



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

# BAS

Sambandet mellan digital kompetens och ekonomisk utveckling från praktiken

**HANDBOK**





Medfinansieras av  
Europeiska unionen

**Finansieras av Europeiska unionen. De synpunkter och åsikter som uttrycks är endast upphovsmannens [upphovsmännens] och utgör inte Europeiska unionens eller Europeiska genomförandeorganet för utbildning och kulturs (EACEA) officiella ståndpunkt. Varken Europeiska unionen eller EACEA tar något ansvar för dessa.**

**Pr. n.: 2021-1-SE01-KA220-VET-000028102**

# Innehållsförteckning

<b>Introduktion</b>	p. 05	<b>3. Vinna</b>	p. 54
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bas-modellen för Business Attraction</li><li>• Att arbeta med handboken</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Hur hanterar man en förfrågan?</li><li>• Värdera en potentiell etablering.</li><li>• Ett vinnande möte med företaget.</li><li>• Att skapa ett anbud (business offering)</li></ul>	
<b>12 fall</b>	p. 09	<b>4. Etablera</b>	p. 61
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aalborg (Danmark)</li><li>• Odense (Danmark)</li><li>• Nässjö (Sverige)</li><li>• Trollhättan (Sverige)</li><li>• Östersund (Sverige)</li><li>• Murex (Cypern)</li><li>• MUFG (Cypern)</li><li>• Dubrovnik (Kroatien)</li><li>• Ravenna (Italien)</li><li>• 247TailorSteel i Langenau</li><li>• Brycke i Stuttgart</li><li>• Sveta Nedelja</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• En smidig etableringsprocess</li><li>• Erbjud support och soft landing</li><li>• Maximera effekterna av etableringen</li></ul>	
<b>Introduktion till Business Attraction</b>	p. 27	<b>5. Växa</b>	p. 66
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aktiv näringslivsutveckling.</li><li>• Typer av företagsetableringar.</li><li>• Önskade effekter.</li><li>• Den etablerande aktörens perspektiv.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Hjälp företaget att fortsätta växa</li><li>• Fånga tidiga signaler</li><li>• Följ upp och lär</li></ul>	
<b>1a. Förbereda</b>	p. 34		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Långsiktig planering</li><li>• Tillgång till mark och lokaler</li><li>• Plats för innovation</li><li>• Talangattraktion</li></ul>			
<b>1b. Orkestrera</b>	p. 39		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Värdet av god orkestrering</li><li>• Forma ett Business Attraction Team</li><li>• Skapa ett tvärfunktionellt samarbete</li><li>• Knyt an regionalt och nationellt</li><li>• Dialog med platsens näringsliv</li></ul>			
<b>1c. Digital Business Attraction</b>	p. 44		
<b>2. Attrahera</b>	p. 47		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Utveckla platsen som varumärke</li><li>• Var hittar vi det etablerande företaget?</li><li>• Forma det platsbaserade erbjudandet</li><li>• Marknadsför kommunen för etableringar</li><li>• En dörr in: att vara tillgänglig</li></ul>			

# KORT OM PROJEKTET



## AKRONYM

**BAS**

## TITEL

Utveckling av digital kompetens för att attrahera företag genom fortsatt yrkesutbildning på arbetsplatsen i den lokala offentliga sektorn

## FINANSIERAT AV

ERASMUS+

## LÄNGD

2022-2024

## MÅL

Det allmänna målet med BAS-projektet är att öka de europeiska städernas attraktionskraft för företag genom att höja kompetensen hos personalen på lokala myndigheter.

## SPECIFIKA MÅL

De specifika målen är:

1. Att utrusta chefer och tjänstemän från kommuner med digitala kompetenser inom området företagsattraktion
2. Att utbyta och identifiera innovativa erfarenheter av strategier för att locka till sig företag bland kommuner i Europa
3. Att utveckla en onlineutbildningsmodul för att hjälpa chefer och tjänstemän.

## KONKRETA RESULTAT

1. Kartläggning och analys av utbildningsbehov: en insamling och analys av målgruppens utbildningsbehov.
2. Verktygslåda om Business Attraction Management: verktygslådan kommer att fokusera på hur man organiserar och hanterar Business Attraction-funktionerna
3. E-kurs om Digital Business Attraction Skill: online-utbildning för tjänstemän

## ANDRA PARTNERS

Orust kommun (SE)

Imola kommun (IT), Sweden Emilia Romagna Network - SERN (IT), CARDET (CY), Pforzheim kommun (DE), Tendensor (SE), Dubrovnik Development Agency DURA (HR).

## WEBBSIDA FACEBOOK

<https://basproject.eu/>

<https://www.facebook.com/bas.erasmusproject>



CARDET



CITTÀ DI  
IMOLA



TENDENSOR®



# Introduktion



”

Welcome to the BAS Handbook. Its purpose is to provide the reader with the prerequisites for leading an effective and coordinated work in attracting and realizing business establishments.

Välkommen till handboken BAS. Den ska ge läsaren förutsättningar att leda ett effektivt och koordinerat arbete med att attrahera och realisera företagsetableringar. Den riktar sig både till personer som arbetar professionellt med etableringsfrämjande och till de som arbetar i kommunala förvaltningar som kommer i kontakt med etableringsprocessen i ett eller flera skeden.

*Förkortningen BAS står för Business Attraction in Small and medium Cities och är ett resultat i det pågående ERASMUS-projektet med samma namn. Innehållet i handboken kommer också göras tillgänglig i form av en onlineutbildning under 2024. Det bör understrykas att BAS är ett EU-finansierat projekt och att såväl handbok som onlineutbildning ska fungera i alla EU-länder.*

BAS är ett angeläget initiativ. Det har saknats ett tydligt ramverk för kommuners etableringsfrämjande arbete i tider av innovation och hållbar utveckling. Det är tydligt att företagsetableringar blir mer komplexa över tiden och att fler kompetenser än tidigare behöver involveras för att möjliggöra etableringar.

Företagsetableringar kan bidra med stora värden till regioner och kommuner. Framst i form av arbetstillfällen men också genom att det etablerande företaget kan bidra med kunskap, internationella nätverk och till ett rikare utbud för invånare.

Det råder av naturliga skäl konkurrens om företagsetableringar och investeringar. Därför behöver regioner och kommuner klargöra sina särskilda styrkeområden utveckla en samspelt etableringsprocess och en affärsorienterad kultur. Som stöd finns handboken BAS.

## **Per Ekman, Tendensor**

VD av Tendensor

*Tendensor är en av sju partnerorganisationer i BAS-projektet. Per Ekman är huvudförfattare till handboken och han arbetar i nära dialog med BAS-projektets projektgrupp.*

# BAS-modellen och handbokens struktur

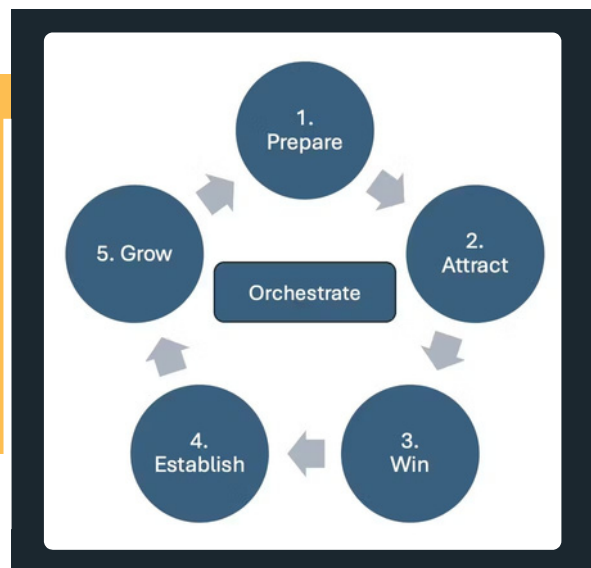
Låt oss först definiera begreppet Business Attraction. Det innebär ett långsiktigt och koordinerat arbete med att attrahera och vinna konkurrensen om företagsetableringar eller investeringar i existerande företag på platsen. Det handlar också om att företaget ska ges bästa förutsättningar att fortsätta växa hållbart på platsen. Ibland kallas ämnet också Investment Promotion eller etableringsfrämjande på svenska.

Handboken består av sex avsnitt. Det första avsnittet heter Introduktion till Business Attraction och det ger en bred belysning av ämnet. Här introduceras olika typer av etableringar, önskade effekter och det europeiska landskapet av etableringsfrämjande.

De resterande fem avsnitten följer strukturen i BAS-modellen som ger en god överblick över etableringsprocessen så som den kan behöva drivas för att klara de utmaningar som utmaningar se ut i mindre och medelstora kommuner.

## BAS-modellen

Modellen ger en gott stöd för både personer som arbetar specialiserat med etableringar och för de som deltar i etableringsarbetet men som gör det utifrån andra professioner.



Det bör betonas att det etableringsfrämjande arbetet enligt BAS behöver utföras av flera aktörer i samverkan. Inte av en enskild person, ett team eller och inte ens av en enskild organisation. Istället behöver den kommunala organisationen knyta band med etableringsfrämjande organisationer på lokal, regional och nationell nivå. Dessutom behöver förtroendefulla relationer till det lokala näringslivet knytas.

## Vikten av Orkestrering

I avsnittet 1b om Orkestrering beskrivs hur ett Business Attraction team kan utgöra navet i etableringsarbetet. Det bör bestå av personer med kunskande om näringslivets villkor och med goda förbindelser till alla de organisatoriska enheter som kan förverkliga etableringen. Teamet kan variera i sammansättning beroende på vilken typ av etablering det handlar om och det odla kontakten med etableringsfrämjande organisationer på regional och nationell nivå. De fem stegen som teamet behöver orkestrera motsvarar fem återstående avsnitt i handboken:



### Fas 1. Förbereda

Ett företag söker lokaliseringar med goda förutsättningar för en hållbar tillväxt och som möter företagets särskilda behov. Kommunen behöver ha en översiktsplanering som visar hur företagande och företagsetableringar bidrar till en hållbar utveckling.



### Fas 2: Attrahera

I fasen Attrahera handlar det om att bygga relationer till de grupper av företag som vi har stor chans att attrahera. Det handlar om marknadsföring och utveckling av särskilda värdeerbjudanden men också om att vara tillgänglig för etablerande företag och därmed ha en god beredskap inför förfrågningar.



### Fas 3: Vinna

Fasen Vinna inleds när en kontakt med etableraren har uppstått. Ofta behöver ett prospekt utvecklas som i detalj möter investerarens behov och normalt behöver det ske skyndsamt. Erfarenheten visar att samspelade platser klarar forma erbjudandet snabbare och mer träffsäkert.



### Fas 4: Etablera

Den här fasen inleds då lyckorusen lagt sig efter att vi vunnit matchen om investeringen, ofta i konkurrens med andra platser. Målet med fasen Etablera är att säkerställa att det etablerande företaget får en så enkel och effektiv etablering som möjligt. Målet är att affärsverksamheten kan komma igång så fort som möjligt.



### Fas 5: Växa

När företaget är etablerat och verksamheten är igång finns det god anledning att understödja fortsatt tillväxt. Nyetablerade företag kan ha underutvecklade kontakter med det omgivande näringslivet och lönsamhet måste visas så att verksamheten kan fortgå.

## Att arbeta med handboken



Handboken är skriven för en speciell målgrupp i åtanke. Det är personer som är involverade i etableringsfrämjande arbete i små eller medelstora kommuner. Bland målgruppen finns både de som arbetar specialiserat med att attrahera företagsetableringar och de som kommer i kontakt med uppgiften i andra roller.

### **Onlinekurs 2024**

Under våren 2024 kommer handboken att göras tillgänglig i form av en onlineutbildning. Den ger möjlighet till ett strukturerat lärande och kommer att innehålla mer interaktiva inslag.



**Länk till**  
**onlinekursen**





# 12 Cases

## Aalborg (Denmark)



### Om Aalborg

Aalborg är huvudstad i Nordjylland och en historisk stad med över 220 000 invånare. Visionär stadsutveckling och arkitektur i världsklass har förnyat stadens tidigare gråa industriprägel och gett den en ny framtid, där stadens stolta historia och traditioner kombineras med modernitet. Idag är Aalborg en stad fylld av liv, innovation och möjligheter, med en imponerande kulturscen samt internationella arbetsplatser och attraktioner.

### Invest in Aalborg

Invest in Aalborg är din första kontaktpunkt när du vill expandera eller flytta din verksamhet till Aalborg. Genom oss får du tillgång till attraktiva lokaler, kontakter med lokala myndigheter samt möjligheten att nätverka med forskare i världsklass och ett omfattande affärsnätverk. Invest in Aalborg är en del av Aalborgs kommun.

### Catharina Vinther Engqvist

Catharina är chef för utländska direktinvesteringar på Invest in Aalborg. "Att skapa relationer – en av mina favoritsysselsättningar. Med erfarenhet av ledarskap, inspirerande föreläsningar, försäljning, investering och marknadsföring, tycker jag om att arbeta med passionerade människor som strävar efter att göra skillnad. Jag tror på mjuka värden som en viktig säljpunkt i en tuff bransch. Affärsstrategi och utveckling har länge varit min passion. Alltid – våga vara."



### **1. Ert team på Invest in Aalborg har lockat över 200 företagsinvesteringar till Aalborg sedan 2015. Vad är förklaringen till er framgång?**

En av nycklarna till vår framgång är det personliga angreppssättet i vår investeringsstrategi. Vi fokuserar på att bygga sunda affärsrelationer baserade på tillit och samverkan. Det handlar om att använda våra personligheter för att navigera och hitta rätt matchning för Aalborg – och att gå ett steg längre för våra partners.

På så sätt handlar det inte så mycket om vad vi kan göra, utan mer om vilka vi är. Och vi försöker använda denna inramning även i vår marknadsföring. Vi fokuserar strategiskt på relationsbyggande, och en viktig aktivitet i detta avseende är vårt ambassadörsnätverk. Vi har utsett en grupp affärsproffs i Aalborg som delar en passion för staden.

De deltar inte för att de måste, utan för att de inte kan låta bli - och för att vi erbjuder dem ett konfidentiellt utrymme att arbeta på. Ambassadörerna hjälper oss att fatta välgrundade strategiska beslut, och vi får värdefulla perspektiv på olika lokala och globala trender.

I ambassadörsnätverket försöker vi mobilisera en känsla av stolthet över vår stad och utrusta ambassadörerna med övertygande Aalborgberättelser och fakta. På så sätt blir ambassadörerna levande reklampelare när de reser till konferenser, möten och evenemang runt om i världen.

## **2. Invest in Aalborg har ett nära samarbete med Invest in Denmark för att locka till sig utländska investeringar. Hur ser ni till att Aalborg är en konkurrenskraftig del av den danska portföljen?**

Vi vet att Invest in Denmark är en viktig partner och vi försöker hålla dem uppdaterade så mycket som möjligt - och se till att de blickar bortom huvudstaden och mot vår region. De är en viktig målgrupp för vår marknadsföring och vårt nätverksarbete tillsammans med de relevanta företag och branscher som vi strävar efter att attrahera. Vi försöker hålla ett strikt fokus på våra unika säljargument, och det innebär också att vi ibland måste avvisa vissa möjligheter eftersom de inte passar in i vår strategi. Vi vet att det spelar roll hur vi tackar nej till projekt, så vi fokuserar intensivt på att hålla en hög servicenivå trots att vi inte matchar varandra. Vi tror att vi ökar oddsen för att dessa platsutväljare ska titta åt vårt håll en annan gång om vi levererar ett professionellt och respektfullt avslag.

Vi har några ganska unika lokala faktorer som gör Aalborg till en attraktiv affärsdestination, men det spelar ingen roll om både vår målgrupp och våra partners inte har Aalborg i åtanke. Vi har därför ett kontinuerligt arbete med att berätta om vår stad för dem - och det gör vi dels genom nätverk och systematiskt relationsbyggande, dels genom våra marknadsföringsinsatser.

## **3. Du har sagt att gemensamma värderingar är nyckeln till att bygga förtroendefulla relationer med investerare och att sticka ut i konkurrensen. Vad menar du med det? "Fåglar av samma fjäder flockas tillsammans"**

På Invest in Aalborg är det avgörande för oss att förstå stadens framtidsvision och de utmärkande kvaliteter som Aalborg vill bli känt för. Allt detta handlar om värderingar. Vi är inte skyldiga att säga ja till något företag och det händer att vi tackar nej till projekt.

Ibland stämmer värderingarna mellan Aalborg och en potentiell investering helt enkelt inte överens. Och vi kan spara allas tid genom att marknadsföra dessa värden på förhand. På så sätt ökar vi oddsen för en matchning och en sund långsiktig investering i vår stad.

## **4. Idag är den genomsnittliga tidsramen för platsval från investerarnas sida 6-8 veckor jämfört med flera månader tidigare. Hur påverkar det ditt sätt att arbeta?**

Vi har uppdaterat vår online-närvaro, så vi är inte alltför beroende av kontorstider. Vi vet att många site selectors, precis som i många andra branscher, gör massor av research online, så vi måste glänsa i dessa viktiga "fönster" för research. Generellt sett har vi ökat våra digitala marknadsföringsinsatser för att möta denna trend - särskilt på LinkedIn. En annan viktig faktor är att "växla upp" organisationen och partnerkretsarna så att de är anpassningsbara, serviceinriktade och redo för förändringar, så att vi kan agera snabbt när vi ser en möjlighet.

**5. Digital marknadsföring blir allt viktigare för Business Attraction, men det är svårt att sticka ut från mängden på internet. Hur kan man som liten eller medelstor stad hävda sig i en så hård konkurrens?**

Vi har en mycket begränsad budget, så vi försöker få varje dansk krona att räknas. Vi gör detta genom att fokusera på data och genom att anpassa våra kampanjinsatser till den fysiska världen - vilket innebär att vi gör en kampanjsatsning med digital marknadsföring i det område där och när vi har andra aktiviteter som evenemang, möten, konferenser etc.

**6. Catharina, du understryker ofta att Aalborgs mjuka värden är viktiga för att skapa attraktivitet för företag. På vilket sätt?**

Vår inställning till allt vi gör är värdebaserad med fokus på mjuka värden som balans mellan arbete och fritid, familj, barns rättigheter, jämställdhet och demokrati. Dessa är inte helt unika för Aalborg, men vi försöker använda dem i vår storytelling och det är något som många av våra kunder uppskattar. I Skandinavien ligger vi i topp på dessa olika rankningar, och vi har en chans att positionera oss globalt om vi lyckas formulera dem på rätt sätt. Vi upplever att många globala företag har en allt större önskan och ett allt större behov av att tillhöra ett "mindset" som präglas av ansvar, förtroende och ömsesidigt goda och ärliga relationer mellan människor. Och detta är en chans för Aalborg.

**7. I Aalborg har ni investerat i testbäddar och andra innovationshubbar för att locka till er investeringar och talanger. Vilka är era erfarenheter hittills?**

Testanläggningarna är ett bra komplement till möjligheterna i Aalborg. I stället för att flytta ett jättekonglomerat till vår lilla stad är möjligheten att testa en grön eller digital lösning med det högst rankade tekniska universitetet i Europa ett bra försäljningsargument.

Många framgångsrika verksamheter här i Aalborg har börjat med en mindre FoU-inrättning och har sedan skalat upp verksamheten tack vare resultaten. Och när vi zoomar ut och inkluderar hela regionen finns det många storskaliga testanläggningar som är tillgängliga för plug and play.

Den nära kopplingen mellan företagen, universitetsforskarna och testanläggningarna i Aalborg och norra Danmark hjälper globala företag att kvalificera lösningarna, förbättra grunden för innovation och öka takten i kommersialiseringsprocessen.

## Odense (Danmark)



**Tack, Lone, för att du delar med dig av dina åsikter och erfarenheter om Business Attraction. Hur skulle du beskriva din roll på Invest in Odense?**

Jag är en investeringsförvaltare som arbetar för att locka företag att etablera sig i Odense och skapa tillväxt och arbetstillfällen i Odense. Jag är specialiserad på life science/biotech-industrin.

