000; von Friedrichs Grängsjö, 2003; Kotzab & Teller, 2003),
- medan tidigare studier främst har undersökt motiv för och resultat från coopetition i större företag är fortfarande kunskapen låg avseende coopetition mellan riktigt små företag verksamma på landsbygden (Granata, *et al.*, 2018)

Vårt exempel på samarbete med konkurrenter är REKO

REKO är en förkortning för "Rejäl konsumtion"

REKO en köp-och sälj plattform mellan konsumenter och lokala producenter av livsmedel i konsumenternas närområde

REKO vilar på sju principer:

- Endast livsmedel och direkta biprodukter från egen livsmedelsproduktion
- Endast försäljning av egna produkter
- Inga mellanhänder
- Produkterna är förbeställda inför varje utlämningstillfälle
- Varje beställning är en enskild uppgörelse mellan köpare och säljare
- Förtroende mellan alla inblandade – ärlig och saklig dialog
- Det ska vara gratis att delta i en REKO-ring

REKO i Jämtland, 2020-2022

REKO-ring	Start	Kunder 4/9–20	Kunder 10/3–21	Kunder 29/4–22	Producenter 24/4 2022
REKO-ring Berg	3/1 2020	-	1 800	2 100	79
REKO-ring Bräcke	1/10 2019	-	931	1 500	54
REKO-ring Härjedalen	14/8 2019	2 700	3 400	4 100	112
REKO-ring Krokom	19/4 2019	1 900	2 300	2 800	67
REKO-ring Ragunda	11/7 2018	1 600	1 800	1 900	71
REKO-ring Strömsund	18/8 2019	2 000	2 200	2 400	67
REKO-ring Åredalen	7/6 2019	3 000	3 600	4 200	112
REKO-ring Östersund	4/4 2018	12 700	14 600	16 000	227

Enkät hösten 2021 till 160 företag, 51 (32%) svarade

REKO-producenter =32

Icke-REKO-producenter =19

Kännetecknande Mathantverkarna



Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

<i>Ålder, företag</i>		<i>Ålder företagare</i>	
0- 3 år	20%	Yngre än 30 år	0%
4-9 år	20%	30-39 år	14%
10-19 år	35%	40-49 år	28%
20 år eller äldre	25%	50-59 år	28%
		60 år eller äldre	30%
<i>Företagsform</i>		<i>Kön</i>	
AB	28%	Kvinnor	63%
Enskild firma	63%	Män	27%
Andra företagsformer	9%		
<i>Omsättning 2019 SEK</i>		<i>Utbildning</i>	
0	6%	Grunskola	7%
0 - 100 000	12%	Gymnasium	53%
100 001 - 500 000	33%	Universitet 3 år	14%
500 001 - 1 000 000	10%	Universitet mer än 3 år	26%
1 000 001 - 3 000 000	16%		
3 000 001 - 5 000 000	8%	<i>Huvudsaklig inkomstkälla</i>	
5 000 001 eller mer	16%	Företaget	70%
		Andra inkomstkällor	30%
<i>Anställda 2019</i>		<i>Aktivt företag</i>	
Inga anställda	14%	Ja	98%
Ägaren/ägarna	47%	Nej	2%
1-4	15%		
5-9	8%		
10-19	14%		
20 eller fler	2%		

