



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Faktorer och hinder för tillväxt i landsbygdens dagligvaruhandel

– Om kontanthanteringens påverkan på företagstillväxten

Factors and barriers to growth in the rural sector of fast-moving consumer goods

*Karin Haglund*  
*Johanna Pettersson*

**Faktorer och hinder för tillväxt i landsbygdens dagligvaruhandel**

- Om kontanthanteringens påverkan på företagstillväxten

Factors and barriers to growth in the rural sector of fast-moving consumer goods

*Karin Haglund  
Johanna Pettersson*

**Handledare:** Helena Hansson, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0783

**Program/utbildning:** Agronomprogrammet - ekonomi

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2015

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 953

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Tillväxthinder, kontanthantering, dagligvaruhandlare, landsbygd, drivkrafter för tillväxt, företagande.



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Förord

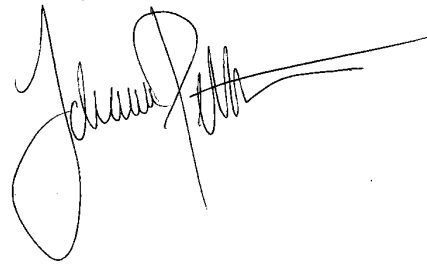
Först och främst vill vi rikta ett stort tack till de företagare som medverkat i denna studie; Ola Linusson, Mikael Sanderhem och Peter Wedin. Det är tack vare er som denna studie har kunnat genomföras och det har varit inspirerande, roligt och lärorikt att få ta del av era upplevelser!

Vi vill även passa på att tacka nära och kära för ett gediget stöd under hela uppsatsen process, det uppskattas verkligen! Slutligen vill vi tacka vår handledare Helena Hansson för god vägledning, råd och inspiration under arbetets gång.

Uppsala, den 10 juni, 2015



Karin Haglund



Johanna Pettersson

# Abstract

The fast-moving consumer goods (FMCG) sector has an important role in rural development, for instance by contributing with basic services to the local rural area. In order to facilitate entrepreneurship in rural areas, it is essential to identify what may prevent or limit growth and development in the rural FMCGs. When the local bank offices reduce their managing of cash payments, it is predicted that the FMCGs will be obliged to provide cash services to the rural area. With an increased handling of cash payment follows expenses derived for cash management, expenses the rural retailer is likely to be responsible for. An increased cash flow may therefore affect the retailer's profitability and be a possible barrier towards growth and development. At the same time, an increased cash-management can affect the food retailer's growth in a positive sense by supplying an expanded range of services.

This study aims to identify driving forces and barriers towards growth in the rural FMCG-sector, and examine how cash-management is perceived to affect food retailer's growth. To investigate this, three interviews with food retailers in rural areas have been made. The limitation of the study is "ICA Nära"-stores geographically confined to Norrtälje municipality.

The results of the study identify multiple driving forces in FMCG-sector for growth and development. All three food retailers mainly want to grow in terms of profitability, but there are also other non-monetary values that are important for them. The study also identifies 13 different perceived barriers to growth. Cash management is not considered as a barrier to growth, on the contrary it is reported to provide a competitive advantage for the retailer. From the identified barriers to growth several policy implications is presented.

# Sammanfattning

Dagligvaruhandeln på landsbygden har en betydelsefull roll för landsbygdens utveckling genom att bland annat bidra med grundläggande service och skapa arbetstillfällen. Landsbygdens särskildheter som dess gleshet, minskade tillgång till servicetjänster och negativa befolkningsutveckling leder till att dagligvaruhandel på landsbygden verkar under speciella förutsättningar. För att underlätta företagandet är det därför viktigt att identifiera vad som kan förhindra eller begränsa dagligvaruhandelns tillväxt och utveckling. Att lokala bankkontor upphör med att hantera kontanta betalningsmedel förväntas leda till handelssektorn i högre utsträckning förväntas bistå samhället med kontanter. Med en ökad hantering av kontanta betalningsmedel följer även kostnader som kan härledas till kontanthantering, något som kan påverka dagligvaruhandlaren lönsamhet. Samtidigt som den ökade kontanthantering även kan påverka dagligvaruhandlaren tillväxt i positiv bemärkelse, genom bland annat ett utökat utbud av efterfrågade tjänster.

Syftet med denna studie är att identifiera faktorer och hinder för tillväxt hos landsbygdens dagligvaruhandlare, samt att identifiera hur kontanthantering upplevs påverka dagligvaruhandelns tillväxt. Semistrukturerade direktintervjuer med tre dagligvaruhandlare på landsbygden används som undersökningsmetod i uppsatsen. Samtliga butiker som medverkar i studien bedrivs som ICA Nära-butiker inom Norrtälje kommun.

Studiens resultat visar att det finns faktorer för tillväxt och utveckling hos de studerade dagligvaruhandlarna. Samtliga dagligvaruhandlare har en vilja att växa och utvecklas samt strategier för att uppnå tillväxt. De önskar främst att växa i lönsamhet, men det finns även andra icke-monetära värden som är viktiga för handlarna. Att det fortsatt finns en dagligvaruhandel på orten, att landsbygden behålls levande och att tillgodose människor med service är några faktorer som påverkar företagen till fortsatt bedriva verksamheterna. I studien identifieras 13 olika upplevda tillväxthinder. Kontanthantering anses inte utgöra ett tillväxthinder hos de studerade företagen, utan i vissa fall kan kontanthantering utgöra en tillväxtfaktor som upplevs som en konkurrensfördel. En stor del av de upplevda hindren överensstämmer med resultat av tidigare studier, men i studien framkommer även andra hinder. Utifrån de tillväxthinder som identifierats i studien har ett flertal policyimplikationer framställts.