### **Vad är er strategi för att göra Odense mer attraktivt för investeringar?**

Vi följer tre grundläggande principer i vår strävan:

1. Vi prioriterar branscher där Odense har ett starkt fäste och branscher med strategiska möjligheter att stärka industrin.
2. Vi koncentrerar oss på samarbetsinitiativ, särskilt med företagsenheter och branschkluster. Detta tillvägagångssätt ger inte bara mer effektfulla resultat utan säkerställer också att våra aktiviteter är relevanta för de företag vi betjänar.
3. Vi integrerar sömlöst det nära personliga engagemanget från Invest in Odenses affärschef med de relevanta branscherna, samtidigt som vi utnyttjar riktad digital marknadsföring.

### **Du är specialiserad på investeringar inom bioteknik och life science. Vilka är, ur ditt perspektiv, de viktigaste faktorerna för att attrahera sådana avancerade företag?**

Först och främst måste vi visa upp vårt blomstrande ekosystem av företag och illustrera hur effektiv triple helix-modellen är för att främja tillväxten i Odense. Denna modell innebär ett nära samarbete mellan företag, forskningsinstitutioner och offentliga partners, inklusive Odense kommun och Invest in Denmark.

I det nuvarande landskapet spelar talangrekrytering en central roll. Vi måste visa hur Odense och dess företagsnätverk aktivt stödjer rekryteringen av toppkompetens både nationellt och internationellt.

Inom MedTech-sektorn har universitetssjukhuset och universitetet dessutom etablerat ett robust partnerskap som erbjuder toppmoderna faciliteter för att validera kommersiella lösningar mot de specifika behoven inom hälso- och sjukvårdssektorn.

Slutligen har Novo Nordisk tillkännagivande av sin avsikt att etablera en produktionsanläggning i Odense redan öppnat nya vägar för dialog. Denna utveckling kommer att fungera som ett övertygande försäljningsargument genom hela värdekedjan.”

### **Du nämnde för mig att person-till-person-relationer är viktiga för Business Attraction, enligt din erfarenhet. Vad menar du med det?**

Visst är detta en viktig aspekt. Det handlar om att inse att företag i slutändan består av individer. Det handlar om att förstå behoven, ambitionerna och oron hos den person man har att göra med. Det handlar om att skapa förtroende för Odenses förmåga att tillhandahålla den infrastruktur och de resurser som krävs för att förverkliga deras ambitioner och samtidigt minska deras osäkerhet. Jag är fast besluten att göra allt som står i min makt för att hjälpa till i denna process.

Algoritmer och masskommunikation är ovärderliga för marknadsföringsändamål och Invest in Odense har också det fokuset och har en digital marknadsföring.

Det slutgiltiga beslutet att etablera en närvaro fattas dock av en enskild person. Och den individen måste lita på oss, eller andra individer i Odense, innan den överväger att investera i staden. Det förtroendet kan vi bara få genom att bygga upp personbaserade relationer.

### **Att ha goda kontakter med Invest in Denmark har varit en av era framgångsfaktorer. Varför är det viktigt och hur gör ni det?**

Vårt samarbete med Invest in Denmark är inte bara viktigt utan också ett lagkrav, i enlighet med danska lagar om företagsfrämjande. Detta partnerskap erbjuder flera fördelar.

Först och främst delar Invest in Denmark vårt fokus på specifika industrisektorer, vilket underlättar en sömlös anpassning av Odenses affärsfäste. Vi upprätthåller en löpande dialog med de specialiserade rådgivarna i varje bransch för att säkerställa samordnade initiativ. Medan Invest in Odense utmärker sig genom att utnyttja våra lokala ekosystem, positionerar Invest in Denmark omfattande globala närvaro dem som en formidabel internationell uppsökande resurs. Detta gör att vi kan få tillgång till en betydande del av våra leads genom vårt partnerskap med Invest in Denmark. I praktiken deltar vi ofta i samarbeten för att säkerställa synergi och ömsesidigt stöd i specifika affärsfrågor.

### **Ge oss en kort berättelse om QNTM Labs investering i Odense.**

Amerikaner bosatta i Köpenhamn, påbörjade sin anmärkningsvärda resa i början av 2020. Genom sitt nätverk fick de kontakt med en specialrådgivare från Invest in Denmark och frågade om möjligheterna inom laboratorietestbranschen. Rådgivaren såg snabbt Odenses styrka inom life science och delade med sig av sina insikter. I mars samma år besökte teamet från QNTM Labs Odense. Invest in Odense spelade en central roll under besöket genom att visa upp det blomstrande ekosystemet i staden. De presenterades för en framstående forskare vid Syddansk Universitet, fick en rundtur på en relevant anläggning och fick kontakt med en nyckelspelare i det lokala ekosystemet. Efter det första besöket upprätthöll både Invest in Odense och Invest in Denmark en nära och samarbetsinriktad dialog med grundarna av QNTM Labs. Åtta månader senare bar detta partnerskap frukt när de säkrade ett avtal med universitetet och ett hyreskontrakt för en anläggning i Odense, vilket lade grunden för ett kontraktslaboratorium som specialiserat sig på kontraktslaboratorietestning av läkemedel.

Under 2021 deltog QNTM Labs i ett startup-program som anordnades gemensamt av Invest in Odense och Invest in Denmark. Detta program visade sig vara avgörande för att attrahera deras första internationella investering. Bara ett år senare utökade de sin verksamhet till att omfatta bredare tjänster inom forskning, läkemedelsutveckling och regelefterlevnad för outsourcing av dessa specialiseringar från läkemedelsföretag.

Hösten 2022 uppnådde QNTM Labs en milstolpe i form av en serie A-investering, och 2023 hade deras team vuxit till att omfatta över 30 anställda. De har nu öppnat ett betydligt större toppmodernt laboratorium på en ny adress, vilket markerar en anmärkningsvärd resa av tillväxt och framgång.

### **Vad tycker du är "up-and-coming" inom Business Attraction-området?**

Även om vårt primära fokus ligger på att stärka våra befintliga lokala industrier finns det specifika områden som förtjänar en djupare utforskning:

För det första har hållbarhet blivit en universell fråga för alla branscher, och städerna förväntas i allt högre grad prioritera detta.

Även om vi redan har framstående företag inom den här sektorn räknar jag med att vi under de kommande åren kommer att lyfta fram betydelsen av hållbarhet ytterligare i våra ansträngningar.

För närvarande är modeord som AI och QUANTUM vanligt förekommande och kommer sannolikt att fortsätta att forma våra prioriteringar under de kommande åren. Att ta till sig dessa tekniska framsteg och integrera dem i vår strategi kommer att vara avgörande för att vi ska kunna ligga i framkant när det gäller branschtrender och behålla vår konkurrenskraft.

# Nässjö (Sverige)



Nässjö har tagit rollen som produktions- och logistikcentrum i södra Sverige och finns med på topplistora över bästa logistikhubbar. Parallellt pågår flera stora etableringar av företagskontor och verksamheter inom administration, utbildning och service. Nässjös kommunikationsläge lockar helt enkelt företag som söker ett optimalt geografiskt läge och effektiv logistik. Bakom framgången ligger många års intensivt och målmedvetet samarbete mellan kommunen, det lokala näringslivet samt regionala och nationella aktörer. Samverkan är själva motorn i arbetet, säger Claes Johansson, VD för Nässjö Näringsliv AB (NNAB).

## **Nässjö visar ständigt upp nya etableringar inom logistik. Vad är det viktigaste ni har gjort som ligger bakom den här framgången?**

"För ett par år sedan fick vi ett viktigt genombrott som bidrog till att vi faktiskt kunde rita om den nationella och internationella logistikkartan. Under sju år drev Nässjö kommun och Nässjö Näringsliv ett samarbete med Jernhusen, Nässjö Kombiterminal och Trafikverket som ledde till att vi kunde skapa direkt access för långa tågpendlar från stambanan in till Nässjö Kombiterminal, som idag är den största inlandsterminalen i sitt slag. Det kan liknas vid ett logistiskt Formel 1-arrangemang med extremt snabb av- och omlastning mellan tåg och lastbilar. Tågskytterna går dagligen norrut till Luleå, västerut till Göteborg och söderut till Duisburg i Tyskland."

## **Ni har byggt upp ett starkt lokalt samarbete för att attrahera och realisera företagsetableringar. Vilka är nycklarna till framgång enligt din åsikt?**

"Nässjö har blivit känt för sin "One Door Method". Och det är precis vad det låter som: en dörr och en kontakt för de företag och organisationer som vill etablera sig här. Nässjö Näringsliv är själva dörren med uppgift att projektleda och affärsutveckla från början till slut. Vi orkestrerar de kontakter som krävs för varje enskild etableringsfråga: kommunala förvaltningar och bolag men också från näringslivet.

Våra 385 medlemsföretag och ett 60-tal konsultföretag kan också involveras vid behov. En enda etablering kan ibland kräva inblandning av ett 20-tal olika aktörer. Därför är det viktigt att alla länkar i kedjan gör sitt jobb. Förberedelser är oerhört viktiga. Ofta har vi redan före det första besöket från en intressent arbetat med 3-4 specialister och ibland även tagit in extern kompetens för olika uppdrag. Vi har upptäckt att det finns en kostnadseffektivitet i detta, det sparar tid och pengar. Det gäller både nyetableringar och expansionsplaner för företag som redan finns i Nässjö.

Arbetet är uppbyggt kring en strategisk plan som Nässjö kommun och Nässjö Näringsliv tar fram tillsammans varje år. Planen omfattar 50-60 olika utvecklingsinitiativ - från utveckling av förvaltning och infrastruktur till markförsörjning.

Förvaltningsmässigt träffas Nässjö kommuns enheter och Nässjö Näringslivs utvecklare varannan månad - vi skulle kunna kalla det "innerdörren" - för att gå igenom alla etableringsärenden med målet att arbeta för enkelhet för kunden. Det kan vara ett 20-tal olika projekt som pågår parallellt."

***Nässjö har ett nära samarbete med regionala, nationella och internationella aktörer som främjar nystartade företag. Vilka är fördelarna med detta enligt din åsikt?***

"Goda kontakter är en förutsättning för etableringsarbete och Nässjö har utvecklat ett stort nationellt och internationellt nätverk av ambassadörer. För den som vill bygga ett sådant nätverk gäller det att spåra kopplingarna bakåt. Var vänder sig företag med etableringsplaner för att få hjälp? Vilka servicebolag eller olika regionala och nationella aktörer söker de kontakt med när de funderar på en etablering? Utifrån detta kan man sedan bygga upp en kommunikation med dessa aktörer.

Business Sweden är en bra startpunkt och kan ha regionala initiativ som täcker din kommun. Du kan också kontakta Business Sweden direkt i Stockholm för att få tillgång till de nyckelpersoner som stämmer överens med din kommuns fokus eller prioriterade branschkluster."

***Nässjö arbetar aktivt för att positionera sig som ett attraktivt produktions- och logistiknav och bygger relationer med potentiella investeringsbolag. Hur gör ni det?***

"Att vara proaktiv är avgörande. Varje år genomför vi cirka 2.000 besök hos våra medlemsföretag och andra företag i och utanför kommunen. Det innebär att vi etablerar viktiga kontaktytor och utvecklar samarbetet med företagen.

Detta samarbete bidrar till att marknadsföra Nässjö både nationellt och internationellt. Digital kommunikation och marknadsföring har också blivit viktigt: vår information skickas idag ut till 2.700 nyckelpersoner som hålls informerade om de satsningar som görs - något som också stärker bilden av Nässjö som en attraktiv etableringsort. Räknar vi ihop kommunikationen i alla kanaler om vad som händer i Nässjö når vi mellan 10.000 och 20.000 läsare. Vi har också ett aktivt samarbete med grannkommunerna Jönköping och Vaggeryd. Under namnet "Region Jönköping" kommer vi under en treårsperiod att tillsammans med Jönköping University och Internationella Handelshögskolan i Jönköping skapa kontakter och göra besök i Europa. I samarbetet ingår också strategisk utveckling för ett 30-tal företag i syfte att stärka logistikregionen - ett program med en budget på cirka nio miljoner kronor."

**Under de senaste åren har ni börjat locka en ny grupp företag till Nässjö. De som vill ha ett bra geografiskt läge för att locka besökare och personal. Kan du ge några exempel? Vad har ni gjort för att attrahera den här typen av företag?**

”Det stora genombrottet kom när vi etablerade Region Jönköpings nya tågdepå, som ska betjäna regionaltrafiken i tre regioner. Kontraktet sträcker sig över 50 år, investeringen uppgår till 728 miljoner kronor och det kommer att leda till många nya jobb. Men framför allt stärker den Nässjös roll som kommunikationsnav i södra Sverige och möjliggör arbetspendling på ett helt nytt sätt. Med ett strategiskt viktigt läge mellan Sveriges tre stora befolkningscentra - Stockholm, Göteborg och Malmö - har vi ett utmärkt utgångsläge både regionalt och internationellt. Investerare har börjat få upp ögonen för Nässjös kommunikationsfördelar och investeringspotential och nu ser vi en helt ny trend med etablering av regionala och nationella kompetenscentra i Nässjö. Just nu har vi närmare tio initiativ på gång inom detta område. Ett exempel är energiexperten Omexom som valt att konsolidera verksamheten för två av sina regioner och dessutom etablera ett nationellt utbildningsinstitut i Nässjö.”

**Claes, du har arbetat i flera decennier med Business Attraction. Vad skulle du ge för råd till någon som för första gången tar på sig rollen som näringslivsfrämjare i en kommun?**

Vår One Door-metod bygger på ”snabb och smidig service och goda råd i förtroende”. Just förtroendet - att både befintliga företag och nyetableringar känner att de har en engagerad dialogpartner och full sekretess - är avgörande.

Börja med att organisera ett One Door-team inom kommunen, bygg på det med externa specialistföretag och inkludera de tjänster och roller som krävs för att ta kontakt med företag som har investeringsplaner. Se också över tillgången på lokaler och mark utifrån de inriktningar som ni kommer att ha i ert tillväxtarbete. Det är oerhört viktigt att redan från början definiera vilka fokusområden och målgrupper som kommunen ska arbeta mot. Redan från början behöver ni också lansera era kommunikationskanaler och bygga upp ett nätverk av ambassadörer. Kommunicera dina initiativ!

## Trollhättan (Sverige)



Hellma Materials är ett tyskt företag som specialiserat sig på produktion av material för optik och strålningsdetektering och är marknadsledande inom produktion av kalciumfluorid. En begäran från bolaget om etablering inkom till det regionala etableringskontoret Position Väst, som fångade upp ärendet via Business Sweden.



Trollhättans Stad skapade ett etableringserbjudande tillsammans med Position Väst och de dåvarande fastighetsägarna NEVS. Hellmas VD hade gjort ett gediget förarbete och hade en god uppfattning om regionen och Trollhättan. Det Trollhättan kunde erbjuda var en tomt med en befintlig fabriksbyggnad och mark som var förberedd för utveckling. Investeringserbjudandet omfattade alla viktiga sektorer såsom kompetensförsörjning, energi, kommunikation och liknande företag (kluster) på Stallbacka där tomten ligger. Processen gick snabbt från intresseanmälan till avtalstecknande. Trollhättan arbetar med etableringar på flera olika sätt och arbetet anpassas till storleken på investeringen. För större investeringar finns det en nationell grupp som arbetar tillsammans tack vare att Position Väst är en regional partner till Business Sweden. Det finns även en regional grupp där kommunen, regionen, högskolan och energibolaget ingår. Därutöver har kommunen en etableringsgrupp som består av bland annat en planavdelning, en mark- och exploateringsavdelning, en miljöavdelning och en lantmäteriafdelning. Trollhättan arbetar med investeringar utifrån en politiskt antagen etableringsstrategi. Digitalt arbetar Trollhättan med Sitefinder och en kartportal för att marknadsföra sina lediga tomter. Dessutom finns en e-postadress som är dedikerad för etableringsfrågor från företag. Etableringar följs upp med besök och genom att involvera bolagen i det befintliga näringslivet. Hellma kommer att vara en del av initiativet Bid (Business Improvement District) i Stallbackaområdet.

### Erfarenheter från anläggningen är

Tänk proaktivt och ha en utvecklad struktur klar. Det gör det lättare att svara på förfrågningar oavsett hur stora, små eller komplexa de är.

Trollhättan har en etableringsstrategi som identifierar vilka branscher som är intressanta.

De har en säljprocess som är uppdelad i

- Omvärldsbevakning och behovsanalys
- Målgruppsanslutning
- Lansering av produkt

## Östersund (Sverige)



**Några ord om mig, Magnus:** Jag är 56 år gammal och har arbetat i Östersunds kommun i 26 år, först som näringslivschef och sedan som etableringschef. Redan under mina ekonomistudier vid Umeå universitet för 30 år sedan började jag intressera mig för beslutsprocesser i samband med större företagsetableringar och fascinerades av hur små detaljer kunde ha en avgörande betydelse för stora beslut. Ofta är det kommunernas affärsenheter som står i centrum för dessa processer och beslut. Jag kan inte tänka mig ett mer spännande jobb. Ingen etableringsprocess är den andra lik.

### ***Vilka var Synsams motiv och prioriteringar när de letade efter en plats för sitt nya produktions- och innovationscenter?***

Några av de viktigare motiven var hållbarhet, att korta leveranskedjan och att äga produktionen i Sverige.

Inledningsvis var det högt prioriterat att hitta låga driftskostnader. Det var viktigt att hitta lämpliga befintliga industrilokaler som de kunde hyra.

### ***Varför vann Östersund striden om Synsam-etableringen, enligt din mening?***

1. Vi kunde uppfatta, tolka, förstå och prioritera förfrågan när den först kom. Uppringaren/företaget var anonymt och kryptiskt. Det var inte självklart att förstå vad det egentligen handlade om.
2. Vi arbetade mycket aktivt med att svara på förfrågan, ta fram olika lokalförslag etc. Förfrågan förändrades under processens gång, de bad om större och större förfrågningar och vi behövde förändra och utveckla våra lösningar.
3. När förvaltningsrätten upphävde Ockelbos beslut var vi förberedda och ordnade snabbt ett besök i Östersund, där vi kunde ordna relevanta möten och besöka flera aktuella lokalalternativ.
4. De arbetade mycket hårt under jul- och nyårshelgerna och kunde i januari 2021 presentera ett förslag och en offert som var över Synsams förväntningar.

### ***Du har lyft fram vikten av ett snabbt samarbete för att attrahera etableringar. Hur fungerar det i Östersund?***

En fördel i Östersund är att vi är en relativt liten region, med en enkel struktur och korta beslutsvägar. De lokala och regionala aktörerna känner redan varandra.

Jag är ansvarig för etablering och har en lång bakgrund i det arbetet. Det är allmänt känt att förfrågningar tidigt ska kanaliseras till mig. Jag har en hög kunskapsnivå och ett utvecklat kontaktnät bland lokala och regionala aktörer. Det handlar om kontakter internt inom kommunen, med andra myndigheter och inom näringslivet.

Det är viktigt att i ett tidigt skede förstå förfrågan, vad som efterfrågas och hur beslutsprocessen ser ut.

Utifrån detta är det viktigt att identifiera och aktivera de resurser som behövs för att skapa helhetserbjudandet och påverka beslutsprocessen i rätt riktning.

### ***Vilka positiva effekter hoppas du att Synsam-etableringen ska få för Östersund? Kan det leda till ytterligare investeringar?***

Massor av dem. Det uppenbara är nya jobb. Det blir också många indirekta nya jobb då Synsam söker och hittar många lokala partners och underleverantörer. Etableringen lyfts fram på flera sätt och Östersund blir känt som en attraktiv etableringsort som väljs i konkurrens med många andra. Det blir ett föregångsexempel som gör det lättare för andra att fatta samma beslut. Framgång skapar framgång. Östersund som etableringsort har också blivit känd genom att Synsam själva använder den i sin marknadsföring, bland annat i TV-reklam.