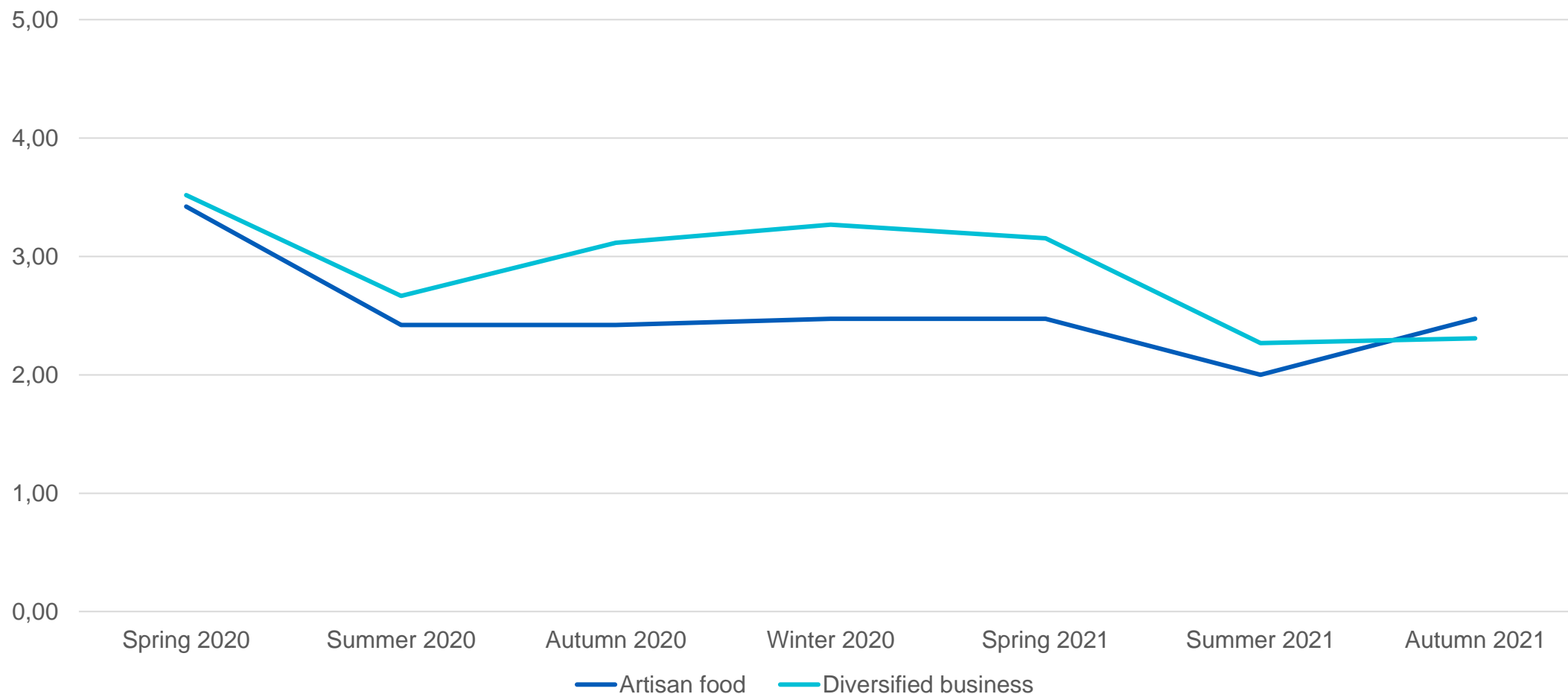
REKO producenter är små företag utan anställda

	REKO- Producent	Inte REKO- producent	
<i>Omsättning 2019</i>			
1 - 500 000	56%	42%	**
500 001 - 1 000 000	16%	0%	
1 000 001 - 5 000 000	25%	21%	
5 000 000 eller mer	3%	37%	
<i>Antal anställda 2019</i>			
Inga anställda/ ägaren	72%	42%	#
1-4 anställda	16%	16%	
5-9 anställda	3%	16%	
10 eller fler anställda	9%	26%	

Tabell. Kännetecknande för REKO-producenter
REKO=32, Ej-REKO=19

Pandemins påverkan?

När i tiden har pandemin varit mest märkbar i företaget?



Att mäta Robusthet

Utifrån följande frågor skapade vi ett medelvärde:

- Pandemins påverkan på företagets:
 - likviditet?
 - konkurrenskraft?
 - lönsamhet?
- Hur förväntas den långsiktiga effekten av Covid-19 bli?
- Hur förväntas omsättningen bli under 2021?

Robusta Mathantverkare	
Ja	48%
Nej	52%

En 5-punkters Likert skala där 1 = mkt
lägre än före pandemin, till 5=mkt
högre än före pandemin