Vi tror att Synsams produktions- och innovationscenter kommer att vara ett viktigt skäl för besökare till Östersund. Vi tror att många av Synsams medarbetare, kunder och andra intressenter kommer att besöka anläggningen, vilket kommer att generera positiva effekter för vår besöksnäring. Vi hoppas också kunna skapa optikerutbildning och forskningsansatser vid Mittuniversitetet i Östersund.

**Inflyttning** - Synsam är en så attraktiv arbetsgivare att människor är beredda att flytta till Östersund för att arbeta.

**Förnyelse** - En ny bransch med ett nytt tekniskt kunnande tillförs regionen. Vilka spin-offs och följdinvesteringar kan detta medföra? - Det återstår att se!

**Magnus, du har lång erfarenhet av att arbeta med företagsetableringar. Vilka råd skulle du vilja ge till kommuner som vill lägga grunden för ett långsiktigt och effektivt etableringsarbete?**

En kombination av kortsiktigt och långsiktigt.

**Kortsiktigt:** Att ständigt vara beredd och uppmärksam på att ta emot, bedöma och bearbeta etableringsförfrågningar, leads, tips etc.

**Långsiktigt:** Kommunerna bör skapa rätt förutsättningar för affärsutveckling. Exempelvis genom långsiktig fysisk planering, med hög planberedskap och förberedd infrastruktur för företagsetableringar. Kompetensförsörjning, skapa utbildningsprogram, attrahera talanger. Bygga strategiska nätverk inom regionen. Odlas och vårdar relationer med beslutsfattare i omvärlden.

**Befintligt näringsliv:** Grunden för kommunens arbete med näringslivet är det befintliga näringslivet. Det är bland de befintliga företagen och deras intressenter som de flesta möjligheter till etablering och expansion föds. Kommunens näringslivsenhet bör ha nära och förtroendefulla kontakter på ledningsnivå i det befintliga näringslivet.

**Tålamod:** I den här branschen förlorar man de flesta tävlingar. Man måste vara uthållig. Det kan ta mer än en mandatperiod innan en investering blir lönsam.

**Synsam-etableringen handlade mycket om närhetsprincipen, säkra leveranskedjor och produktion som flyttade hem från Asien. Hur kan europeiska orter dra nytta av en sådan utveckling?**

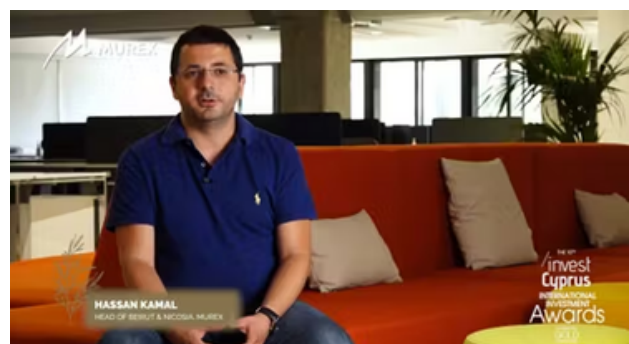
1. beredskap med planlagd mark och/eller tillgängliga lokaler
2. utveckling av infrastruktur, kommunikation och logistik
3. strategisk kompetensutveckling
4. utforma och lyfta fram specifika erbjudanden

**Du har lyft fram vikten av ett snabbt samarbete för att attrahera etableringar. Hur fungerar det i Östersund?**

En fördel i Östersund är att vi är en relativt liten region, med en enkel struktur och korta beslutsvägar. De lokala och regionala aktörerna känner redan varandra.

Jag är ansvarig för etablering och har en lång bakgrund i det arbetet. Det är allmänt känt att förfrågningar tidigt ska kanaliseras till mig. Jag har en hög kunskapsnivå och ett utvecklat kontaktnät bland lokala och regionala aktörer. Det handlar om kontakter internt inom kommunen, med andra myndigheter och inom näringslivet.

## Murex (Cypern)



## Murex i Nicosia /business attraction - "Önskade effekter av investeringar"

Murex, ett ledande teknikföretag inom fintech och riskhantering, har haft stor nytta av Cypern sedan det grundades. Företaget fann Cypern attraktivt på grund av dess affärsvänliga politik, men det löpande stödet från Invest Cyprus säkerställde en smidig etablering och drift.

Denna attraktion har fördelar för Cyperns befolkning. Murex snabba tillväxt, med planer på att expandera från 143 till 400 anställda fram till 2024, innebär fler jobbopportuniteter för lokalbefolkningen. Det handlar inte om vilka jobb som helst, utan om positioner som kommer med utbildning, kompetensutveckling och exponering för internationella standarder.

Utöver den direkta sysselsättningen innebär Murex närvaro ett uppsving för andra sektorer på Cypern - från bostäder till shopping och från restauranger till hälsovård. Den här typen av tillväxt innebär bättre faciliteter, förbättrade offentliga tjänster och en högre levnadsstandard för alla.

Videopromotion av Murex flytt till Nicosia, Cypern: [https://youtu.be/4h2w\\_oDMfOU](https://youtu.be/4h2w_oDMfOU)

## MUFG (Cyprus)



### MUFG i Limassol: En ledstjärna för finanssektorns framgångar på Cypern - "Ett exempel på attraktiva erbjudanden om platsvärde"

MUFG, en ledande finansiell aktör, har hittat ett lovande hem i Limassol, vilket ytterligare befäster Cyperns rykte som ett attraktivt nav för finanssektorn. MUFG drogs till öns pålitliga affärslandskap som kännetecknas av progressiva arbets- och skattelagar, och beslutet cementerades ytterligare av det oöverträffade, holistiska stödet från Invest Cyprus i kombination med statliga initiativ. MUFG i Limassol har snabbt fått fotfäste och blomstrar med 100 anställda och ambitionen är att nå 500 anställda 2025. Ett strategiskt drag är att ta tillvara talanger från lokala cypriotiska universitet, vilket inte bara signalerar tillväxt utan också en viktig kunskapsöverföring som höjer Cyperns finansiella skicklighet. Det som skiljer Cypern från mängden, vilket framgår av MUFG:s erfarenhet, är initiativ som "familjeåterföreningspaketet". Sådana incitament, i kombination med den cypriotiska marknadens förmåga att presentera snabba lösningar, är avgörande i dagens snabba finansvärld. Denna dynamik understryks ytterligare av tekniksektorns tillväxt på Cypern, med 47 teknikföretag som markerade sin närvaro 2022 och ett anmärkningsvärt bidrag på 4,1 miljarder euro till landets BNP. MUFG:s resa till Limassol är ett bevis på Cyperns växande dragningskraft på globala företag, som erbjuder en blandning av stöd, innovation och möjligheter. Cypern, med sitt strategiska läge och sin affärsvänliga miljö, har seglat upp som en förstklassig destination för finansföretag som vill etablera sig i regionen. Landet erbjuder en blandning av hårda incitament och mjuka tjänster, utformade för att stödja och uppmuntra tillväxten av dessa företag. Nedan beskrivs de viktigaste av deras incitament och tjänster:



### Hårda incitament

- En analys av Cyperns ekonomiska klimat utifrån dess arbets- och skattelagstiftning, vilket garanterar en stabil grund för företag.
- Erbjuder incitament för ett familjeåterföreningspaket i en blomstrande ekonomi.

Förutom dessa konkreta incitament utmärker sig Cypern också genom att erbjuda en rad mjuka tjänster. Dessa tjänster underlättar inte bara den inledande etableringen av företag utan säkerställer också deras hållbara tillväxt och integration i den lokala ekonomin.

### Soft Services

- Holistiskt stöd och hjälp: I samband med regeringsärenden erbjuder kontaktpunkten i Cypern heltäckande stöd och hjälp. Detta innebär att erbjuda hjälp med en rad administrativa och juridiska förfaranden.
- Löpande stöd och hjälp även efter att verksamheten har etablerats genom konsekvent stöd och service.

För ytterligare möjligheter att främja investeringar i Cypern, vänligen besök: <https://www.investcyprus.org.cy/>

## Dubrovnik (Kroatien)



### Släppa loss "dolt entreprenörskap"

Under många år har Dubrovniks entreprenörskap stått inför utmaningen att diversifiera och utveckla icke-turistiska aktiviteter. Turismens monokultur har lett till att entreprenörer har inriktat sig på att utveckla aktiviteter och tjänster som enbart riktar sig till turister.

Anledningen är mycket enkel: med höga investeringskostnader har turismen den överlägset högsta och snabbaste avkastningen på investeringar i detta område. Vid sidan av alla korrekt klassificerade aktiviteter utvecklas parallellt en särskild typ av "dolt entreprenörskap". Det handlar om privat boende/uthyrning som förser lokalbefolkningen med ytterligare inkomstkällor. Men under täckmanteln privat boende döljer sig rentier och bokstavligen små väletablerade affärslokaler som är skattefinansierade eller minimalt belastade.

För närvarande är förhållandet mellan privat boende och hotellboende 40:60 till förmån för privat boende. Under de senaste åren har det ovannämnda arbetet resulterat i en ökning av det mesta av det befintliga bostadsbeståndet och det som är under uppförande för turistboende. Resultatet är en demografisk förskjutning som utgör ett stort socialt problem. Förutom gentrifiering och hög säsongsvariation leder de nämnda processerna till att destinationer som Dubrovnik hamnar i utmanande situationer där stadens identitet, kultur och lokalbefolkningens liv långsamt börjar gå förlorade.

Det krävs en tvärvetenskaplig och heltäckande djupgående analys av situationen, ett förslag och en handlingsplan för att skapa en strategi och få ordning på marknaden för boendetjänster. Strikt och exakt definierad hyra och privat boende,

införandet av en ny skattepolitik (klasser och kategorier) och en ny kategorisering av anläggningar förutsäger en balanserad och reglerad marknad för tillhandahållande av boendetjänster.

Det behövs också en utvecklingsmodell som skulle uppmuntra utvecklingen av entreprenörskap och överföring av hyresgäster till denna kategori. Den nämnda modellen måste definiera lättnaden för denna typ av entreprenörskap från de ekonomiska skyldigheter som finns för tillfället, liksom många incitament och subventionsprogram (beroende på hyresgästens mognad) som skulle uppmuntra övergången och förstärkningen av denna extremt viktiga aktivitet inom turismen.

## Ravenna (Italien)



Ravennas huvudsakliga industriområde och hela det kemiska klustret är utvecklat kring hamnen, som förvaltas av Port System Authority (AdSP).

Inom ramen för detta system planeras även undervattensdrönare för insamling av batymetriska mätningar och för övervakning av den del av hamninfrastrukturen som ligger under vatten.

Genom ett samarbetsprojekt kallat Open Digital Twin Port har AdSP, i samarbete med Ravennas kommun, inlett utvecklingen av en "digital tvilling" av Ravennas hamnområde. Initiativet, som för närvarande genomförs, har gjort det möjligt att skapa en digital kopia av hamnanloppet, av alla arbeten som finns i marken och underjorden, från vilken man exakt kan simulera och planera många aktiviteter, inklusive muddring och underhåll, och att kunna bedöma eventuella störningar, vilket säkerställer att själva aktiviteterna utförs på ett mer samordnat, säkert och snabbt sätt.

Möjligheten för befintliga företag, men även för potentiella nya investerare, att i förväg ha tillgång till en hel rad uppgifter och data om området (inklusive data om fordonsflöden och personflöden) stimulerar och lockar enligt vår mening till nya investeringar, särskilt inom logistik- och offshoresektorerna.

## 247TailorSteel i Langenau (Tyskland)



247TailorSteel investerade 60 miljoner euro i en ny produktionsanläggning i Langenau, som togs i drift i september 2022. Cirka 250 personer kommer att anställas där på medellång sikt. Den nederländska tillverkaren av skraddarsydd plåtar, rör och beslag arbetar med innovativ smart teknik som möjliggör erbjudanden i realtid och leverans på begäran.

Germany Trade and Invest (GTAI), den tyska regeringens organisation för utrikeshandel, ekonomisk utveckling och platsmarknadsföring, inledde den landsomfattande sökningen efter en plats för 247TailorSteel. Företagets lokaliseringsförfrågan skickades till lokala myndigheter och städer i hela Tyskland. Utrymmeskraven gällde ett område på 30.000 m<sup>2</sup>, som skulle vara i form av en liksidig kvadrat, med direkt tillgänglighet via motorvägen och en kvalificerad arbetskraftspotential på 250 anställda på medellång sikt. Dessutom skulle området betecknas som industriområde på grund av de bulleremissioner som skulle uppstå. Den centrala kontaktpunkten för investerare på delstatsnivå i Baden-Württemberg, Baden-Württemberg International (bw\_i), var också involverad i platsundersökningen. Efter 17 platsbesök föll valet på Langenau, en stad i östra Baden-Württemberg med cirka 16.000 invånare och den tredje största staden i Alb-Donau-distriktet.

En snabb beslutsprocess från kommunen Langenau innebar att byggandet av den nya produktionsanläggningen i Langenau kunde påbörjas den 23 september 2021 och tas i drift i september 2022, före utsatt tid.

I staden Langenau fungerade en direkt kontaktperson som central kontaktpunkt och samordnare för företagets omlokalisering. De nödvändiga intressenterna från staden Langenau och företaget var involverade i processen. Planeraren från 247TailorSteel var väl insatt i tysk bygglagstiftning, trots att bygglagstiftningen i Tyskland varierar kraftigt från delstat till delstat och ofta uppfattas som mycket komplex av externa parter. Trots arkeologiska fynd i närheten av den tomt som skulle bebyggas, vilket skulle kunna utgöra ett potentiellt problem för kortsiktiga byggnationer, kunde 247TailorSteel, den statliga myndigheten för skydd av monument och stadsförvaltningen tillsammans hitta lösningar som ledde till att tomten kunde bebyggas på kort sikt. Tack vare tydliga strukturer i processen, öppen identifiering av problem och sökande efter gemensamma lösningar kunde den nya produktionsanläggningen byggas och tas i bruk inom ett år. Detta uppnåddes också genom prioritering och direkt kommunikation mellan intressenterna.

”247TailorSteel innebär en enorm vinst för Langenau och kan ses som en plan för den internationella etableringen av ett toppmodernt företag med en ambitiös tidsplan. Tack vare det nära samarbetet och kommunikationen mellan företaget 247TailorSteel, GTAI, bw\_i och staden Langenau har ett enastående företag kunnat expandera ytterligare i Tyskland”, sammanfattar Christoph Schreijäg, Langenaus biträdande borgmästare på heltid och ålderman, som var den direkta kontaktpersonen för etableringen.

Mer information finns på: [www.247tailorsteel.com](http://www.247tailorsteel.com)

# Brycke i Stuttgart (Tyskland)



Seite 5 | Wirtschaft und Stadtmarketing Pforzheim

TBRYCKE-projektet i Stuttgart, huvudstaden i den sydvästtyska delstaten Baden-Württemberg, är ett banbrytande initiativ som syftar till att skapa ett betydande mervärde för företag och för hela regionen. Genom sin innovativa styrka och sitt strategiska fokus manifesterar BRYCKE sig som en motor för ekonomisk utveckling och hållbar tillväxt. BRYCKE ligger i en före detta butikslokal i centrala Stuttgart och omfattar popup-rum, ett startup-café och en så kallad vision hall. I popup-rummen har nystartade företag möjlighet att visa upp sig, presentera sina produkter och nätverka med en bred publik. BRYCKEs Start-up Café skapar en inbjudande miljö för kreativa sinnen att mötas, utbyta idéer och bli inspirerade. Caféet har blivit en mötesplats för entreprenörer, frilansare och kreatörer som träffas i en avslappnad atmosfär. En annan höjdpunkt på BRYCKE är den så kallade Visions Hall, som erbjuder en plats för nätverkande och produktpresentationer. Det är här människor möts för att dela idéer, inspireras och delta i att forma framtiden tillsammans. BRYCKE-projektet, som lanserades i december 2022, erbjuder för närvarande cirka 30 grundare möjlighet att presentera sina produkter.

”BRYCKE är nu känt nästan överallt i staden, så att nystartade företag och kreativa människor kommer och går här”, säger Bernhard Grieb, Head of Economic Development, som var ansvarig för att initiera projektet.

Duschbrocken GmbH, ett ungt Stuttgart-baserat företag som specialiserat sig på produktion av fast schampo och duschgel, är för närvarande också representerat på BRYCKE. Efter att ha rest runt i världen tillsammans 2017 utvecklade de två grundarna Johannes Lutz och Christoph Lung den första idén till Duschbrocken. Med insikten om att schampo och duschgel i flytande form och i plastförpackningar skulle vara ogynnsamt för både resenärer och miljön, ägnade de två grundarna sex månader åt att arbeta fram receptet för det fasta duschgelblocket. Detta presenterades för första gången som en del av en crowdfunding-kampanj 2018 och blev känt genom ett TV-framträdande på ”Die Höhle der Löwen” (tysk motsvarighet till Dragon's Den i Storbritannien eller Shark Tank i USA). Tillsammans med produktionspartners från Tyskland och Österrike producerar och distribuerar Duschbrocken GmbH nu tvålen i en tvålfabrik i Stuttgart.

Det är tydligt att BRYCKE fokuserar på ett brett spektrum av program för att främja företag och stärka den regionala ekonomin.

Detta inkluderar även riktat stöd till innovativa nystartade företag utöver etablerade företag.





BRYCKE är också inriktat på forskning och utveckling. Riktade investeringar i innovativ teknik och samarbete mellan företag och forskningsinstitutioner skapar en bördig grogrund för nya idéer och tekniska framsteg.

Dessa synergier har potential att inte bara stärka lokala företag utan också öka konkurrenskraften i hela regionen.

Särskild uppmärksamhet ägnas åt att stödja nystartade företag och småföretag. BRYCKE främjar entreprenörskap genom riktade program som gör finansieringskällor mer tillgängliga och underlättar utbytet av expertis. Detta skapar en livlig startup-kultur som inte bara vitaliserar den lokala ekonomin utan samtidigt lockar talanger från regionen.

Sammantaget är BRYCKE-modellprojektet följaktligen ett banbrytande initiativ som inte bara stärker affärsplatsen utan också förbättrar livskvaliteten i regionen. Genom att strategiskt koppla samman innovation och affärsutveckling bidrar BRYCKE till att positionera Stuttgart som en dynamisk företagsplats som är konkurrenskraftig i ett nationellt och internationellt sammanhang.

Du hittar mer information på: <https://brycke-stuttgart.de/>

## Sveta Nedelja (Kroatien)



**Översikt:** Sveta Nedelja, en charmig stad i Kroatien, har etablerat sig som ett idealiskt resmål inte bara för familjer utan också för framåtblickande entreprenörer och investerare. I den här fallstudien undersöks stadens dynamiska ekonomiska landskap, strategiska fördelar och de många möjligheter som erbjuds.

**Entreprenörszoner och strategiskt läge:** I Sveta Nedelja finns fyra etablerade entreprenörszoner och en femte är under uppbyggnad. Dessa zoner, inklusive den största i Sveta Nedelja som täcker 120 hektar, är strategiskt placerade nära stora motorvägar, såsom korridoren Bregana-Zagreb-Lipovac och den internationella järnvägslinjen M101. De harmoniserade fastighetsregistren och matrikelregistret säkerställer tydliga fastighetsrättsliga förhållanden, vilket underlättar investeringar. Planer för stadsutveckling och fysisk planering för dessa zoner effektiviserar ytterligare processen för att erhålla den dokumentation som krävs för att snabbt kunna bygga affärslokaler.

**Infrastruktur och ekonomiskt klimat:** Kontinuerligt genomförande av stora infrastrukturprojekt förbättrar livskvaliteten för medborgarna och förbättrar trafikförbindelserna, vilket underlättar affärsverksamheten. Staden medfinansierar räntor på företagslån för investeringar, vilket visar på ett engagemang för att främja ekonomisk tillväxt. Att Sveta Nedelja är erkänt som ett ekonomiskt "mecka" exemplifieras av närvaron av framgångsrika entreprenörer, däribland Mate Rimac, som initierade det historiska projektet Rimac Campus.

**Rimac Campus - en investering som förändrar spelreglerna:** Rimac Campus, med en svindlande investering på 200 miljoner euro, är ett av de största forsknings-, utvecklings- och produktionskomplexen i Europa. På en yta av 200.000 m<sup>2</sup> finns produktions- och forskningsanläggningar och 35 % av marken är avsedd för växtlighet. När anläggningen är färdigställd kommer den att inrymma Bugatti Rimac och Rimac Technologys huvudkontor och bidra till ytterligare utveckling och produktionskapacitet inom fordonsindustrin.

**Erkännande och utmärkelser:** Sveta Nedelja har fått en framträdande roll som den bästa staden för att göra affärer i Kroatien och ligger i topp i indexet för hur lätt det är att göra affärer. Stadens engagemang för att stödja den privata sektorn, särskilt små och medelstora företag, uppmärksammades i en undersökning som genomfördes av Voice of Entrepreneurs Association (UGP). Kriterierna omfattade nöjdhet med tillståndsprocesser, industrizoner, exportfrämjande åtgärder, transparens i anbudsförfaranden med mera.

**Ekonomiska indikatorer:** Valet av de bästa städerna baseras på 14 indikatorer som omfattar aspekter som genomsnittlig inkomst per invånare, stadsförvaltningens effektivitet och investeringar för att stimulera ekonomin. Sveta Nedeljas seger i årets val, som tillkännagavs i Zagreb den 4 oktober, återspeglar dess engagemang för att tillhandahålla en företagsvänlig miljö genom tydliga, transparenta och väl beskrivna kriterier.

**Slutsatser:** Sveta Nedelja framstår inte bara som en naturskön stad utan också som ett blomstrande ekonomiskt centrum som erbjuder en mängd möjligheter för investerare och entreprenörer. Med sitt strategiska läge, sin progressiva politik och visionära projekt som Rimac Campus fortsätter staden att sätta standarden för framstående affärsverksamhet i Kroatien.



# Introduktion till Business Attraction

Detta första avsnitt i handboken ska ge läsaren en god allmänorientering inom ämnet Business Attraction. Avsnittet ger en förståelse för vilken roll etableringsarbetet spelar för lokal näringslivsutveckling och det visar vilka effekter som kan uppnås.

Avsnittet kan därför ligga till grund för en kreativ diskussion om varför Business Attraction behövs i kommunen.



## I avsnittet behandlas



### Aktiv näringslivsutveckling.

Business Attraction som en av flera insatsområden för att utveckla de lokala förutsättningarna för ett växande näringsliv.



### Typer av företagsetableringar.

Olika kategorier av investeringar och företagsetableringar som kan attraheras till platsen.



### Önskade effekter.

Vilka bestående effekter som eftersträvas av företagsetableringar.



### Den etablerande aktörens perspektiv.

Att förstå företagets beslutsprocess och värdet av att utveckla ett affärsorienterat förhållningssätt.

## Aktiv näringslivsutveckling

Ett konkurrenskraftigt och växande näringsliv en förutsättning för att en kommun ska kunna utvecklas hållbart. Företagen genererar arbetstillfällen som är nödvändiga för skatteintäkter till vård, skola och omsorg.

Det finns flera sätt för en kommun att öka företagandet och skapa förutsättningar för företag att växa och skapa fler arbetstillfällen. Att attrahera nya företag, Business Attraction, är bara en av flera möjliga vägar.

Här redovisas sex insatsområden som tillsammans kan bidra till ett växande näringsliv i kommunen.

### 1. Fler entreprenörer

Att åstadkomma ett ökat nyföretagande har på senare tid seglat upp som en prioriterad uppgift, både för samhället i stort och i regioner och kommuner. Om fler människor kan förverkliga sina idéer kan en rad positiva effekter uppnås:

- Ökad självförsörjning och fler arbetstillfällen
- Ett rikare utbud för kunder och konsumenter
- En vitaliserande konkurrens i det lokala näringslivet

En kommun som vill öka sitt nyföretagande kan erbjuda nätverk, utbildning, affärsrådgivning och koppla samman företagare med riskvilligt kapital.

## 2. Fler Start-ups och scale-ups

Nya företag med skalbara och oftast digitala affärsidéer brukar kallas startups. De flesta startups lyckas inte nå ut på marknaden och går därför under. Men några av dem blir snabbväxande företag med internationell marknad vilket kan innebära betydande värden för den lokala arbetsmarknaden och för näringslivet. Det råder konkurrens mellan regioner om startups inom techindustrin.

Genom att forma inkubatorer, science parks och innovationshubbar kan goda förutsättningar skapas för startups att nå ut med sina produkter till marknaden och bli så kallade scale-ups. Det betyder växande företag med en genomsnittlig årlig avkastning på minst 20 % under de senaste 3 åren och som har fler än tio anställda (OECD).

## 3. Ökad tillväxt i existerande företag

Att skapa goda förutsättningar för existerande företag att växa, kan med goda skäl sägas vara den viktigaste pusselbiten i aktiv näringslivsutveckling. Det är i många fall den mest resurseffektiva vägen till tillväxt i näringslivet, i jämförelse andra insatsområden som nämns här.

Tre framgångsfaktorer kan pekats ut:

- **Tidiga signaler.** Det är viktigt att kommunen har en tät och förtroendefull dialog för att få tidiga signaler om utvecklings- och expansionsplaner i företagen. Då kan man se till att understödja med särskilda infrastrukturlösningar eller genom att bidra till företagets ökade rekryteringsbehov.
- **En hög servicenivå.** När företaget lämnar en ansökan om till exempel bygglov kan en effektiv handläggning av tillståndsärendet bidra till att investeringen kan genomföras snabbare.
- **Framförhållning i fysisk planering.** Genom att kommunen kontinuerligt planerar för ändamålsenlig mark med utgångspunkt i det existerande näringslivets expansionsbehov så finns en beredskap när så behövs.

## 4. Talangattraktion för stärkt tillgång till kompetens

En av de viktigaste resurserna för många företag är kompetenta medarbetare. I synnerhet i de företag där kunskapshöjden är hög. De regioner och kommuner som kan attrahera och behålla kompetent arbetskraft blir därmed attraktiva platser för etableringar

Väl fungerande talangattraktion bygger på samarbete. Det handlar om att samordna marknadsföring mot särskilt intressanta yrkesgrupper och att underlätta för inflyttare och deras medföljande. Sist men inte minst att se till att inflyttare integreras socialt och yrkesmässigt.

## 5. Skapa en plats för kreativitet och innovation

En strategi för att utveckla ett rikt näringsliv är att inte bara fokusera på "business climate" utan också på ett "people climate". En plats med en kreativ kultur och som gränsöverskridande mötesplatser kan bidra till goda förutsättningar för en lång rad av företag: kreativa och kulturella näringar och företag som har en hög kunskaps- och innovationsförmåga. Praktikfallet Brycke i Stuttgart är ett exempel på när kreativa miljöer sätts i fokus.

## 6. Skapa en tillgänglig plats (infrastruktur)

Många företag är beroende av god tillgänglighet i form av allt från vägar, järnvägar, flygförbindelser, tåg och av- och påfarter runt företaget. Tre grupper med specifika behov är tillverkande företag, e-handel och handel (grossister och detaljister). Men också besöksnäring är gynnad av en god infrastruktur för att attrahera besökare. Därför är infrastruktur och mobilitet tydliga framgångsfaktorer för Business Attraction.

## 7. Grön omställning och hållbarhet

Just nu pågår ett stort omställningsarbete i näringslivet mot en hållbar utveckling, klimatneutralitet och grön teknik. Det kan innebära stora möjligheter för kommuner som kan erbjuda grön el och förutsättningar för cirkulära affärsmodeller. Det finns goda exempel på platser som genom att ta position inom hållbar utveckling har attraherat en lång rad företagsetableringar. Köpenhamn är ett exempel. Det finns en uppenbar risk för de kommuner som upptäcker den gröna omställningen för sent och därmed inte kan erbjuda rätt förutsättningar för företag i omställning.

## 8. Och slutligen - Business Attraction

Att attrahera företagsetableringar till kommunen bidrar till en lång rad positiva effekter vilket tas upp i näst avsnitt. Det finns goda skäl att se Business Attraction som en del i ett väl fungerande näringslivsarbete. Och som vi kommer att upptäcka kräver den ett samhälle och affärsorienterat arbetssätt.

# ■ Typer av företagsetableringar

Det finns en rad olika typer av företagsetableringar och de för med sig olikartade krav på den etableringsfrämjande aktören. De får också olikartade effekter på lokalsamhället. Kommunen bör i sin strategi för tillväxt och hållbar utveckling visa hur ett framtida näringsliv bör se ut och förbereda sig på vilken typ av investeringar som behöver attraheras.

Här presenterar vi sex dimensioner som kan användas för att få en genomgripande medvetenhet:

### 1. Nyetableringar eller investeringar i befintliga verksamheter?

Med nyetableringar menas att en extern etablerande aktör vill uppföra en ny verksamhet på platsen. Det kan handla om tillverkande företag, handel eller tjänsteföretag.

Investeringar i befintliga verksamheter innebär att ett lokalt företag köps upp av en större koncern eller får kapitaltillskott från nya delägare. Ibland görs en så kallad expansionsinvestering för utöka kapaciteten för att modernisera eller klimatanpassa.

Att attrahera nyetableringar kan ibland vara svårare och mer riskfyllt än att existerande företag växer. Därför finns det anledning för kommuner att satsa lika mycket på att utveckla det befintliga näringslivet som att attrahera nya etableringar.

### 2. Privata eller offentliga etableringar?

Privata etablerande företag verkar på en fullt konkurrensutsatt marknad och finansieras huvudsakligen av privat kapital. Det är naturligt att en privat etablering är förknippad med hög ekonomisk risk för företaget bakom.

Offentliga etableringar kan vara infrastruktur (vägar, järnvägar), sjukhus, militär verksamhet, myndigheter eller högskolor. I de här fallen är det offentlig finansiering bakom och etableringsbesluten fattas ofta politiskt. Trots det är mycket av den här handbokens innehåll relevant också för offentliga etableringar.

### 3. Greenfield eller Brownfield?

Begreppen *greenfield* och *brownfield* förekommer ibland för att beskriva skillnaden i mellan markanvändning för etableringar. En *greenfield*-etablering innebär att ny mark tas i anspråk vilket kräver att särskild hänsyn tas till ekologisk hållbarhet och etableringen möter ambitionerna för hållbar utveckling i den lokala samhällsplaneringen.

*Brownfield* innebär att en etablering ska göras på mark som redan används för (ofta liknande) näringsverksamhet. I bästa fall har marken redan de tekniska förutsättningar som el, vatten, väganslutningar som den nya verksamheten kräver. *Brownfield* är alltså, trots namnet, en god möjlighet för kommun att nyttja befintliga resurser och kan vara affärsmässigt intressant för det etablerande företaget.

I praktiken pågår ett ofta ett kontinuerligt arbete i kommunerna med att färdigställa ny verksamhetsmark och att förnya och uppgradera existerande sådana. Ett tydligt budskap i den här handboken är att framförhållning i fysisk planering är en framgångsfaktor för Business Attraction.

### 4. Marknadsdrivna eller resursdrivna etableringar?

Marknadsdrivna etableringar genomförs av företag som vill ha tillgång till kunder och till den köpkraft som finns på platsen. Det kan handla om butikskedjor som vill sälja till konsumenter eller konsultföretag som vill sälja till lokala industriföretag.

De resursdrivna etableringarna görs för att det finns vissa produktionsresurser på platsen som företaget vill åt. Det kan handla om tillgång till en hamn eller annan infrastruktur eller i andra fall om tillgång till kompetent arbetskraft. I takt med att näringslivet blir mer kunskapsintensivt blir närheten till högskola och till en stor arbetsmarknad viktigare för många företag.

Både marknadsdrivna och resursdrivna etableringar är värdefulla för en kommun. Men ett särskilt fokus bör riktas mot frågan: vad har vi för unika resurser och kvaliteter som gör att vi kan attrahera etableringar som stärker platsens konkurrenskraft? Det leder oss till slutsatsen att *resursdrivna etableringar* spelar en nyckelroll för en smart specialisering och för en god lokal samhällsekonomi.

### 5. Enkla eller komplexa etableringar?

Etableringar skiljer sig också markant från varandra i termer av komplexitet och storlek. En enkel etablering kan innebära att ett företag på egen hand finner en lämplig lokal i kommunen och startar sin verksamhet utan dialog med den kommunala förvaltningen.

En stor, komplex företagsetablering kan innebära att hela samhället påverkas och kan vara föremål för omfattande planering och tillståndsärenden. Särskilt aktuellt i Europa är etableringar av biltillverkning samt produktionsenheter för bilbatterier som inneburit genomgripande samhällsomvandling för de aktuella kommunerna. Vägar, bostäder och skolor har fått byggas ut för att möta de ökade behoven.

### 6. Är etableringen hållbar?

Företag ställer nu om till grön teknik och till en ekologiskt och socialt hållbar verksamhet. Det gör att företagsetableringar ofta möter högt ställda miljökrav både som resultat av ett allt tuffare regelverk och av företagets egen drivkraft att stärka sin konkurrenskraft och sin image.

De platser som kan erbjuda grön el och andra förutsättningar för en hållbar verksamhet har stora möjligheter att vinna etableringar. Cirkulära affärsmodeller är på frammarsch vilket innebär att företag kan attraheras till exempel genom att restprodukter från en annan verksamhet kan bli råvara för den etablerande aktören.

På flera håll i handboken återkommer vi till att potentiella företagsetableringar måste värderas utifrån ett hållbarhetsperspektiv.

*Möter etableringen platsens ambitioner om ekonomisk, ekologisk och social hållbar utveckling?  
Bidrar etableringen till det framtida näringsliv vi vill ha på platsen?*

## ■ Önskade effekter

Företagsetableringar kan bidra med stora och bestående värden för regioner och kommuner. Den mest uppenbara vinsten är nya jobbtillfällen men därutöver finns en rad positiva effekter som bidrar till ett starkare näringsliv och till hållbar samhällsutveckling.



**En kommun behöver klargöra vilka mål som finns med näringslivsutveckling i sin helhet och business attraction (etableringsfrämjande arbete) i synnerhet.**

### Direkta och indirekta jobbtillfällen

En nyetablering av ett företag i kommunen behöver av naturliga skäl rekrytera personal vilket ger en *direkt effekt* på sysselsättningen. Om företaget fortsätter sin tillväxt ökar rekryteringsbehoven ytterligare, vilket tas upp i avsnittet *Växa* i den här handboken.

Dessutom skapas *indirekta jobbtillfällen* hos de lokala företag som levererar varor och tjänster till det nyetablerade företaget. Det finns också en positiv sysselsättningseffekt genom att behovet ökar av offentliga tjänster som förskola och skola genom att fler arbetar i kommunen.

### Innovation och kompetensinflyttning

Om det etablerande företaget har hög kompetensnivå, avancerad teknik eller en nytänkande affärsmodell, så bidrar det med stor sannolikhet positivt till det lokala näringslivet. Lokala konsultbyråer och tekniska leverantörer får en ny kund som ligger i framkant och som ställer höga krav. Etableringen kan också stärka en *smart specialisering* i din region.

Innovativa företag söker ofta expertis och talang som kanske idag inte finns på platsen. Det kan bidra till inflyttning av högutbildade och till att det lokala utbildningssystemet kan behöva förnya sitt utbud.

### Stärkt kapacitet och ett rikare utbud

Företag som gör en *marknadsdriven investering* vill nå de kunder och konsumenter som finns på platsen. Till exempel kan det vara en ny butikskedja. Sådana etableringar innebär fler valmöjligheter för invånare och det bidrar till en sund konkurrens i det lokala näringslivet.

På samma sätt kan business-to-business-företag etablera verksamhet för att komma nära viktiga kunder. Det kan vara konsultbolag, serviceföretag eller leverantörer. Även de bidrar till ett större utbud och en sund konkurrens bland de lokala företagen.

### Följetableringar

En etablering kommer sällan ensam. Ett exempel på det är när större företagsetableringar leder till *behov av kapacitetsökning* i hela det kringliggande näringslivet, infrastruktur och i kommunal service.

Även vid mindre och medelstora etableringar finns ofta möjligheter att attrahera fler etableringar som komplement eller direkt effekt av den första. Det händer att nyetablerande företag aktivt tar med sig existerande leverantörer till den nya lokaliseringen.



**Att eftersträva följetableringar är ett av de mest effektiva sätten att attrahera nya etableringar. Det tas upp i kommande avsnitten *Attrahera* och *Etablera*. Det finns ett tidsfönster i samband med många etableringar som är viktigt att tillvarata för kommunen.**

## Större tilltro till platsens utveckling

Att som kommun bli förstavalet för en viktig företagsetablering är värt att berätta om. En viktig målgrupp är då potentiella etablerande företag inom samma sektor som vi vill attrahera. Det skapar en tilltro till att platsen är konkurrenskraftig och kan minska den upplevda risken av en potentiell etablering.

Det finns också ett värde av att kommunicera etableringen lokalt. Att som invånare kunna bevittna att platsen attraherar investeringar, entreprenörer och talang bidrar till en positiv självkänsla och tillförsikt. Det kan också underlätta rekrytering av personal till det nyetablerade företaget.

## Den etablerande aktörens perspektiv

Ett företag som genomför en etablering på en ny ort tar medvetet en rad affärsrisker. Först och främst innebär etableringar en stor ekonomisk investering och inte sällan blir det mer kostsamt än planerat. En annan tydlig risk är att etableringen drar ut på tiden och att det därmed tar längre tid innan etableringen genererar intäkter.

**Det ligger i kommunens intresse att:**



- **Förstå det etablerande företagets behovsbild, värderingar och risksituation.**
- **Bistå företaget i utformandet av en väl fungerande etableringslösning.**
- **Underlätta så att etableringen löper så snabbt och problemfritt som möjligt.**



## En stor variation av behov hos de etablerande företagen

I många större företag finns specialiserade team som kartlägger nya etableringsorter och som planerar och genomför nyetableringar. De har ofta en god vana att samarbeta med kommuner, fastighetsbolag och andra aktörer under hela processen.

I samband med internationella etableringar är särskilda *agenter eller konsultbolag* ofta inblandade i urval av etableringsorter och i den första halvan av processen är det inte alltid officiellt vilket det etablerande företaget är.

I båda ovanstående fall förväntas ofta detaljerad information och motparten förväntar sig snabba svar. Den har också väl definierade krav på faktorer som markytor, lokaler, elanslutningar och vägnät.

Mindre företag som kanske genomför sin nyetablering eller expansionsetablering för första gången har av naturliga skäl inte samma vana eller resurser tillhands. Det är då viktigt att kommunen anpassar sin dialog och processen är enkel och begriplig.



## Valet av etableringsort - förnuft eller känsla?

För en liten kommun som vill konkurrera om företagsetableringar kan det vara bra att veta att etableringsbeslut ofta baseras på mer än enbart rationella och ekonomiska faktorer. Den som kan sätta sig in i företagets perspektiv drar ofta det längsta strået. Det finns flera sätt att vinna företagets förtroende:

- **Goda relationer.** Att etablera en personlig och förtroendefull relation.
- **Snabbhet i hantering.** Att agera snabbare och vara mer tillgängliga än andra kommuner.
- **En väl anpassad lösning.** Att kunna forma en lösning som löser företagets behov.

Vi återkommer i handboken till frågan om förnuft eller känsla i stycket om platsens varumärkesbyggande i Attrahera-fasen.