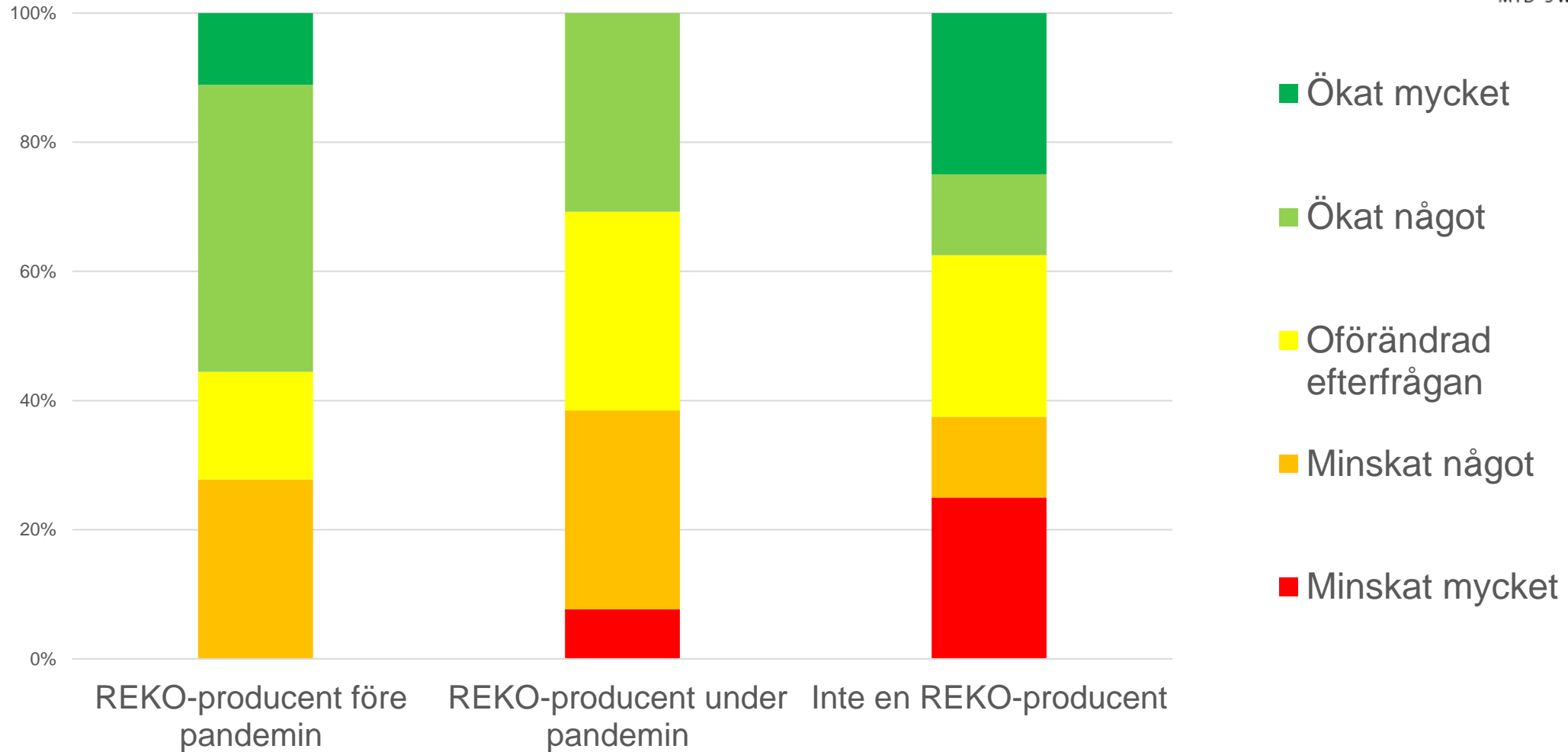
Framtid:
1) Starkt negativ till 5)
starkt positiv

Robusthet ≤ 3



Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

Efterfrågan på mathantverksprodukter jämfört med före pandemin?



Att samarbeta med konkurrenter (coopetition) är en framgångsrik strategi för små landsbygdsföretags robusthet i kristider

Resultatet visar att det finns signifikanta skillnader i robusthet mellan de entreprenörer som samarbetar med konkurrenter inom REKO jämfört med icke-REKO producenter.

Majoriteten av dem som var med i REKO före pandemin, samt de som gick med under pandemin, är mer robusta än de producenter som inte är med i REKO

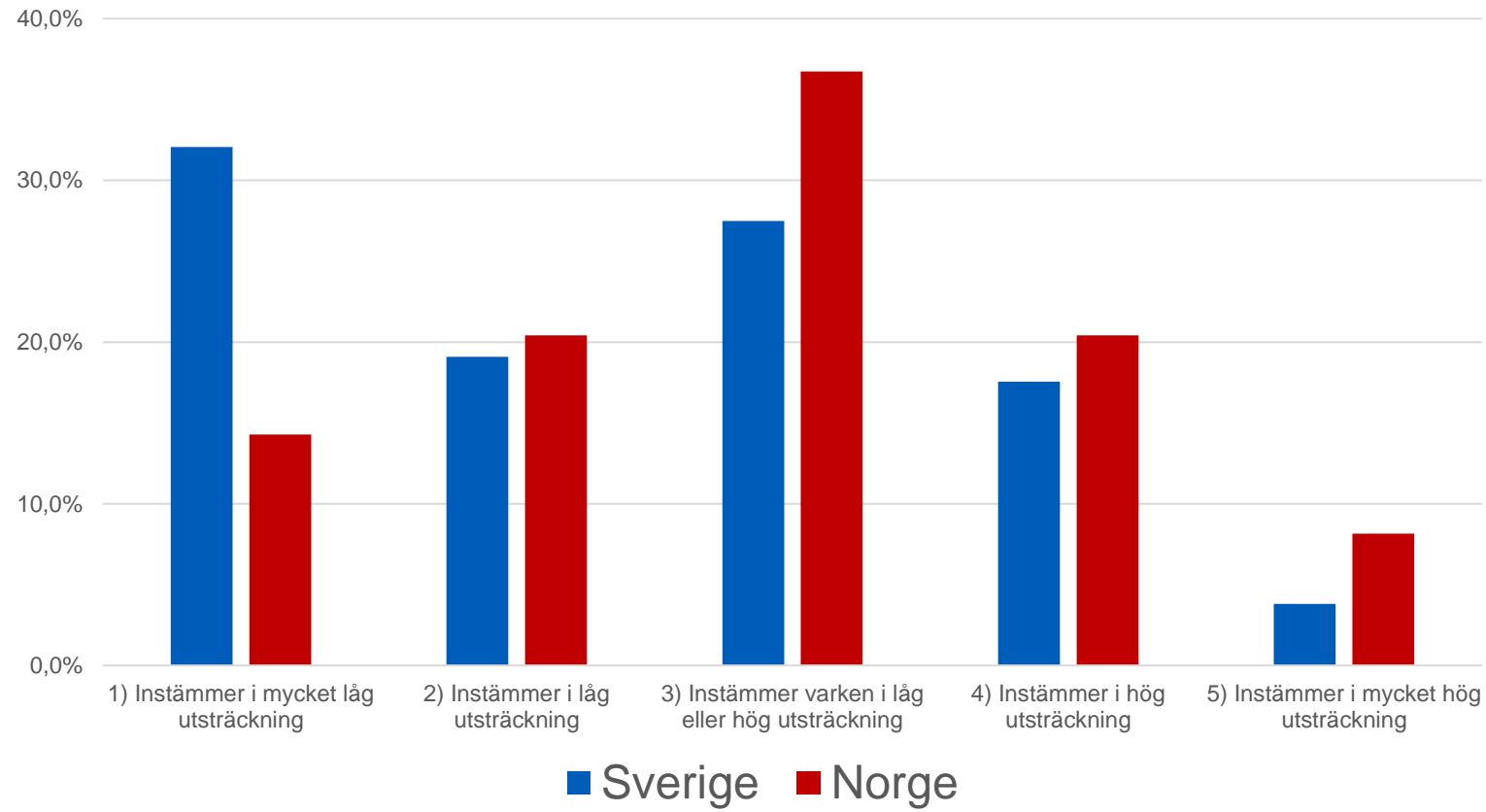
	REKO- Producenter	Inte REKO- Producenter	
<i>Robusta företag</i>			
Ja	57%	31%	#
Nej	43%	69%	

- REKO-ringarna har varit särskilt viktiga för de små mathantverksföretagarna under Covid-19-pandemin, när det gäller att upprätthålla intäkter från den lokala marknaden, synlighet av produkter och att öka samarbetet med andra företag
- De företagare som gick med i REKO-ringen före covid-19-pandemin har klarat utmaningarna i samband med pandemin bättre än de företagare som gick med i REKO under pandemin, eller de som inte gick med alls
- De företagare som samarbetade redan innan pandemin var också de som upplever att de har hanterat pandemin bättre än branschen i övrigt.