## En företagsorienterad kultur i kommunen

**Ledare och team i en kommun som vill attrahera företagsetableringar behöver alltså kunna sätta sig in i det etablerande företagets situation. På lång sikt handlar det om att skapa en företagsorienterad kultur.**

**1. Att utveckla en kultur där näringslivets perspektiv och behov tas tillvara.** Om det råder en positiv grundsyn på entreprenörskap och företagande så finns goda möjligheter att också lyckas med Business Attraction. Allt börjar med ett gott ledarskap. Se till att skapa mötesplatser där företagare, politiker och kommunanställda kan träffas.

**2. Att det finns en utbredd insikt om värdet av företagsetableringar.** Även om en god grundsyn finns gällande företagande på orten, är det inte alltid som insikten är utbredd om vad företagsetableringar kan bidra med. En god hjälp kan vara att lära av etableringar i andra kommuner och vilka värden de har bidragit med, i termer av jobbtillfällen och nya affärsmöjligheter för existerande näringsliv.

**3. Att ett särskilt kunnande finns om de särskilda branscher som eftersöks i etableringsarbetet.** I många fall finns ur företagets synvinkel ett förtroende för kommuner där det finns genuint kunnande om just deras sektor eller bransch. Ett exempel är inom turism och besöksnäring där det är naturligt att väl fungerande besöksdestinationer har ett försprång. Likaså kan en kustkommun med fiskindustri ha försprång när det gäller framväxten av (övriga) Blå Näringar.

. . .  
. . .  
. . .  
. . .  
. . .  
. . .

# 1a. Förbereda



I det här avsnittet visas hur en kommun kan lägga en grunden för att lyckas med företagsetableringar på lång sikt. Dels handlar det om att säkerställa att det finns en vägledande idé om platsens framtid och om en hållbar utveckling. Det handlar också om att forma konkurrenskraftiga förutsättningar för näringsliv och för företagsetableringar.

Många av de stora penseldragen är föremål för politiska beslut. Tjänstepersoner bidrar genom hela processen med välgrundade underlag och genom att hitta den praktiska vägen i genomförandet.




## I avsnittet behandlas:



**Långsiktig planering**



**Tillgång till mark och lokaler**



**Plats för innovation**



**Talangattraktion**



## ■ Långsiktig planering

En kommun behöver planera långsiktigt för uppnå en hållbar utveckling för dess invånare. Genom att göra det skapas dessutom ett bra beslutsunderlag för vilka typer av företagsetableringar som är önskvärda. Ett framtida näringsliv ska vara hållbart och baseras platsens särskilda förutsättningar.

## Värdet av god översiktsplanering

En väl utvecklad översiktsplan visar hur mark- och vattenområden bör användas i framtiden och hur den byggda miljön ska användas, utvecklas och bevaras. I de flesta länder är en sådan planering lagstadgad och då finns det särskilda minimikrav på vad den ska innehålla.

- Ökat fokus läggs numera på att visa hur platsen ska utvecklas *socialt hållbart* - alltså hur lokalsamhället kan skapa rättvis fördelning av resurser, erbjuda en god folkhälsa, barnperspektiv och en trygg livsmiljö.
- Den *ekonomiska hållbarheten* innebär att främja en stabil och hållbar ekonomisk tillväxt som kan upprätthållas över tid utan att orsaka allvarliga ekonomiska kriser eller osäkerhet. Men också näringslivet ska ges goda förutsättningar att utvecklas.
- *Ekologisk hållbarhet* i översiktsplanering handlar om att integrera miljö- och naturhänsyn: naturliga ekosystem, miljövänliga transport, skydda vattentillgångar, energi och resurshushållning och klimatanpassning

Sammantaget gör en väl utvecklad översiktsplanering att företagsetableringar gynnar invånare och bidrar till platsens hållbara utveckling.

## Långsiktiga inriktningsbeslut ger fördel i konkurrensen

En kommun som har tydlig idé om vilket näringsliv som ska utvecklas, är särskilt konkurrenskraftig i jakten på företagsetableringar. Då kan fokus läggas på de företagsetableringar som ligger i linje med platsens viljeinriktning inför framtiden.

De finns också tydliga vinster för platsens marknadsföring att ha bestämt inriktning:

- **En visshet hos företaget om att kommunen värderar vår bransch högt.** Det etablerande företaget värdesätter att kommunen prioriterar den branschen de verkar inom. Det skapar trygghet och inger förtroende.
- **Enklare för kommunen att göra målgruppsval.** Kommuner som vet vilka etableringar som söks kan effektivt styra kommunikationen till de valda branscherna.
- **Att bättre kunna värdera förfrågningar.** När tydliga val gjorts för vilka etableringar som söks blir det också enklare att tacka nej. Vissa etableringsförfrågningar stämmer inte med kommunens ambitioner.

## Tillgång till mark & lokaler

Många företagsetableringar är beroende av mark för att komma kunna förverkligas. Det kan ske på nyexploaterad yta (greenfield) eller på mark som redan är i bruk (brownfield). Kommuner som har etableringsfärdig och ändamålsenlig mark att erbjuda har mycket goda förutsättningar att attrahera etableringar.

Marken bör vara planerad utifrån tydliga idéer om vilken typ av verksamhet den ska fungera för. Det är vanligt att kommuner till och med *adderar värde* till markerbudandet genom att till exempel förse marken med särskilt attraktiva lösningar för grön elförsörjning eller logistik.

## En effektiv planprocess

1. **Effektiv planprocess:** Snabba och transparenta planprocesser är viktiga för företag. Kommunen bör sträva efter att effektivisera bygglovsprocessen och andra planrelaterade godkännanden för att minska tidsfördröjningar för företag.

2. **Infrastruktur och tillgänglighet:** God fysisk tillgänglighet är avgörande för många företag. Kommunen bör investera i infrastruktur som vägar, kollektivtrafik och digitala nätverk för att göra det enkelt för företag att nå sina kunder, leverantörer och anställda.
3. **Zonindelning:** Kommunen bör utveckla en zonindelning som möjliggör olika typer av företagsetableringar. Detta inkluderar att skapa specifika områden för industri, handel, tjänster och teknologiska parker. En välplanerad zonindelning kan gynna såväl företaget som *den sociala hållbarheten* på platsen, eftersom det kan minska störningar i den omgivande livsmiljön.

## Värdet av en väl fungerande fastighetsmarknad

En väl fungerande fastighetsmarknad spelar en central roll för att främja företagsetableringar i en kommun. Det värdesätts särskilt av butiker och tjänsteföretag som ofta söker lokalytor i existerande fastigheter med attraktiva lägen. Men också av företag med kontorsarbetsplatser som vill erbjuda en tilltalande miljö för sina medarbetare. Utbudet av fastigheter är inte i kommunens fulla rådighet. Istället behövs en väl fungerande fastighetsmarknad med väl fungerande konkurrens och med ett utbud av fastighetsföretag som vill investera i kommunen. Fastighetsföretagen kan bidra med:

- **Ett varierat utbud av lokaler:** Ett rikt utbud av kommersiella lokaler, inklusive kontor, butiker, lager och produktionsanläggningar. Då blir det enkelt att etablera sig i lämpliga utrymmen som uppfyller företagens specifika behov.
- **Flexibilitet och anpassningsförmåga:** Flexibla lösningar för företag, som möjligheten att expandera, minska eller ändra användningen av sina lokaler i takt med att deras verksamhet utvecklas.

## Plats för innovation

Innovation står högt på agendan i hela Europa. Det är genom innovation vi ska behålla vår konkurrenskraft och det är genom innovativa lösningar vi ska kunna tackla stora samhällsutmaningar. Företag som inte klarar av att förnya sina produkter och sin affärsmodell riskerar att slås ut.

För en kommun som vill växa hållbart och som vill attrahera företagsetableringar kan en satsning på innovationsklimat spela en viktig roll. Här pekar vi ut fem vägar framåt:

### 1 SMART SPECIALISERING

*Smart specialisering* är ett verktyg för det regionala tillväxtarbetet och handlar om att kraftsamla för stärkt konkurrenskraft och innovation inom områden med särskild utvecklingspotential. Det kan vara sektor, en viss teknologi eller en särskild samhällsutmaning. Valet av styrkeområde bör baseras på vad som är internationellt konkurrenskraftigt. Regioner som vill ta del av EU:s struktur- och investeringsfonder måste ha en strategi för smart specialisering.

Ett av de viktigaste sätten att utveckla ett styrkeområde är just att attrahera investeringar. Både i form av kapital till existerande företag men också nyetableringar. Det är också en möjlighet för en kommun att kroka arm i ett regionalt etableringsarbete som i hög grad riktar sig mot styrkeområden där särskild konkurrenskraft finns.

### 2 INFRASTRUKTUR FÖR INNOVATION

Kommunen kan investera i infrastruktur som stödjer innovation. Det kan röra bredband, coworking spaces, testbäddar och demonstrationsmiljöer. Testbäddar kan användas för testa ny teknik och nya innovativa lösningar. De har visat sig vara attraktiva för företag som ännu inte finns etablerade på platsen.

### 3 KOPPLA SAMMAN NÄRINGS LIV OCH FORSKNING.

En plats där akademien finns närvarande har bra förutsättningar att kunna erbjuda närhet till forskning och till högutbildad personal. Erbjudandet blir särskilt starkt om det finns en akademisk profil som motsvarar det lokala näringslivets behov. Kommunen kan verka för att det skapas god koppling mellan forskning, studenter, företag och invånare.

### 4 VINN KAMPEN OM STARTUPS OCH ENTREPRENÖRER

Genom att erbjuda finansiellt stöd, rådgivning och utbildningsprogram för startups och entreprenörer kan kommunen stimulera innovation och företagsutveckling. Det finns en begynnande kamp mellan regioner/kommuner om attraktiva startups med stor utvecklingspotential. Därför kan startups också ses som en målgrupp inom Business Attraction.

### 5 EN KULTUR FÖR INNOVATION

Att skapa en kultur som uppmuntrar risktagande, kreativitet och samarbete är avgörande för innovation. Förändring av kultur tar tid men kan understödjas genom att skapa mötesplatser där människor med olika bakgrund och perspektiv kan mötas.

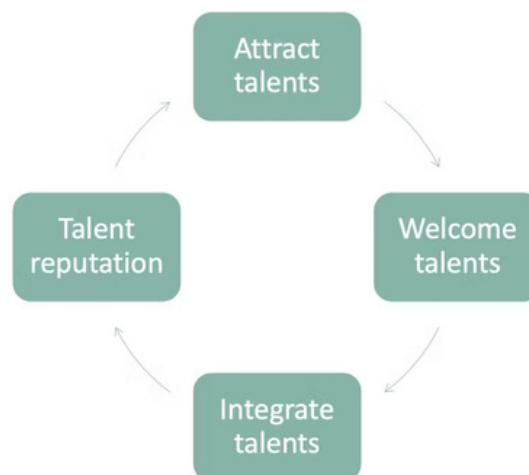
I nästkommande avsnitt tar vi upp en av de viktigaste verktygen för att stärka innovation, nämligen tillgången till kompetent arbetskraft och talangattraktion.

## Talangattraktion

Platser som uppfattas som attraktiva livsmiljöer har av naturliga skäl ett försprång i jämförelse med andra. Dels för att de företag som prioriterar *tillgång till kompetent arbetskraft* kommer att söka sig dit. Dels för att företag som som kan attrahera och behålla kompetent arbetskraft uppvisar högre innovationsförmåga och klarar sig väl i konkurrensen.

Talent Attraction (talangattraktion) kommit att växa fram som en viktigt område för platser som vill växa och utvecklas. Det finns en god anledning att se Talent Attraction och Business Attraction som två ömsesidigt beroende pågående processer för en kommun.

### Talent Attraction och Business Attraction går hand i hand.



*Talent Attraction Management (Tendensor 2013).*

Talent Attraction kan ses som ett sammanhållet och cirkulärt arbetssätt som flera aktörer på platsen kan bidra till:

### **Steg 1: Talent Reputation - En medveten platsutveckling**

På samma sätt som i fasen *Förbered* i BAS-modellen för Business Attraction så krävs en väl fungerande platsutveckling för att attrahera talang. Bland målsättningarna finns:

- En trygg plats att vistas på för alla.
- En upplevelserik plats med ett rikt utbud.
- En stor arbetsmarknad med goda kommunikationer.
- En välkomnande och öppen miljö att flytta till.

### **Steg 2: Attrahera talang**

Arbetsgivare på orten och kommunen kan samarbeta för att attrahera efterfrågad arbetskraft. Det kan göras genom en kreativ övergripande platsmarknadsföring men också genom att skapa synlighet för arbetsgivare och arbetstillfällen mot valda målgrupper.

- Marknadsför kommunen som plats för fritid, jobb och företagande. Inte bara turism.
- Exponera arbetsplatser, arbetstillfällen och talang som valt platsen.
- Bygg relationer till personer som överväger att flytta in.

### **Steg 3: Välkomna talang**

Det ska vara enkelt att flytta in. Många kommuner väljer därför att skapa en inflyttarservice och att göra det lätt att hitta rätt för inflyttare och deras medföljande. Det kan handla om hitta bostad och välja skola.

- Skapa en inflyttarservice och gör information digital och lättillgänglig.
- Ge stöd eller nätverk för hjälpa medflyttande att hitta sysselsättning.
- Verka för ett varmt välkomnande till personer/familjer som flyttar in.

### **Steg 4: Integrera talang**

För att människor som flyttat till en plats verkligen ska trivas och välja att bo kvar, är *social och yrkesmässig integration* en förutsättning. Det kan vara en utmaning såväl på landsbygd som i stad.

- Verka för en kultur som välkomnar nyinflyttade.
- Se till att trösklarna i föreningsliv och sociala mötesplatser är låga.
- Stöd arbetsgivare att följa upp trivsel hos de som flyttat in.

Inom alla fyra stegen krävs samarbeten med näringslivet och med den omgivande regionen. Kommunen kan med fördel se sig som den koordinerande aktören för en väl fungerande talangattraktion.

## 1b. Orkestrera



Många företagsetableringar kräver ett aktivt och väl koordinerat arbete från första förberedelser till färdigställd verksamhet. Därför är orkestrera en central ingrediens i BAS-modellen och för alla platser som vill arbeta medvetet med Business Attraction.

**i**

Ordet *orkestrera* är valt (instället för *organisera*) för att många av de som deltar representerar en rad olika verksamheter, både i och utanför kommunen. För att driva processen framåt så behövs en positivt samarbetsklimat, rätt kompetenser i teamet och ett tydligt mandat att fullfölja uppgiften.

### I avsnittet Orkestrera tas upp:



Värdet av god  
orkestrering



Forma ett  
Business  
Attraction  
Team



Skapa ett  
tvärfunktionellt  
samarbete



Knyt an regionalt  
och nationellt



Dialog med  
platsens  
näringsliv



## ■ Värdet av god orkestrering

Det råder hård konkurrens om företagsetableringar och därför anstränger sig länder, regioner och kommuner för att vässa sin förmåga att leda och koordinera etableringsarbetet.

Det finns några tydliga skäl till varför god orkestrering behövs:

### 1 **Investeraren förväntar en eller ett fåtal kontaktytor.**

Det etablerande företaget vill ogärna behöva ringa runt för att pussla ihop en fullvärdig lösning. De platser som kan erbjuda en *single-entry-point* har en naturlig fördel.

### 2 **Många funktioner är involverade i processen med att skapa en samlad lösning.**

Om det är frågan om en stor eller komplex etablering är det naturligt att en särskild projektledare eller projektteam på kommunen (eller ibland regionen) fungerar som sammanhållande kraft.

### 3 **Korta leddider förväntas – Många insatser pågår parallellt.**

Tiden från förfrågan till anbud till färdig etablering är viktig både för att klara konkurrensen med andra platser men också för att hålla nere företagets och kommunens kostnader.

### 4 **En lyssnande kultur och ett insikt om företagets villkor.**

Genom att det koordinerande teamet har en god insikt i företagets behovsbild så kan det verka för en *känsla av angelägenhet* (sense of urgency) hos alla berörda aktörer.

### 5 **Kommunikation, problemlösning och improvisation.**

En företagsetablering kan inte förverkligas effektivt med hjälp av en organisation som arbetar i stuprör. Det krävs ibland en improvisationsförmåga, god kommunikation och prestigelöshet hos alla inblandade.

## ■ Forma ett Business Attraction Team

I den här handboken föreslås att ett **Business Attraction Team** sätts samman som kan orkestrera etableringsprocessen. Teamet bör ha mandat att leda etableringsprocessen på effektivt och affärsmässigt sätt och ha alla berörda kommunala förvaltningars öra. Det bör också möta ett förtroende hos fastighetsföretag och andra externa aktörer som kan förverkliga etableringen.

Teamet kan ses som en alternativ lösning till en *Investment Promotion Agency (IPA)*, alltså en särskild organisation eller enhet som arbetar med företagsetableringar. En sådan lösning kan bidra till ett kraftfullt och professionellt etableringsarbete, särskilt i de tidiga faserna (Attract, Connect). IPA's återfinns dock oftast på regional nivå och ibland är antal företagsetableringar i en kommun lite för få för att motivera att investera i en särskild organisation.

Ett *Business Attraction Team* ett tilltalande lösning för små och medelstora kommuner, som alternativ till en IPA. Teamet kan ha sin koordinatör i på den kommunala näringslivsenheten och vara tvärfunktionellt sammansatt med personer från olika kommunala förvaltningar och bolag.

Genom att kommunen investerar i ett Business Attraction Team så säkerställs den lokala beredskap som ofta efterfrågas av de regionala och nationella investeringsorganen.



## TEAMETS KOMPETENSER

### **Ögonen och öron mot marknaden**

För att kunna regera på förändringar i det lokala näringslivet och kunna fånga nya möjligheter till företagsetableringar.

### **Kunnande om företag och affärer**

För att förstå företagandets villkor och utmaningar samt för att kunna bygga goda relationer till företag.

### **Marknadsföring och kommunikation**

För att kunna nå ut på en konkurrensutsatt marknad och för att kunna managera informationsflödet genom hela etableringsprocessen.

### **Flexibelt och agilt**

För att kunna reagera snabbt på förfrågningar samt skapa och realisera anpassade lösningsförslag.

### **Nätverk och högt förtroendekapital**

För att kunna mobilisera det samarbete och den samordning som etableringsprocessen kräver.

### **Kunskap om fokusområden**

För att kunna vägleda och föra dialog med specialiserade företag inom de branscher vi vill attrahera.

## Skapa ett tvärfunktionellt samarbete

Utöver teamet behövs ett gränsöverskridande, snabbt och förtroendefullt samarbete. När en företagsetablering sker i en kommun, behöver flera olika funktioner och avdelningar i och utanför den kommunala organisationen engageras för att säkerställa en framgångsrik och smidig process

Kommuner i olika länder organiseras på olika sätt men behoven är ofta desamma:

- 1 Samhällsbyggnad:**  
Spelar en central roll i att godkänna bygglov och se till att etableringen följer lokala normer och regelverk.
- 2 Miljö- och Hållbarhet:**  
Granskar och hanterar etableringens miljöpåverkan, säkerställer att miljölagstiftning och lokala hållbarhetskrav följs.
- 3 Trafik och infrastruktur:**  
Hanterar frågor som transporter och förändringar i infrastruktur, som är avgörande för att stödja företagets logistik och anställdas pendling.
- 4 Näringslivsenheten:**  
En första kontaktpunkt för företag och de kan guida det etablerande företaget vidare till exempel rätt lokal. De kan också hålla samman ett Business Attraction Team.
- 5 Arbetsmarknad och utbildning:**  
Bör involveras om det finns behov av specifik yrkesutbildning eller kompetensutveckling för att möta företagets behov.



## 6 Juridik och ekonomi:

Viktig för att granska och förhandla avtal, säkerställa att alla rättsliga aspekter av etableringen är täckta.

## 7 Kommunikation:

Ansvarig för intern och extern kommunikation kring etableringen, inklusive att informera allmänheten och hantera mediakontakter.

## 8 Räddningstjänsten:

Planerar för och hanterar säkerhetsfrågor som relaterar till den nya etableringen.

Utöver de kommunala funktionerna finns ytterligare sådana som kan ske såväl i privat som offentlig regi:

- **Fastighetsföretag.** Byggföretag och fastighetsägare kan vara engagerande i uppförande och förvaltning av fastigheten där företaget vill etablera sig.
- **Energitillgång.** För många företag är tillgången till stabil (och grön) energi en avgörande faktor.
- **Teknikleverantörer.** En produktionsanläggning eller annan teknikintensiv verksamhet kräver installationer och konsultstöd.

Sammantaget är det alltså ofta en stor bredd av aktörer som är inblandade i en större företagsetablering. Det krävs ett projektledarskap både från det etablerande företagets sida och från kommunen.

## ■ Knyt an regionalt och nationellt

Ensam är inte stark. En kommun som vill attrahera företagsetableringar behöver samarbeta regionalt och nationellt. Det finns flera skäl till det:

- Etableringsfrämjande organisationer på regional och nationell nivå har ofta en god kontaktyta mot internationella och nationella företag som söker etableringsort.
- I regionen finns en sälj- och marknadskapacitet för ett uppsökande och utåtriktat arbete som den enskilda kommunen inte alltid har förutsättningar för.
- De har kunskaper om de branscher som står i fokus och kan mobilisera specialistkompetens för att forma särskilda lösningar.
- Den regionala aktören kan samordna kapaciteter i hela regionen som är nödvändiga för att attrahera och förverkliga stora företagsetableringar.
- Kommunens näringsliv ingår troligen i en strategi för smart specialisering i regionen och den är en del av en regional etableringsstrategi.
- När en etableringsförfrågan kommer till regionen måste kommunernas etableringssamordnare vara snabba i värderingen av etableringen (se Värdera en potentiell etablering) och dessutom försöka undvika intern konkurrens inom regionen.
- Det etablerande företaget värderar sannolikt det regionala utbudet, befolkningsunderlag och regionens infrastruktur inför ett etableringsbeslut. Kommuner som inte lyckas kroka arm med sin omgivande region blir därför en svag

Det bör därför understrykas att kommunen behöver vara proaktiv för att ta plats i den regionala portföljen av etableringsmöjligheter. Utan kommunernas aktiva bidrag kommer det regionala erbjudandet bli tomt.

## ■ Dialog med platsens näringsliv

Det är ofta i det lokala näringslivet som möjligheter till företagsetableringar uppstår. En förtroendefull dialog med lokala företag är därför viktigt för att upptäcka:

- Expansionsetableringar - att lokala företag vill utöka sin verksamhet på platsen. Det kan skapa behov av ett större ytbehov, förbättrad infrastruktur eller ny lokalisering.
- Att lokala företag efterfrågar specifika nyetableringar (partners, underleverantörer etc)
- När fastighetsbolag i kommunen eftersöker investeringar eller hyresgäster för att förverkliga fastighetsprojekt.

Det finns därför goda skäl för kommunen att ha känselspröten ute bland lokala företag. Utan den närheten riskerar etableringsmöjligheter att missas. I det kommande stycket om Attrahera så återknyter vi till det under *Var hittar vi det etablerande företaget*.

Det finns goda exempel på hur lokala företag engageras för att hitta etableringar. I Aalborg används företagsledare som ambassadörer för staden och förväntas aktivt söka etableringsmöjligheter som gynnar Aalborgs utveckling.

# 1c. DIGITAL BUSINESS ATTRACTION

Precis som för alla branscher och verksamheter så förändrar digitaliseringen spelreglerna för konkurrensen om företagsetableringar. Den skapar kreativa möjligheter för en liten kommun att synliggöra sitt erbjudande och att bygga relationer med potentiella etablerare.

Också för det etablerande företaget finns stora möjligheter med aktiv användning av digitala hjälpmedel. Till exempel kan ekonomisk data djupanalyseras för att jämföra lokaliseringsmöjligheter. En stor och riskfyllt etablering kan visualieras i 3D-miljö och simuleras med avancerad teknik innan beslutet fattas.



I det här avsnittet belyser vi hur Business Attraction kan stärkas genom digitalisering och genom användning av olika IT-verktyg. För en kommun som ännu inte lagt grunden för sitt etableringsfrämjande arbete kan digitalisering uppfattas vara lite överkurs. Men om den digitala möjligheten tillvaratas aktivt från start så uppstår många möjligheter och kontaktpunkter.

## Fem delar av en digital business attraction

För en kommun som utforska möjligheterna med en hög grad av digitalisering i sin Business Attraction finns en rad möjligheter som här delats in i fem delar:

### 1 Omvärldsbevakning och dataanalys

Digitala informations- och statistiktjänster kan ge kommuner tillgång till djupinformation om demografiska och ekonomiska förändringar. Till exempel för att identifiera vilka industrisektorer som växer i den egna kommunen eller i omvärlden. Genom att använda AI och maskininlärning för att analysera stora mängder data kan kommunen upptäcka mönster och trender som annars inte är uppenbara. Som exempelvis vilka typer av företag som söker nya etableringsplatser och vilka faktorer som driver deras beslut.

### 2 Varumärke & marknadsföring

Internet och sociala medier kan användas för att marknadsföra platsen och för att bygga relationer till viktiga grupper av potentiella etablerande företag och deras beslutsfattare. Genom att överraska och visa upp sig på ett oväntat och tilltalande sätt kan även den lilla platsen skapa konkurrensfördelar.

Sociala medieplattformar som LinkedIn, Facebook, Twitter och Instagram kan användas för att nå ut till och engagera sig med företagsledare och investerare. Genom att regelbundet posta innehåll som framhäver kommunens erbjudande, framgångsrika företagsetableringar och nyheter kan kommunen bygga en följarbas av potentiella etablerare.

### 3 Tillgänglighet - data & tjänster

En närvaro på webben som beskriver platsens lokala företagsklimat, tillgänglig infrastruktur, skattesatser, arbetskraft och tillgängliga fastigheter är en bra start. Kommuner kan dessutom använda digitala verktyg som chatbottar och kundtjänstportaler. Det kan ge företag snabb tillgång till information och svar på frågor om etableringsprocesser, regleringar och tillgängliga stöd.

Även ansökningsprocesser för olika tillstånd kan digitaliseras och förenklas. Det gör det enklare och snabbare för företag att genomföra nödvändiga steg för etablering. Sist men inte minst kan man tillhandahålla digitala verktyg för företag som vill göra marknadsanalyser: demografisk information, ekonomiska data och information om lokala branscher.

### 4 Simulering & visualisering

GIS (geografiska informationssystem) kan användas för att simulera hur en företagsetablering kommer att se ut och påverka den lokala miljön. Detta kan inkludera kartläggning av den planerade platsen, närliggande infrastruktur, transportvägar, och tillgängliga tjänster. GIS kan också användas för att bedöma miljöpåverkan och planera för nödvändiga förbättringar eller justeringar.

3D-visualiseringar och virtuell verklighet (VR) kan ge en realistisk upplevelse av hur etableringen kommer att se ut. Detta kan användas för att visa upp planerade byggnader, infrastruktur och till och med simulera flödet av människor och trafik i området.

### 5 Medborgardialog & transparens

Kommunen kan använda interaktiva verktyg för att allmänhet och andra intressenter ska kunna ta del av och ge feedback på planerade förändringar i livsmiljön som till exempel markanvändning och företagsetableringar.

Digitala plattformar och sociala medier kan användas för att engagera och samla feedback från företag, invånare och andra intressenter. Det kan ge insikter om vad som är attraktivt för företag och hur kommunen kan förbättra sin attraktionskraft.

### 6 Teamwork & nätverkande

Precis som i många andra sammanhang kan digitala hjälpmedel bidra till en effektiv kommunikation och fungerande informationsdelning. Det gynnar Business Attraction teamet och andra som är involverade i etableringsprocessen. Det finns all anledning att se till att behörigheter och sekretessinställningar är väl valda för situationer då företagshemligheter kan förekomma.

Digitala verktyg kan också användas för analys och lärande i teamet. Man kan jämföra kommunens prestationer och erbjudanden med andra kommuner och regioner, vilket ger insikt i hur man kan förbättra det egna arbetet.

#### Vad kan AI bidra med i Business Attraction?

Chat GTP fick frågan: Hur kan AI bidra till att en kommun kan arbeta bättre för att attrahera företagsetableringar?



Svar: AI kan bidra på flera sätt för att hjälpa en kommun att arbeta bättre med att attrahera företagsetableringar:

1. **Dataanalys och Insikter:** AI kan analysera stora mängder data för att identifiera trender, möjligheter och utmaningar inom en region. Detta kan inkludera analys av arbetsmarknaden, ekonomiska indikatorer, och fastighetsmarknaden. Dessa insikter kan hjälpa kommunen att förstå vilka typer av företag som skulle passa bäst i deras område.

2. **Anpassade Rekommendationer:** Genom att använda AI för att analysera specifika behov och preferenser hos potentiella företag, kan kommunen skapa skräddarsydda förslag och incitament som är mer lockande för dessa företag.

3. **Marknadsföringsstrategier:** AI kan hjälpa till att utforma effektiva marknadsföringskampanjer riktade till företag. Detta kan inkludera att identifiera de mest effektiva kommunikationskanalerna och budskapen för att nå ut till potentiella företag.

4. **Förbättra Infrastrukturen:** AI kan användas för att optimera kommunens infrastruktur och tjänster för att göra det mer attraktivt för företag. Till exempel, genom att förbättra transportnät, digitala tjänster eller andra kommunala tjänster.

5. **Riskbedömning:** AI kan användas för att göra mer precisa riskbedömningar när det gäller investeringar och utvecklingsprojekt, vilket kan göra det enklare för företag att fatta beslut om etablering.

6. **Dialog och Feedback:** AI-drivna plattformar kan användas för att underlätta dialog och samla feedback från befintliga företag och intressenter, vilket kan hjälpa kommunen att förstå och tillgodose deras behov bättre.

7. **Automatisering och Effektivitet:** Genom att automatisera vissa administrativa processer kan AI hjälpa kommunen att bli mer effektiv, vilket i sin tur kan göra det enklare och snabbare för företag att etablera sig.

Genom att integrera AI i sina strategier, kan kommuner bli mer proaktiva, datadrivna och anpassningsbara i sina ansträngningar att attrahera företagsetableringar.

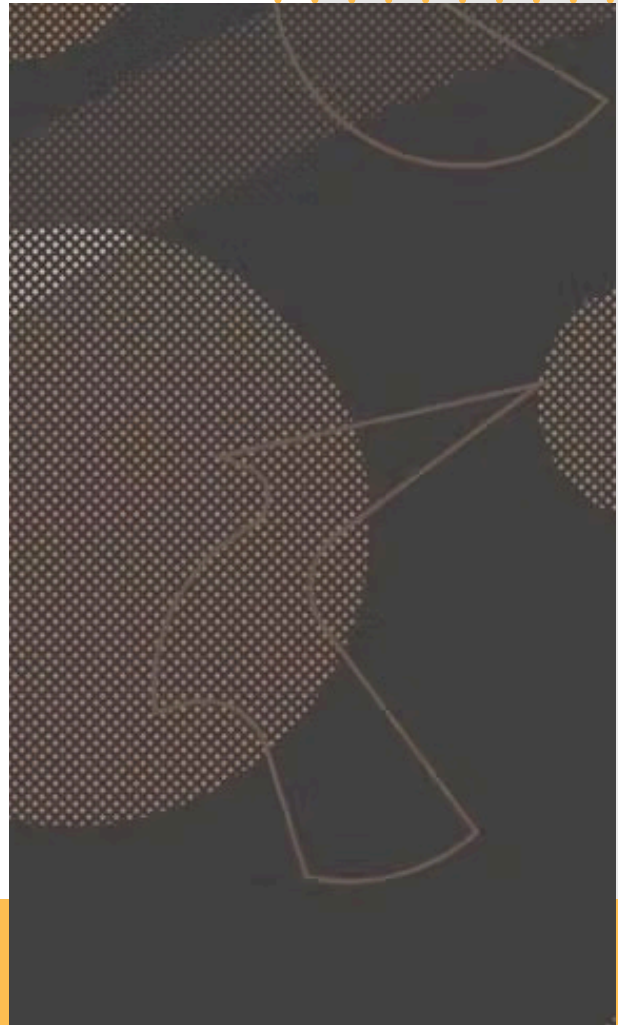


## 2. ATTRAHERA

I avsnittet *Attrahera* visas hur en kommun kan arbeta målmedvetet med marknadsföring för företagsetableringar. Marknadsföringen förutsätter förstås att nödvändiga förberedelser har gjorts (avsnitt 1a) och att teamwork och ett gränsöverskridande samarbete har inletts (avsnitt 1b).

Marknadsföringen bör ta utgångspunkt i ett väl grundat varumärkesarbete som bygger på platsens unika kvaliteter. Då kan en långsiktig förbättring av platsens kännedom och attraktivitet utvecklas, för inflyttare besökare och företagsetableringar.

Det behövs ett tydligt val av målmarknad och en idé om hur vi ska hitta potentiella etablerande företag och bygga relationer till dem. Sist men inte minst behövs en god tillgänglighet för etablerande företag och en beredskap att svara på förfrågningar.



### I avsnittet ingår:



**Utveckla  
platsen som  
varumärke**



**Var hittar vi det  
etablerande  
företaget?**



**Forma det  
platsbaserade  
erbjudandet**



**Marknadsför  
kommunen för  
etableringar**



**En dörr in: att  
vara tillgänglig**

## Utveckla platsen som varumärke

Det finns anledning till att se *platsens varumärkesbyggande* som en viktig startpunkt för Attrahera-fasen och för ett samlat etableringsfrämjande arbete. Genom att klargöra platsens varumärke kan en övergripande *hållbar utveckling* sättas i fokus och marknadsföringen kan baseras på platsens unika förutsättningar. Den hänger dessutom då väl samman med platsens övriga marknadsföring (gentemot inflyttare och besökare).

Intresset för platsers varumärkesbyggande är stort. Kommuner, regioner och länder blir alltmer beroende av att utveckla attraktivitet för inflyttare, investeringar och besökare. Det finns också ökade ambitioner att skapa en stark lokal identitet och en stolthet hos de egna invånarna. Därför är det naturligt att blickarna vänds mot Place Branding (platsens varumärkesbyggande) som tilltalande strategiskt verktyg.

### Med platsvarumärke menas här:



En stark idé om vad som gör platsen unik och attraktiv - idag och i framtiden. Varumärket visar hur platsen skiljer sig från andra och vilket värde den tillför människor.

## Ur investerarens perspektiv - spelar platsen som varumärke någon roll?

Etablerande företag vinner på att platsen har ett gott rykte och en hög attraktivitet, både som livsmiljö och som plats för företagande. Det ger ett gynnsamt utgångsläge för redan kända platser som uppfattas ha en lyskraft och en positiv framtidsutsikt. Omvänt kan det innebära en uppförsbacke för kommuner som är okända eller som förknippas med olika samhällsproblem eller med ett föråldrat näringsliv.

Det är lätt att tro att människor som representerar det etablerande företaget enbart skulle ta hänsyn till rationella argument och siffror. Erfarenheten visar att valet av etableringsort beror på en lång rad händelser som både har med *relationer och känslor* att göra. Om två alternativa lokaliseringar kvarstår efter analysen så kan mycket väl intuitionen få styra var etablering ska ske.



## Har din kommun en redan en solid grund för platsvarumärket?

Fundera på om följande påstående stämmer på din kommun:

- Vi har en väl grundad idé om vad som gör vår plats attraktiv och vad som skiljer den från andra.
- Platsvarumärket har omsatts till en kommunikativ plattform som kan tillämpas i alla kanaler.
- Platsens varumärke (som idé och som visuella kännetecken) kan delas av invånare, företag och kommunens verksamheter.
- Tydliga kärnbudskap finns utvecklade för inflyttare, investerare och besökare, baserat på platsvarumärket.

Om påståendena stämmer är sannolikheten stor att ni har lagt grunden för ett etableringsarbete som harmoniserar med platsens varumärke.



## Arbeta mot övergripande varumärkesmål för platsen

Kommuner som vill utveckla ett effektivt varumärkesbyggande behöver sätta tydliga mål. Då behövs väl valda *effektmått* rörande fler besökare, inflyttare och investeringar. Men det krävs också att varumärkesbyggandet styrs utifrån kommunikationsmål. Här nedan lyfts sex viktiga målsättningar med platsvarumärket fram.

### Sex varumärkesmål:



De sex målen kan tjäna som underlag för en diskussion om vilka krav och förväntningar som intressenterna har om platsens identitet och image. Av naturliga skäl bör en sådan diskussion föras i en grupp som har inflyttare, företagsetableringar, besökare samt den lokala identiteten i fokus.

## Ett starkt varumärke som etableringskommun

Det finns en god möjlighet för en kommun att upparbeta ett gott renommé som plats att etablera och driva företag på. Företagsledare som upplever att kommunen skött etableringen professionellt och tillmötesgående kommer att berätta det för andra. På samma sätt kommer företag som värderar platsens företagsklimat och rekryteringsmöjligheter som goda, kunna ge positiv utlåtanden som spelar en viktig roll för kommunens varumärke.

Lite förenklat skulle följande framgångsfaktorer kunna pekats ut för en kommun som vill stärka sitt varumärke som etableringsort:

1. Ett track record. Att ha möjliggjort företagsetableringar där företaget har haft en god tillväxt och i övrigt lyckats med sina affärsmål.
2. Att kunna möta kravbilderna gällande infrastruktur och kompetensbehov som etablerande företag inom utvald målmarknad har.
3. Att associeras med en god livskvalitet och mjuka värden som bidrar till en gynnsam kompetensförsörjning.
4. Att ha ett hög servicenivå i den kommunala förvaltningen och ledande personer (politiker, tjänstemän och andra ledare på platsen) som driver platsens utveckling framåt.

## ■ Var hittar vi det etablerande företaget?

Lite förenklat skulle man kunna säga att en kommun som vill attrahera företagsetableringar har två alternativ: att vänta och se vem som ringer eller att aktivt bygga en beredskap bygga relationer till branscher eller företag som kan vara intresserade av en etablering.

En kommun i kraftig tillväxt har ofta fullt upp att hantera och prioritera bland förfrågningar. Många andra har rakt motsatt situation. Oavsett utgångsläge, så är det ofta så att ett uppsökande etableringsarbete saknas helt eller är oorganiserat. Risken är att chanser missas.

Det finns en rad metoder för att identifiera rätt målgrupp av företag. Metoderna kräver en rejäl dos av affärsmässighet och kunskap om hur näringslivet fungerar. Dessutom bör vi ha skapat rätt förutsättningar för just den typen av etableringar vi söker.

Fem metoder föreslås.

### 1 Ta avstamp i en strategisk idé om framtidens näringsliv

Hur ser näringslivet i din kommun ut 2040? Det faser Förbereda tog vi upp vikten av att ha en idé om platsens framtid och vilket näringsliv vi vill forma. Det blir enklare att välja målgrupp om det finns en uttalad idé om önskad branschstruktur och det finns en trovärdighet sett ur företagets synvinkel om riktningen är uttalad (politiskt).

### 2 Företag som söker platsens särskilda styrkor

Se din plats utifrån företagets perspektiv. Kanske finns en smart specialisering på särskilda teknikområden eller branscher. En kommun som har en stor attraktionskraft som besöksdestination har försprång för turismrelaterade etableringar: hotell, transport, upplevelseproducenter och restaurangkedjor. Det kan låta självklart men det finns anledning att söka etableringsmöjligheter specifikt inom de områden där platsen har särskilda konkurrensfördelar.

### 3 Pågående eller planerade etableringar

Att maximera effekten av pågående etableringar visar sig ofta ge större positiva effekter än att jaga "helt nya" etableringar. Det kan göras genom att söka kompletterande aktörer till det etablerande företaget som underleverantörer eller företag som drar nytta av att särskilda kundgrupper attraheras till platsen. Detta tas upp i den kommande fasen "Etablera".