Stödsystem – och Robusthet Sv / No

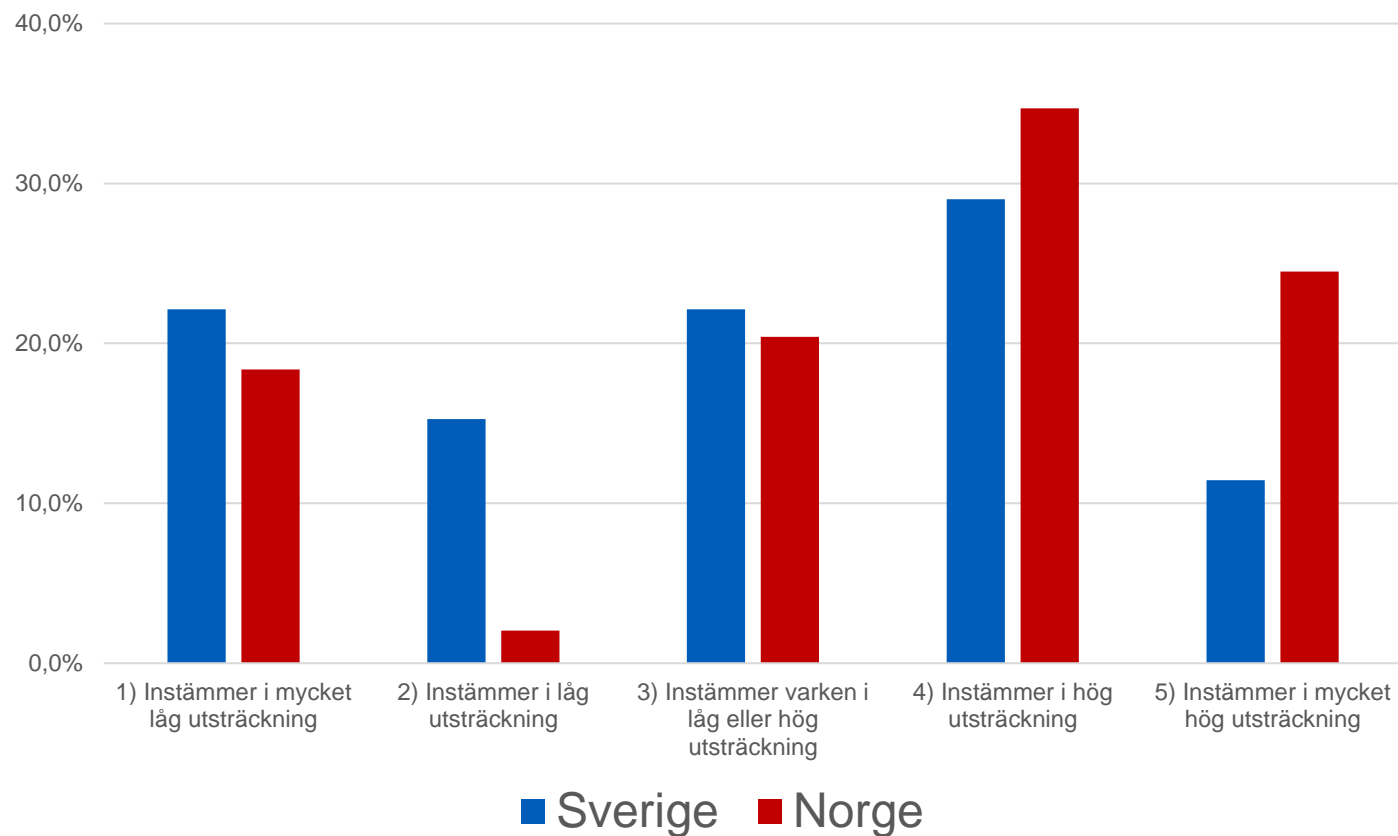
Cecilia

Informationen om tillgängliga stöd har varit bra?