### 4 Gap i värdekedjan

Om lokala företag ger uttryck för att det saknas partners eller leverantörer så är det en god grund företagsetableringar. Ofta kan näringslivet lösa ett sådant behov på egen hand men ibland kan kommunen behöva agera. Det kan till exempel röra sig om industriella företag som saknar konsultföretag inom automation eller att besöksnäringen pekar på behov av fler aktivitetsarrangörer.

### 5 Cirulära affärer och industriell symbios

Ett företags restprodukter kan vara en resurs som efterfrågas av ett annat. Cirkulära affärsmodeller är en nyckel till klimatomställning och de innebär konkreta affärsmöjligheter och möjliggör även företagsetableringar. För att identifiera de här möjligheterna krävs en närhet till de lokala näringslivet och ett industriellt kunnande.



## 6 Entreprenörer med en särskild koppling till platsen

Det visar sig ofta att entreprenörer och företagsledare har personliga kopplingar till platsen som de väljer som att etablera sig på. Ibland för att de har växt upp där, studerat vid det lokala universitetet eller har ett sommarhus i närheten. Det kan löna sig att ha koll på om företagsledare eller entreprenörer som verkar på annat håll har just en sådan här koppling.

## Forma det platsbaserade erbjudandet

Med utgångspunkt i såväl de egna styrkorna och i en insikt i vad det etablerande företagen behöver, så kan ett platsbaserat erbjudande till en viss kategori företag utvecklas.

Det kan ske *organiskt* genom att regionen eller staden med tiden uppnått en specialisering på vissa branscher, som bil- eller skogsindustri. Då finns ofta värdefull kompetens, potentiella partners och till och med akademisk forskning redan på plats. Summan av det utgör ett platsbaserat erbjudande till ett etablerande företag.

Ett platsbaserat erbjudande kan också skapas genom *nyckelfärdiga lösningar*. Det innebär att mark eller fastigheter formas för att vara attraktiva för just vår målgrupp, som till exempel energikrävande företag, e-handelsföretag eller varför inte hotell. Att forma nyckelfärdiga lösningar kan vara mycket framgångsrikt i Business Attraction men också innebära risk, vilket beskrivs nedan.

### Nyckelfärdiga lösningar - risk eller möjlighet?

I många fall pekas ytor ut i detaljplanering (spatial planning phase) som lämpliga för särskild verksamhet och det kan i många fall räcka för att sedan kunna attrahera ett etablerande företag. Men för att uppnå en ytterligare konkurrenskraft för externa etableringar kan också krävas stora ansträngningar, till exempel genom att kommunen på förhand drar fram el eller förbereder den för tunga transporter.

I många fall gäller att ju mer anpassad och etableringsfärdig en markyta är för ett viss verksamhet ju mer attraktiv blir den. Det förkortar företagets etableringsprocess och deras ekonomiska risk minskar. Kommunen kan också vinna på anpassningen, om den bidrar till en god överensstämmelse med omgivande samhälle och med närliggande verksamheter.

Samtidigt finns kostnader och risker för kommunen med anpassningar om de görs i ett skede där något etablerande företag ännu inte finns. Det kan bli dyrt och det kan innebära att flexibiliteten minskar när marken inte passar andra typer av verksamheter. I praktiken försöker många kommuner undvika att detaljutforma för mycket innan ett företag kan utgöra dialogpartner.



## Marknadsför kommunen för etableringar

Marknadsföring spelar en viktig roll i Business Attraction och den syftar till att synliggöra kommunen och för att skapa tilltro (trust) hos den kategorin av företag i vår målgrupp. Samtidigt kan marknadsföringen inte ersätta ett dåligt grundjobb i form av långsiktig planering eller brister i det etableringsfrämjande arbetet i övrigt. Sex konkreta tips för en etableringsinriktad marknadsföring kan ges:

## 1 Ge en allmän attraktiv bild av kommunens näringsliv

En grund för alla etableringar är att det finns en positiv bild av kommunen. I synnerhet är det viktigt att visa hur näringslivet ser ut och att det råder ett företagsvänligt klimat. Se till att webbportal eller att kommunens övergripande kanaler ger en sammanfattande och positivt laddad bild av platsen: såväl livskvalitet som näringsliv.

## 2 Ge digital access till statistik, mark och fastigheter.

Ett företag som vill basera sitt etableringsbeslut på fakta ska enkelt kunna hitta det. Säkerställ att statistik och data finns tillhands digitalt (beskrivs också i stycket Digital Business Attraction). Då avses både kurerad statistik som kommunen valt ut för att påvisa konkurrensfördelar men också statistik eller data som det etablerande företaget behöver för att kunna fatta underbyggda beslut.

## 3 Identifiera och knyt tidig kontakt med potentiella etablerande företag

Genom att ha bestämt sig för särskilda målgrupper av företag (geografiskt och branschmässigt) så kan kommunen eller en annan etableringsfrämjande aktör ta en direkt kontakt. Det kan förefalla svårt och det kan tyckas kräva ett konkret ärende. Kontakten kan tas när en konkret etableringsmöjlighet finns, men än hellre tidigare så att relationen redan är etablerad. Upprätthåll dialogen genom telefonsamtal, nyhetsbrev med näringslivsnyheter från kommunen eller genom att regelbundet bjuda in till evenemang.

## 4 Skapa anledning för företagets beslutsfattare att besöka kommunen

Att ledande personer på det etablerande företaget har egen erfarenhet av besök på platsen är en stor fördel. Förutsatt att besöket varit positivt förstås. En kommun som till exempel arrangerar konferenser eller andra möten för en bransch kan bygga relationer och försprång i Business Attraction. I samband med konferensen kan kommunen passa på att visa upp innovationer, investeringar och annat som kan skapa tilltro till kommunens etableringsmöjligheter.

## 5 Skildra lyckade etableringar

Det är alltid riskfyllt med etableringar och därför kan det behöva visas att etableringar i kommunen fungerat väl för andra företag. Det skapar en psykologisk trygghet när andra företag valt kommunen och det kan bli en *Följa John-effekt*. Vittnesmål från företagsledare som gjort etableringar är värdefullt och case-beskrivningar som ger mer detaljerad insyn kan skapas. Om det finns bevis för att företag lyckats skapa intäkter eller nått andra viktiga affärsmål genom sin etablering bör det lyftas fram.

## 6 Använd det lokala näringslivet som utgångspunkt

Den mest trovärdiga marknadsföraren är ofta företag som redan finns på plats i kommunen. Deras röster kan användas för att skapa trovärdiga berättelser om det lokala företagandet och om kommunens servicenivå. Använd gärna video för att skildra och intervjua. Det finns också en möjlighet att samarbeta med lokala företag som vill attrahera partners eller underleverantörer till platsen. Då kan kommunen delta i en sådan dialog och förse den nya aktören med lämpliga lokaler eller erbjudande om mark.



## ■ En dörr in: att vara tillgänglig och redo

Att kunna erbjuda en tydlig väg in för etablerande företag beskrivs ofta som en framgångsfaktor i Business Attraction. Det finns flera skäl till det, även om vi nedan också kan presentera ett alternativ.

En dörr in (one-door solution or single entry point) är en kontaktmöjlighet i form av ett telefonnummer eller digital ingång till en person eller team som kan hantera både den första kontakten och eventuellt också hålla i relationen genom etableringsprocessen.

En dörr in ska ge en rad fördelar:

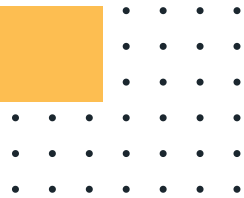
- En signal om att kommunen välkomnar förfrågningar om etableringar.
- Det förenklar för företaget att veta vem som kan kontaktas.
- Antalet kontakter för företaget kan hållas till ett minimum trots att många är inblandade.
- Korta ledtider och kvalitet i svaren till företaget kan ombesörjas.

Dörren ska alltså leda till Business Attraction-teamet eller snarare till en nyckelperson som ingår i teamet. Vi tar upp detta också under *En smidig etableringsprocess*.

Finns det alternativ till En dörr in? Ja, det är att säkerställa att var än en förfrågan hamnar i organisationen, eller till och med i det omgivande ekosystemet, tas om hand och vidarebefordras till Business Attraction-teamet. Ett sådant samarbete kan vara värdefullt för att inte missa chanser till etableringar och ska i första hand ses som ett komplement till En dörr in.



# 3. VINNA



Fasen Vinna i BAS-modellen inleds när en kontakt med ett potentiellt företag resulterar i ett konkret intresse för en etablering. Relationen med företaget kan ha funnits sedan tidigare eller så inkommer en förfrågan från ett mer eller mindre okänt företag. En vanlig situation för en kommun är att den regionala etableringsorganisationen har förmedlat kontakten.

I den här fasen avgörs om kommunen kommer få etableringen. Och därmed står arbetstillfällena och andra positiva effekter på spel. Det etablerande företaget kan mycket väl utforska flera tänkbara lokaliseringar samtidigt. Det krävs därför en effektiv hantering och en affärsmässighet för att vinna matchen i konkurrens med andra kommuner.

## I det här avsnittet tar vi upp:



**Hur hanterar man en förfrågan?**



**Värdera en potentiell etablering.**



**Ett vinnande möte med företaget.**



**Att skapa ett anbud (business offering)**



## ■ Hur hantera en förfrågan?

### Olika typer av förfrågningar.

Allt börjar med en förfrågan, skriftlig eller muntlig. Ett företag skickar en enkel förfrågan om mark eller har skapat ett genomarbetat frågeunderlag kallat RFI (Request for Information). Ett RFI kan innefatta en lång rad frågor som ska ligga till grund för ett etableringsbeslut.

Det är inte ovanligt att det etablerande företaget företräds av ett ombud. I de fallen kan det vara svårt för kommunen att upprätta en direktkontakt med det etablerande företaget och det kan också hemlighållas vilket företag det gäller. Å andra sidan är ombudet troligen en professionell och dedikerad aktör som kan skapa ett värde för alla inblandade.

Förfrågan kan skickas ut till en lång rad kommuner eller riktas till ett fåtal. Processen kan i några fall vara tidspressad och i andra fall pågå i flera år. Det kan vara svårt att veta om förfrågan verkligen är angelägen och om det handlar om en verklig avsikt att etablera verksamhet.

För en mindre kommun är samarbete med den regionala etableringsorganisationen nödvändig. Det finns också ett behov av att se till flera kommuner i regionen inte i onödan konkurrerar om samma företagsetablering.

I många fall landar förfrågan inte hos kommunen utan uppstår som en affärsmöjlighet för ett lokalt fastighetsföretag eller som en expansionsmöjlighet för ett lokalt industriföretag. I de fallen krävs ibland att kommunen bistår den kommersiella aktören för att affären ska gå i lås. Det kan handla om att bidra med mervärden som kompetensförsörjning eller att bygga en god relation till det etablerande företaget.

### Ett kritiskt ögonblick - är etableringen intressant?

Det finns anledning för en liten kommun att tidigt ställa sig frågan om etableringen är önskvärd. Passar den in i den framtid vi vill skapa för vår plats? På samma sätt kan kommunen behöva värdera om den egna konkurrenskraften är tillräcklig för att vinna kampen om etableringen. Eftersom processen är tidskrävande och kan ta fokus från annat, är det troligen ibland en god idé att tacka nej. Vi kommer tillbaka till det under stycket *Värdera en potentiell etablering*.

### Företaget ska alltid få svar

Företag som lämnar en förfrågan om etablering förtjänar alltid ett svar och det bör ges så fort som möjligt. Om kommunen avser delta i den fortsatta matchen om etableringen är den snabba återkopplingen en konkurrensfördel. Det kan räcka med att markera att förfrågan är mottagen och att den kommer tas om hand.

Och omvänt, om kommunen inte tänker delta är det en god idé att svara snabbt och tacka för företagets intresse. Det bidrar till ett gott anseende som företagarkommun och det underlättar för företagets fortsatta sökande efter etableringsort.



### Några konkreta råd:



- Sänd ett snabbt svar och ge en prognos om när ett mer fullständigt underlag kan skickas.
- Om möjligt, försök få fram mer information om företagets motiv och planer.
- Välj en detaljnivå som rimligen motsvarar företagets förväntningar i det här skedet.
- Öppna upp en kanal för fortsatt diskussion eller bjud in till möte.

## Framgångsfaktorer vid förfrågningar

Erfarenheten visar att fyra faktorer kommer att påverka kommunens möjligheter att landa etableringen:

- **Upprätta en personlig relation.** Att snabbt upprätta *en personlig och förtroendefull relation* med nyckelpersonerna på det etablerande företaget. Investeringen är riskfylld för företaget och då spelar relationen och dialogen en viktig roll.
- **Att mobilisera ett teamwork.** Att få alla inblandade (i och utanför den kommunala organisationen) att bidra med de faktaunderlag och lösningsförslag som är avgörande för etableringen.
- **Kunskap om den etablerande aktören och dess bransch.** Att redan på förhand ha en kunskap om den bransch etableringen avser och allra helst om det specifika företaget.
- **Att ett solitt förberedelsearbete har genomförts.** En framförhållning planering så att det finns mark och andra platsbaserade erbjudanden som möter det etablerande företags behov och krav.

En inkommen etableringsförfrågan till kommunen bör i största möjliga mån hållas konfidentiell eftersom det rör ett enskilt företags affärsintressen. Företaget ska kunna känna sig trygg med att information om deras etableringsförfrågan inte sprids.



## ■ Värdera en potentiell etablering

### Behöver en potentiell etablering värderas?

I EU-länder råder i princip etableringsfrihet för näringslivet och det innebär att kommuner svårligen kan hindra ett specifikt företag att starta och driva verksamhet där. Många etableringar sker dessutom utanför kommunens kontroll i form av direkta affärer mellan till exempel fastighetsföretag och hyresgäster.

I den mån kommunal mark eller andra tillgångar kan användas för näringslivsutveckling så finns dock en valmöjlighet - vilket verksamhet ska prioriteras? Inför en sådan valmöjlighet finns i bästa fall en långsiktig plan för näringslivsutveckling (se avsnitt 1a) vilket gör att en etableringsförfrågan kan ses i ljuset av önskade effekter och utifrån kommunens vision.



## Hur värderas en potentiell etablering?

Hur uppenbara vinsterna med en extern etablering än kan framstå, så bör effekterna av den värderas noggrant. Kanske står den i konkurrens med andra ändamål för viss mark eller med ett lokalt företags expansionsplaner.

Etableringen kan värderas utifrån

- **Hållbarhet (ekonomiskt, socialt och ekologiskt).** Bidrar verksamheten till en god livsmiljö? Innebär verksamheten störningar för omgivningen. Finns det människor som förlorar på att etableringen kommer till stånd?
- **Önskade effekter.** Bidrar etableringen till de önskade effekter som kommunen vill se av företagsetableringar (se stycket *Introduktion*):
  - Direkta och indirekta jobbtillfällen
  - Innovation och kompetensinflyttning
  - Stärkt kapacitet och ett rikare utbud
  - Följdetableringar
  - Större tilltro till platsens utveckling
- **Överensstämmelse med kommunens övergripande planering.** Ligger etableringen i linje med den vision och den långsiktiga strategin för platsens utveckling? Se upp för att vara för fast i uppfattningen vilken typ av företag som passar in i en sådan framtidsbild.

## Värdering av företaget bakom etableringen

Det är viktigt för kommunen att veta vem man har att göra med. Är företaget solitt och pålitligt? Menar det allvar med sin förfrågan? Står företaget för goda värderingar? Hur har tidigare etableringar fungerat? Svaren på de här frågorna kan avgöra om etableringen bör eftersträvas eller om man bör tacka nej.

Informationen kan insamlas på olika sätt.

- Först och främst kan kommunen göra egen kartläggning av företaget. Det handlar om att förstå företagets historia och nuläge, ägarbild, affärsmodell och expansion.
- Ett annat sätt är att anlita ett revisions- eller konsultföretag som kan göra en mer allomfattande analys av företaget. En sådan tjänst kan också ibland tillhandahållas av de regionala och nationella etableringsorganisationerna.
- Ett tredje (kompletterande) sätt är att föra en dialog med företaget och på så sätt söka de svar som är nödvändiga för att värdera etableringen. Det ger möjlighet att förstå människorna bakom etableringen och om företagskulturen.

## ■ Ett vinnande möte med företaget

Ett viktigt moment är det första välplanerade mötet med representanter för det etablerande företaget. Det kan vara avgörande för beslutet om lokalisering. Mötet sker normalt på plats i den aktuella kommunen och det är vanligt att en eller flera siter (tänkbara lokaliseringar) besöks.

Håll i minnet att idén om det vinnande mötet är en förenklad bild av hur en etableringsprocess ser ut och det kan ibland vara svårt att identifiera vilket av alla möten som varit avgörande. Men erfarenheten visar att det *första organiserade besöket* på platsen spelar en avgörande roll för att etableringen ska bli av.

## En möjlighet att bygga en förtroendefull relation

Mötet ska ses som en möjlighet för både företaget och kommunen att värdera förutsättningarna för en etablering. Det är dock naturligt att kommunen ikläder sig en säljande roll eftersom företaget sannolikt har flera alternativa lokaliseringssorter att välja mellan. Det är viktigt att hålla i minnet att företaget värdesätter *en så kort tid som möjligt* till fungerande affärsverksamhet på plats och ogillar *osäkerheter* i form av tid, kostnader och hur den färdiga etableringen kommer se ut.

Kommunen behöver fokusera på att visa hur etableringen kan komma att realiseras. Det är också ett tillfälle att visa upp det bästa kommunen har att erbjuda och som också är relevant för företaget. Alla svar behöver inte ges utan det handlar mycket om att förstå företagets prioriteringar och behov. Då kan ett genomarbetat anbud skickas i efterhand eller ett uppföljande möte planeras.

### Tips inför avgörande möten



- **Var noga med projektplaneringen inför dagen.** Det sänder en god signal att transporter, tider och möten fungerar som utlovat.
- **Möt upp på samma nivå:** Om borgmästare eller kommunalråd medverkar visar kommunen att man är angelägen. Om motpartern skickar expert på till exempel elförsörjning - möt upp med samma specifika kompetens.
- **Var beredd på språk- och kulturbarriärer.** Om delegationen är utländsk behöver omsorg läggas på språk- och kulturskillnader kan överbryggas. God engelska är a och o.
- **Anpassa graden av formalitet.** Är företagsrepresentanterna formella eller informella i sin stil? I den mån det går, försök förutse och tillgodose deras förväntan.
- **Ge en god upplevelse av siten.** Om ett besök ska göras vid en tänkbar site, säkerställ i förväg att det ser ut så som det förväntas.
- **Skapa möten med andra företagare.** Ge möjlighet att möta företagsledare på platsen eller personer som gjort tidigare företagsetableringar att ge en positiv bild av platsen.
- **Lova inte för mycket.** Det är frestande att lova ledtider, elförsörjning eller väganlutningar. Det kan bli kostsamt eller förtroendeskadande i efterhand.

• • •  
 • • •  
 • • •  
 • • •  
 • • •

# ■ Att skapa ett anbud

## Värdet av ett solitt underlag för det etablerande företaget

Under stycket *Attrahera* beskrevs hur platsbaserade erbjudanden (Place Value Propositions) kan utvecklas som bas för en riktad marknadsföring mot särskilda grupper av företag eller branscher.

I det här stycket tar vi upp hur ett anbud (business offering) kan skapas. Anbudet riktas till ett specifikt företag som skickat en etableringsförfrågan.

Anbudet är det enskilt viktigaste beslutsunderlag som det etablerande företaget baserar sitt beslut på. Därför bör det vara faktabaserat och samtidigt vara utformat så att det klargör platsens starka sidor och framtidsambitioner.

I samband med RFI:er (Request for information) så förväntas ofta svaren ges i ett fast format som till exempel Excel. Då är möjligheten att utforma ett fullständigt anbud begränsad. Vi utgår här från att kommunen har möjlighet att forma ett anbud till ett särskilt företag.