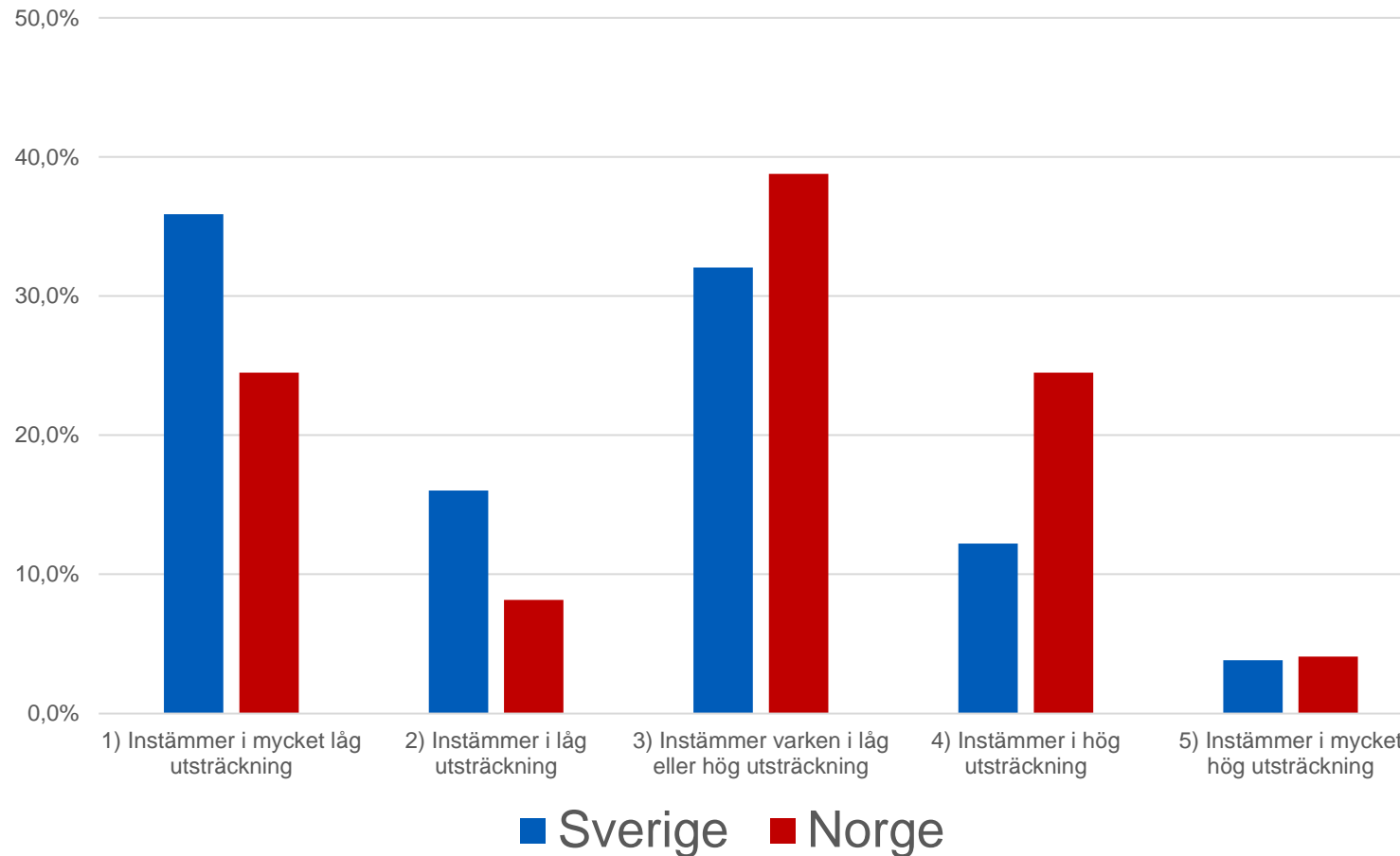
Mer positiva i
Norge

Aktivt sökt information om tillgängliga Corona stöd:



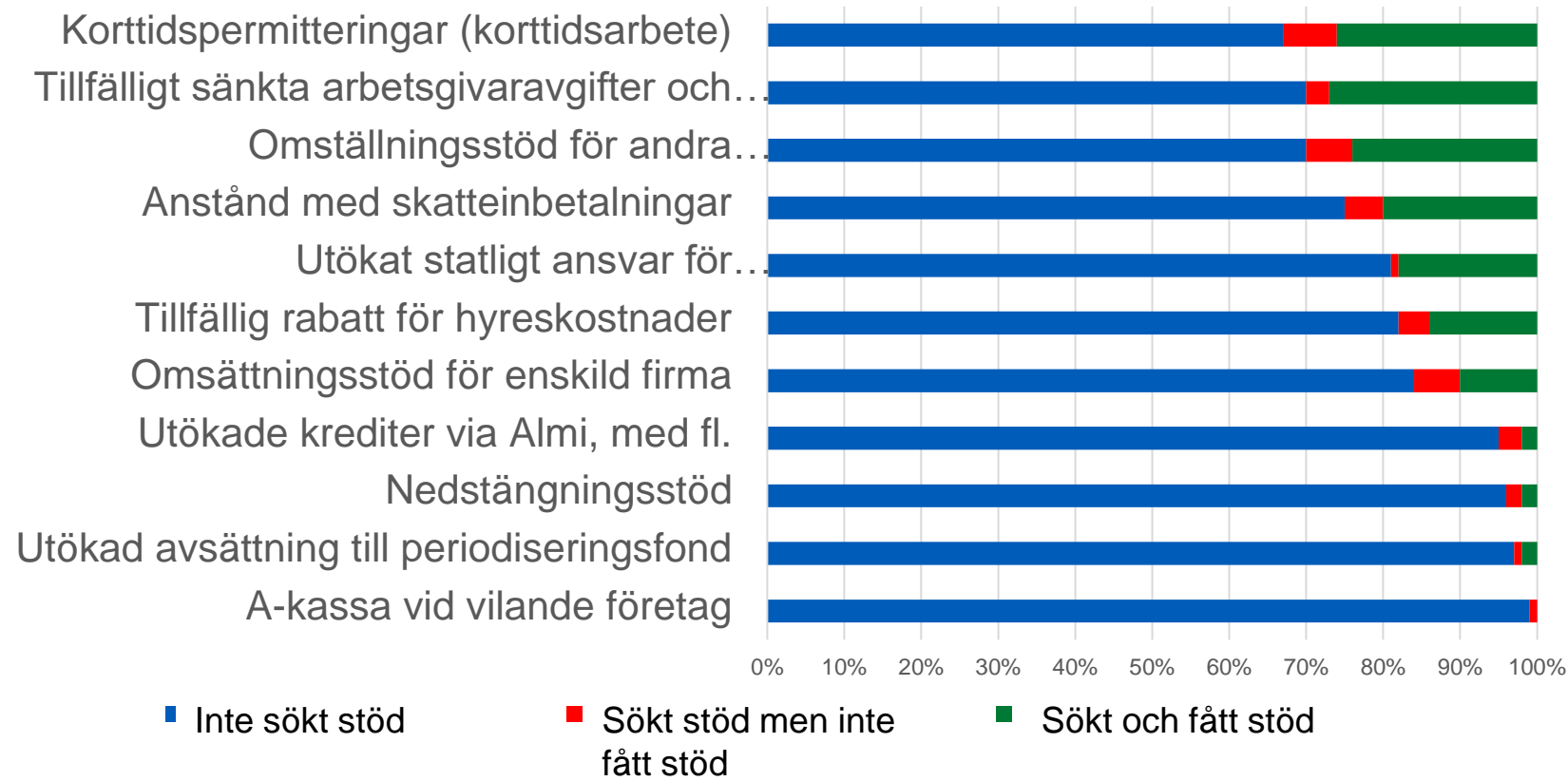
Har varit mer
aktiv i Norge

Det har funnits goda möjligheter, tack vare stödsystemet, att minska pandemins negativa effekter:



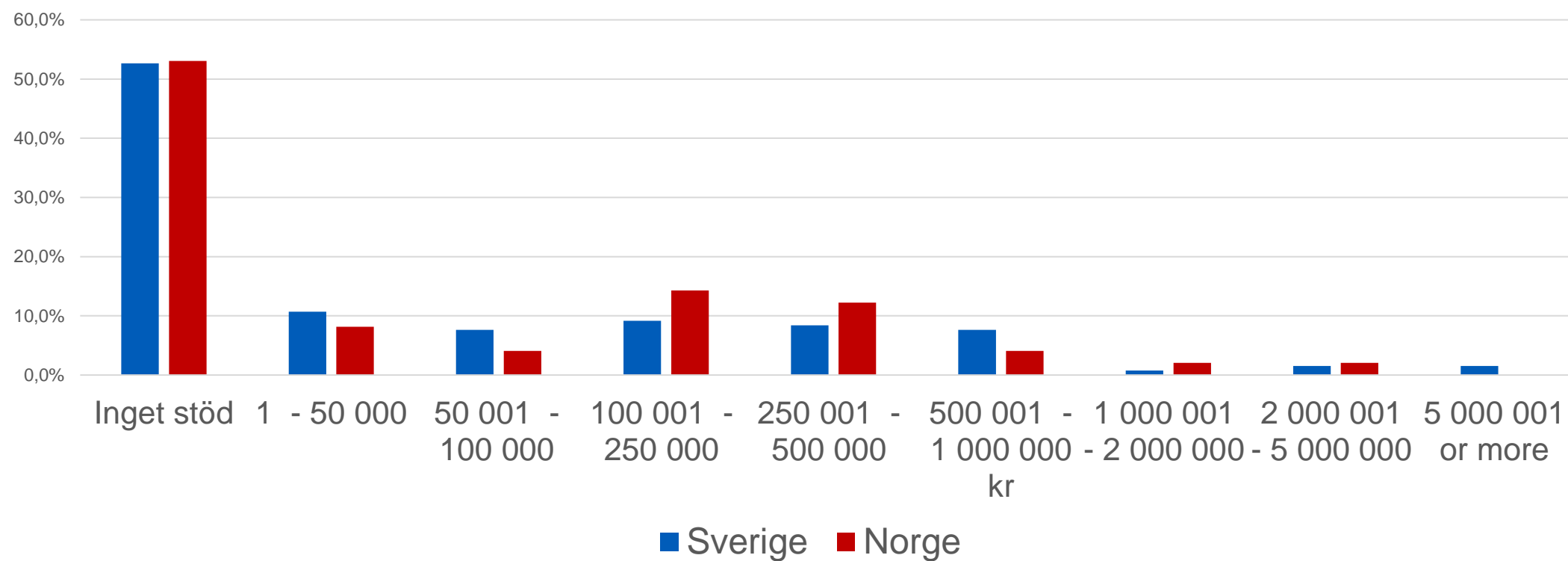
Det verkar ha funnits bättre möjligheter i Norge att reducera de negativa effekterna

Ansökan – Corona stöd (Sverige)



Sökt i låg
utsträckning

Corona stöd i kronor (Sek, Nok)



Stödsystem - Sammanfattning

Hur har företagens robusthet under pandemin påverkats av olika politiska regleringar i Norge och Sverige?