Det är en god idé att på förhand ha skapat mallar, allmänbeskrivningar av platsen som kan användas löpande som stöd i utformningen av anbud.

## Vad bör anbudet innehålla?

- En bekräftelse på att företagets behov och krav har noterats.
- Fakta om regionen och kommunen: infrastruktur, näringslivsstruktur och arbetskraft.
- Legala aspekter, skattesystem och information om nödvändiga tillstånd (vid internationella etableringar)
- Mjuka värden som livsmiljö, skolor och boendemöjligheter.
- Exempel på tidigare etableringar i kommunen som fungerat väl.
- Vilket stöd som kan erbjudas företaget genom hela etableringsprocessen.
- Vilka soft landing-tjänster som kan erbjudas, som till exempel stöd vid rekrytering.
- En personlig inbudan att besöka platsen och den specifika lokaliseringen.
- Ett uttryck av vilja från kommunens ledande företrädare att etableringen ska förverkligas.

Det bör understrykas att det anbudet måste förstärkas av möten och dialoger när så är möjligt. På så sätt byggs förtroende och kommunen kan skaffa sig en djupare förståelse för företagets motiv och behov.

## Utformning av specifika lösningsförslag

I något skede kommer det etablerande företaget att behöva en detaljerad lösning som kan innefatta vägranlutningar, tillgång till el och kanske anpassad utbildning av arbetskraft. Ett Business Attraction Team behöver ibland arbeta mycket aktivt för att kunna presentera lösningsförslag i linje med företagets behov. Ett väl utformat lösningsförslag är en direkt konkurrensfördel i kampen om etableringen.

Lösningsförslaget kan utgöra en del av anbudet om det är enkelt och inte behöver specialutformas. Om det är komplext och kostsamt att utveckla behöver det ges tid. I många fall krävs ett samarbete mellan flera aktörer på platsen för att forma ett gemensamt lösningsförslag. Det kan handla om arkitekter, fastighetsägare och konsultföretag.

I många fall innebär lösningsförslaget att infrastrukturinvesteringar måste göras på kommunens bekostnad för att etableringen ska förverkligas. Eftersom tiden ofta är pressad kan konflikter uppstå med den ordinarie beslutsprocessen för markanvändning eller runt begränsad tillgång till elektricitet.

## ■ The personal meeting

Det personliga mötet är den yttersta disciplinen i kommunikationen mellan kommunen och företaget eller investeraren och kräver optimal förberedelse.

### **Noggrann projektplanering**

Utan lämplig förberedelse vad gäller projektplanering, som börjar med att känna till alla hinder och svårigheter, kommer inget bra samtal att äga rum. Om möjligt bör alla problemområden som kan förutses i början beaktas och namnges. Möjliga lösningar bör också diskuteras i förväg med berörda specialistavdelningar.

### **Mötas på samma nivå**

Om investeraren och/eller projektägaren går med på ett personligt möte är det bra att klargöra i förväg vilka som kommer att delta i mötet. Att mötas på samma nivå är inte bara en artighetsfaktor, utan också en taktisk signal.

### **Anpassa formalitetsnivån**

Det är inte bara rätt nivå av ögonkontakt, utan också mötets formalitetsgrad som är avgörande för ett smidigt resultat med rätt trivselfaktor.

### **Hantering av språkbarriärer**

Att förstå och bli förstådd är avgörande för att skapa förtroende inom projektkommunikation. Kom överens om ett gemensamt språk (vid osäkerhet, engelska) eller anlita en bra tolk som kan översätta ämnet simultant.

### **Var beredd på nya krav**

I de första faserna av gemensam projektutveckling kommer varje samtal att medföra nya krav, uppgifter eller önskemål. Öppenhet för att hantera nya problem och kompetens att hitta lösningar är avgörande här.



## 4. ETABLERERA



Fasen *Etablera* inleds när det etablerande företaget meddelat ett positivt beslut. Alltså när en etablering avses att inledas i kommunen.

I mindre komplexa etableringar är kommunen inte aktivt involverad i etableringsfasen i någon större utsträckning. Det kan handla om butiker, tjänsteföretag eller övertagande av existerande verksamheter. Då görs etableringen på affärsmässiga grunder med till exempel ett fastighetsbolag.

Men i de fall kommunala resurser (som till exempel mark och infrastruktur) tas i anspråk finns anledning att vinnlägga sig om att etableringen sker så tidseffektivt och planerligt som möjligt. Det är viktigt för det etablerande företaget att utfallet blir som planerat och att företaget så snabbt som möjligt kan börja få intäkter från sin etablering.

I fasen *Etablera* ingår också att fullfölja löften som givits om support och soft landing samt att maximera effekterna av etableringen.



### I det här avsnittet tar vi upp:



**En smidig etableringsprocess**



**Erbjud support och soft landing**



**Maximera effekterna av etableringen**

## ■ En smidig etableringsprocess

När beslutet om etablering är fattat finns all anledning att fira. Både för företaget och för kommunen. Etableringen kan leda till nya affärer för företaget och till arbetstillfällen och tillväxtpotentialer för kommunen med dess invånare och näringsliv.

Erfarenheten visar dock att den kanske viktigaste delen av Business Attraction kvarstår, nämligen att säkerställa att etableringen fullföljs framgångsrikt och att effekterna av den blir så positiva som möjligt.

Kommunen behöver sitt *Business Attraction team* också i den här fasen och det kan nu behöva inriktas mer på att förverkliga den fysiska delen av etableringen. Men som framgår av kommande stycken finns också behov av att kunna tillhandahålla supporttjänster, att bistå med kompetensförsörjning och att kommunicera etableringen. Teamet kan säkerställa att detta koordineras.

### Parallella processer i en samlad etableringsprocess

En rad insatser sker normalt samtidigt i en mer eller mindre tidsutdragen process:

- Kommunen fullföljer samhällsplanering, gör markanvisningar eller anpassningar av detaljplaner som etableringen kräver. Eltillgång och vatten kan behöva säkras.
- Företaget söker nödvändiga tillstånd och gör de inköp och investeringar som lägger grunden för etableringen.
- Fastighetsbolag eller andra externa företag (partners och leverantörer) bidrar med olika delar av lösningen. Det kan handla om byggnation eller installation av maskiner och inventarier.

Det är uppenbart att någon del av arbetet kan försenas eller gå snett. Då kan totaltiden för etableringsprocessen öka vilket gör det mer kostsamt för det etablerande företaget. Det kan ofta råda en oklarhet om allt löper på som det ska. Därför är tät kontakt med det etablerande företaget viktig under hela etableringsprocessen.

### Värdet av en väl fungerande lotsfunktion (one-door solution)

En-dörr-in har tidigare nämnts som en samlad och lättillgänglig kontaktpunkt för etablerande företag. Här tas samma funktion upp men på betoningen att vägleda företag rätt när det gäller tillstånd och annan myndighetshantering. Det betyder att företaget har en utsedd kontaktperson som kan vägleda om vilka tillstånd som krävs och hur de kan sökas.

Eftersom nyetableringar ofta är komplexa så innebär det att en rad tillstånd kan komma att behövas från olika myndigheter lokalt, regionalt och nationellt. Ett modernt synsätt är att samla representanter för myndigheterna och det etablerande företaget vid ett och samma tillfälle. Då kan problemlösande approach väljas samtidigt som rättsäkerhet och likabehandling upprätthålls.



## ■ Erbjud support och soft landing

Det finns tre huvudsakliga anledningar för en kommun att erbjuda en support till etablerande företag. Det första skälet är att supporten gör att företaget kommer snabbare fram till en fungerande, lönsam verksamhet. Det andra skälet är att det minskar risken för att etableringen ska avbrytas eller misslyckas. Det tredje skälet är att det supporttjänsterna utgör en viktig del av det kommunens erbjudande till etablerande företag och bidrar till ett gott rykte i näringslivet.

Supporttjänsterna kan delas in i administrativa och strategiska. Till det kan läggas *Soft Landing* som handlar om att understödja företagets rekrytering och att erbjuda inflyttande personer ett gott välkomnande.

### Administrativ support

Den administrativa supporten syftar till att förenkla för det etablerande företaget att få alla de tillstånd och sköta andra myndighetskontakter som krävs. Vikten av en *smidig etableringsprocess* togs upp i föregående stycke.

Större företag och butikskedjor har ofta så stor erfarenhet och goda resurser att de sällan behöver stöd för att klara processen. Det kan finnas större behov av administrativt stöd hos företag som gör etableringar för första gången eller hos utländska företag som öppnar sin första verksamhet i landet.

#### En rad stöd kan ingå i den administrativa supporten:



- Hjälp att hitta lokaler och mark
- Hjälp att söka tillstånd
- Hjälp att förstå landets legala system och skatteregler
- Snabb hantering av företagets behov av el, vatten och bredband

### Strategisk support

Den strategiska supporten ska ges utifrån de särskilda utmaningar som det etablerande företaget har och det kan se mycket olika ut. För att kunna erbjuda strategisk support krävs kompetens och kapacitet från kommunen eller från externa samarbetspartners. Tjänsterna kan vara kostnadsfria för det etablerande företaget eller ges på kommersiella villkor. Om strategisk support kan erbjudas utgör de en viktig del av platsens värdeerbjudande till etablerande företag.

#### Den strategisk supporten kan vara:



- Stöd till företagets behov av arbetskraft. Det kan innebära skraddarsydd utbildning, matchning med intressanta kandidater.
- Stöd att hitta lokal platschef, styrelsemedlemmar eller andra nyckelpersoner.

- Koppla samman företaget med potentiella partners och leverantörer i det lokala näringslivet.
- Kommunikation och marknadsföring av företagets etablering i kommunen. Det kan förenkla såväl rekrytering som marknadsintroduktionen.

## Soft Landing

I samband med en etablering är det vanligt att nyckelpersoner och personal flyttar med från andra delar av landet eller från utlandet. Det är viktigt för företagets första tid i kommunen att den inflytten fungerar väl och att nyckelpersoner och deras medföljande familjer trivs. Därför kan så kallad *Soft Landing* erbjudas som strategisk support. Soft Landing är en del av *en väl fungerande talangattraktion* - ett systematiskt arbete som ska understödja inflyttning av kvalificerad arbetskraft. Detta beskrevs i det tidigare stycket om talangattraktion och Soft Landing återgavs där som *Steg 3: Välkomna talang* och *Steg 4: Integrera talang*.

### Flera saker kan ingå i ett Soft Landing-erbjudande till etablerande företag:



- Hjälpl med att marknadsföra kommunen gentemot de nyckelpersoner och medarbetare som företaget vill flytta med till den nya kommunen.
- Ett varmt mottagande av arbetskraft och information om boendemöjligheter, skolor och fritidssysselsättningar.
- Stöd till internationella inflyttare för arbetstillstånd, regelverk, beskattning och information om hurbostadsmarknad och barnomsorg fungerar i landet.
- Mötesplatser som bidrar till att nyinflyttade ska komma in i lokalsamhället, såväl yrkesmässigt (professionella nätverk) som på fritiden (föreningar, forum).
- Medflyttande (spouses) kan behöva hjälp med att hitta jobb, studier eller annan sysselsättning.





## ■ Maximera effekten av etableringen

### Positiva cirklar och värdet av marknadsföring

En företagsetablering i kommunen är positiv händelse som är värd att fira. Etableringen kan skapa stolthet och en stärkt tilltro till platsens utveckling hos både bland invånare och företag. Dessutom visar det sig ofta att framgång föder framgång. Etableringar följer ofta varandra och det händer att kommuner kan skapa *positiva cirklar* i sin utveckling, genom att tillvarata momentum.

För en etablerande aktör som överväger att etablera så skapar det trygghet att andra företag valt samma kommun som etableringsort. Det blir lättare att motivera beslutet till exempelvis styrelse och ägare.

En kommun som kontinuerligt kan berätta om nya företagsetableringar har därmed ett försprång. Det finns flera målgrupper: invånare (för en stärkt stolthet), arbetskraft i övriga landet (för inflyttning), det lokala näringslivet (för följdetableringar och för tilltro till platsens utveckling) och potentiella investerare (för fler etableringar).

### Maximera effekten eller jaga nytt?

Maximera effekten eller jaga nytt?

En slutsats som dragits av erfarna etableringsfrämjande personer är att fokus bör läggas på att fullt ut färdigställa och maximera effekterna av pågående etableringar, snarare än att alltför lättvindigt börja söka efter nästa. Att maximera effekterna innebär att *Att kommunala resurser avsätts för att klara fasen Etablera och Växa* likaväl som fasen *Attrahera*.

Det finns också ett värde för det etablerande företaget att etableringsprocessen är effektiv. Då kortas tiden till intäktsbringande och lönsam verksamhet.

### Följdetableringar och industriell symbios

I samband med en företagsetablering sker ofta mindre, kompletterande företagsetableringar. Ett exempel är att ett handelsområde i en kommun kan ges en ordentligt skjuts om en stor, välkänd butik etableras. Då kan andra butiker se en möjlighet att finnas i samma område. En annan situation är att ett industriföretag etableras och att underleverantörer eller konsultföretag öppnar verksamhet i direkt anslutning till det. Kommunen kan ibland behöva bistå med attraktiva lösningar för att det ska fungera.

Ett koncept på frammarsch är *industriell symbios*. Industriell symbios innebär att ett antal företag samarbetar så att överskott eller biprodukter i en verksamhet blir en nyttiga resurs hos någon av de andra. Det kan vara energi, vatten och materialflöden såsom restprodukter och avfall.

Nyckeln till industriell symbios är samarbete och att utanför den egna verksamhetens ramar se potentialen i de resurser som finns i närområdet. Symbiosen kan också innebära samarbete om kompetens, teknisk utrustning och infrastruktur. På senare år har symbiosarbetet även inkluderat urbana resurser, varför man nu pratar om *industriell och urban symbios*.

Sammantaget så innebär cirkularitet och industriell symbios nya möjligheter för kommuner som vill attrahera etableringar och som vill arbeta för en hållbar utveckling.

## 5. VÄXA

Fasen Växa beskriver den fas som ofta inte ens ses som en del av Business Attraction eftersom etableringen till synes är genomförd och företaget nu är en del av platsens näringsliv. Men företag som är nyetablerade har ett sämre lokalt kontaktnät och fortfarande finns risken att företaget får problem med verksamheten och med lönsamheten.



### I det här avsnittet tar vi upp:



### ■ Hjälp företaget att fortsätta växa

Att vårda varje vunnen etablering torde vara en självklarhet men det är inte alltid som jobbet blir gjort. Ansvar för relationen kan vara oklart och mindre etableringar får inte samma uppföljning och fortsatta uppmärksamhet som stora.

Ett etablerande företag har sämre kontakt med det lokala näringslivet och det omgivande samhället. Det finns också inbyggda risker med att kunderna inte kommer som planerat och då kan bristande lönsamhet vålla stora problem för fortsatt affärsverksamhet.

För att stödja företagets tillväxt på platsen kan tre insatser pekas ut.

#### 1 Stärk företagets relationer till lokalt och regionalt affärsliv

Det kan förefalla vara företagets roll att hitta partners och leverantörer som krävs för att få affärerna att rulla. Men det finns en god möjlighet att facilitera kontakterna med väl valda små och stora företag i regionen som kan vara intressanta för det etablerande företaget. Förutom direkta kontakter så kan också *forum och nätverk för företagsledare* vara viktigt om nyckelpersoner på företaget inte har sin historik och hemvist i kommunen.

## 2 Knyt företaget till innovationsstödssystemet

I de fall det etablerande företaget har någon form av produktutveckling kan det vara viktigt att introducera dem i ekosystemet av innovationsfrämjande aktörer. Det kan handla om tillgång till testbäddar, innovationsarenor, riskvilligt kapital, rådgivning och strategiska samarbeten med akademien. Allt syftar till att produktutvecklingen i det etablerande företaget ska bli så framgångsrik som möjligt vilket av naturliga skäl gynnar fortsatt framgångsrik verksamhet i kommunen.

## 3 Fortsatt kompetensförsörjning och talangattraktion.

Företag som inte har sin historik på platsen utan kanske har etablerat ett dotterbolag, lokalkontor eller filial kan råka hamna i skuggan i jämförelse med lokala starka arbetsgivare. De kan därför behöva ges särskild uppmärksamhet i kommunens övergripande arbete med kompetensförsörjning och de kan ofta vara intresserade av att delta i platsens talangattraktion - att attrahera kompetent personal till kommunen. Ett annat skäl är att ett etablerande företag kan ha avvikande kompetensbehov än andra arbetsgivare och kan behöva internationella medarbetare eller spetskompetens inom särskilda teknikområden.

## Fånga tidiga signaler

Det kallas ibland Business Retention och det handlar om att säkerställa att företag inte drar ner på verksamheten eller flyttar ifrån platsen. Det kan tyckas stå utanför kommunens möjlighet att påverka, men det finns ett stort värde i att uppfatta tidiga signaler om problem och i förlängningen i att söka möjligheter att rädda arbetstillfällena.

Lika viktigt som att fånga upp signaler om neddragning är det ju att fånga upp möjligheter till expansion och till nya etableringar. Sådan kunskap kan bara fås genom att ha tät och förtroendefull dialog med det lokala näringslivet. Detta har tidigare tagits upp under styckena Orkestrera och Attrahera som framgångsfaktorer för Business Attraction.

- **Följ nyckeldata om viktiga företag och branscher i kommunen**

En årlig genomgång av hur företag utvecklas gällande omsättning och vinst kan ge en god bas att stå på. Den här typen av affärsinformation är inte öppen i alla länder, men när så är fallet är det en viktig hjälp i Business Retention. Ett förlustbringande företag kan behöva hjälp med att anpassa kostymen i form av mindre lokaler eller minskad personalstyrka, eller än bättre investera sig tillbaka till lönsam verksamhet. Notera att affärsdata ofta publiceras årsvis vilket gör att metoden inte är så snabb.

- **Regelbundna dialoger för att kunna följa företagets utveckling**

Nyckeldata kan inte ge förklaringar och heller inte säga så mycket om pågående förändringar eller planer. Därför måste dialog föras och ju mer förtroendefull en sådan dialog är ju bättre information kan komma fram. En avvägning bör göras. Kommunen ska inte insamla affärsmässiga hemligheter och inte heller djupdyka i frågor som är företagets egna angelägenheter. Men om företagsledare vill dela information om företagets status, möjligheter och utmaningar så kan det finnas möjlighet att sätta in åtgärder, tillsammans med det övriga företagsfrämjande systemet.

- **Fånga expansion och bygg nätverk för att hitta nya etableringar**

Om företagsledare känner för platsens utveckling eller har affärsmässiga fördelar av fler etableringar, kan de uppmuntras till att lämna tips och även aktivt medverka för att landa nya etableringar i kommunen.

En kommun besitter aldrig den branschkunskap eller kontaktnät som företaget gör och därför kan företagsledare spela en viktig roll för Business Attraction.

Förutom att företagsledare kan ge tips om företagsetableringar kan de också ge tidig information om deras egna expansionsbehov i företaget. Då kan en god framförhållning uppnås så att existerande lokalisering kan anpassas utifrån ny kostym eller möta nya infrastrukturbehov. Alternativt kan ny mark eller nya fastigheter värderas för att klara företagets tillväxt i kommunen.





Medfinansieras av  
Europeiska unionen

**Finansieras av Europeiska unionen. De synpunkter och åsikter som uttrycks är endast upphovsmannens [upphovsmännens] och utgör inte Europeiska unionens eller Europeiska genomförandeorganet för utbildning och kulturs (EACEA) officiella ståndpunkt. Varken Europeiska unionen eller EACEA tar något ansvar för dessa.**

**Pr. n.: 2021-1-SE01-KA220-VET-000028102**



## DEVELOPING DIGITAL BUSINESS ATTRACTION SKILLS IN THE LOCAL PUBLIC SECTOR



**Kontakta oss :**

[WWW.BASPROJECT.EU](http://WWW.BASPROJECT.EU)

 @bas.erasmusproject



Medfinansieras av  
Europeiska unionen