- Många av respondenterna (både Norge/Sverige) har inte sökt stöd under pandemin, pga. de inte matchat ansökningskriterierna (för små företag, byråkratiskt)
- I Norge har det varit mer riktade stöd till kommunal samt regional nivå (aktiva stöd, anpassade efter kommunernas behov)
- I Sverige har stöden varit på statlig nivå och inte varit tillräckligt kontextanpassade, mer likformade och inte utifrån företagarnas behov (passiva stöd, företagarna har själva fått hitta information)
- Enligt våra resultat har de norska företagarna varit mer robusta under pandemin, än vad de svenska företagarna varit

Robusta företag i Norge och Sverige

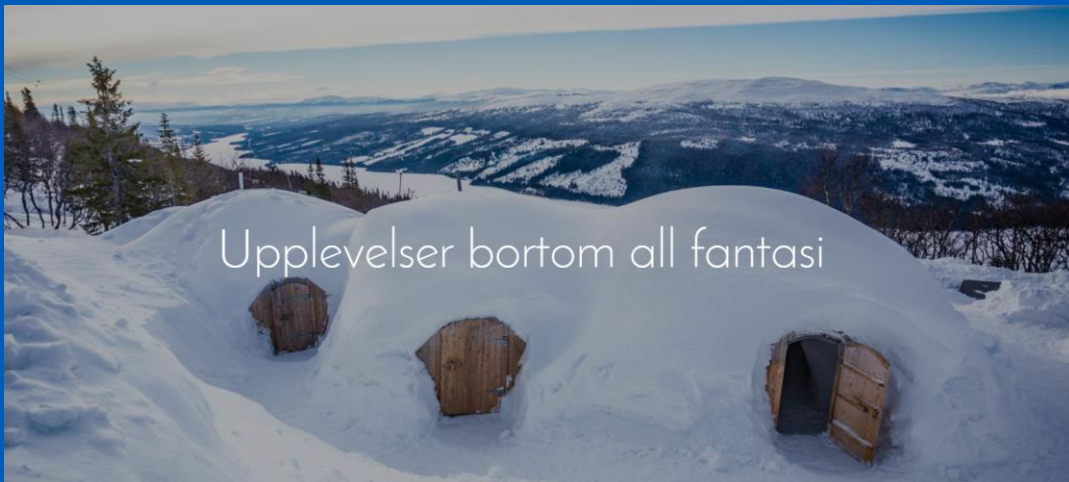
Alla = 46 %	
Sverige	Norge
39%	67%

- Mange bedrifter forventer et bedre resultat i 2021 enn i 2019 (N73%, S42%)
- Langsiktige effekter forventet mer positive i Norge (N51% vs S36%)
- Har ført til flere muligheter og innovasjoner i Norge (N54%, S 23%).
- Generellt et mer optimistisk syn blant norske bedrifter sammenlignet med Svenske.

- Jeg tror pandemien har gitt oss en positiv langsiktig effekt fordi vi har evnet å omstille oss og skape nye produkter som vi kommer til å nyte godt av i tiden framover. Det har gitt oss flere bein å stå på.

Presentationer av företag / praktiker

Håkan Hising. Åre
Igloo Experience AB



Bodil Vekseth, Steinkjer
Naeringsselskap AS



Paus i 5 min!

Diskussion i plenum

Spørsmål og Kommentarer!

Reflektioner?

Känner igen sig?

Hur har pandemin påverkat möjligheterna att rekrytera?

Hur långt efteråt ger pandemin effekter?

Vad påverkar företagen att stå stadigt även i kristider?

Nya tider – nya lärdomar - vad tar ni med er i nya tider?

Sammanfattning och Veien videre mot 2030 -

Robusta företag i nya tider

Tack för visat intresse!

Information- och kontaktuppgifter

**Projektledare:
Sverige**



cecilia.dalborg@miun.se

Norge



jorunn.grande@nord.no

Hemsida:

[Mittuniversitetet](#)
[Nord Universitet](#)