*”Du kan inte påverka så mycket utan du kan bara göra det bästa och hoppas att de inte åker och handlar någon annanstans, det är min målsättning”*

- Mikael Sanderhem, ägare till ICA Nära Barometern

# Innehållsförteckning

<b>1 INTRODUKTION.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMLÅGGRUND .....	1
1.2 PROBLEM .....	2
1.3 SYFTE.....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	3
<b>2 METOD.....</b>	<b>4</b>
2.1 METODVAL .....	4
2.2 INTERVJUER .....	4
2.2.1. Val av respondenter.....	5
2.3 LITTERATURSÖKNING .....	5
2.4 METODDISKUSSION .....	6
2.4.1 Trovärdighet.....	6
2.4.2 Äkthet.....	6
2.4.3 Generaliserbarhet.....	7
2.4.4 Etisk reflektion.....	7
2.4.5 Analys av empiri.....	7
<b>3 TEORI.....</b>	<b>8</b>
3.1. DEFINITION AV LANDSBYGD OCH EN MINDRE DAGLIGVARUHANDLARE .....	8
3.2 FAKTORER SOM PÅVERKAR TILLVÄXT I SMÅ FÖRETAG.....	8
3.2.1 Företagaren.....	9
3.2.2 Företaget .....	10
3.2.3. Strategi.....	10
3.3 TILLVÄXTHINDER.....	11
3.3.1 Tillväxthinder i små företag .....	11
3.3.2 Hinder för tillväxt på landsbygden.....	13
3.4 KONTANTHANTERING OCH FÖRETAGSTILLVÄXT .....	14
3.5 TEORETISK SAMMANFATTNING .....	15
<b>4 EMPIRI.....</b>	<b>17</b>
4.1 NORRTÄLJE KOMMUN .....	17
4.2 ICA NÄRA GRISSLEHAMNS LIVS .....	17
4.3 ICA NÄRA ROSLAGSHALLEN .....	20
4.4 ICA NÄRA BAROMETERN .....	23
4.5 EMPIRISK SAMMANFATTNING.....	26
<b>5 ANALYS OCH DISKUSSION.....</b>	<b>27</b>
5.1 FAKTORER SOM PÅVERKAR TILLVÄXT I SMÅ FÖRETAG.....	27
5.1.1 Företagaren.....	27
5.1.2 Företaget .....	28
5.1.3 Företagets strategier .....	28
5.2 TILLVÄXTHINDER.....	29
5.3 KONTANTHANTERING OCH FÖRETAGSTILLVÄXT .....	31
5.4 UTVECKLAD ANALYSMODELL .....	32
<b>6 SLUTSATSER.....</b>	<b>33</b>

6.1 SLUTSATSER.....	33
6.2 POLICYIMPLIKATIONER .....	34
<b>REFERENSER.....</b>	<b>36</b>
<b>BILAGA 1 .....</b>	<b>40</b>



## Förteckning över figurer

<i>Figur 1. Tillväxtfaktorer för små företag</i> ... ..	9
<i>Figur 2. Analysmodell av tillväxt i dagligvaruhandeln på landsbygden</i> ... ..	16
<i>Figur 3. Analysmodell av tillväxt i dagligvaruhandeln på landsbygden – analys</i> ... ..	32

## Förteckning över tabeller

<i>Tabell 1. Tillväxthinder i små företag</i> ... ..	12
<i>Tabell 2. Hinder för dagligvaruhandlare på landsbygden utifrån intervjuguiden</i> ... ..	26
<i>Tabell 3. Övriga hinder för dagligvaruhandlare på landsbygden</i> ... ..	26



# 1 Introduktion

Det inledande kapitlet beskriver av uppsatsens problembakgrund, problem och syfte samt uppsatsens avgränsningar.

## 1.1 Problembakgrund

Tillväxt är mer eller mindre centralt för alla företag och begreppet förknippas ofta med framgång. Begreppet är komplext och svårt att definiera eller mäta men uttrycks oftast i mått av sysselsättning, resultat eller omsättning (Landström & Löwegren, 2009). Andra mått för tillväxt och utveckling är icke-monetära, som värdet av att bedriva verksamheten eller tillföra nytta till det regionala området (Davidsson et al., 2001c). Faktorer som kan påverka tillväxt kan kopplas både till företagets kontext eller till entreprenören som individ (Landström & Löwegren, 2009). Tillväxthinder utgörs av de faktorer som förhindrar eller begränsar företaget från att uppnå tillväxt och utveckling. En kategorisering av tillväxthindren kan ske efter huruvida det är av internt eller externt ursprung samt av materiell eller immateriell karaktär (Barth, 2004). Ett företag utan tillväxt kan få svårt att överleva på längre sikt då företagets tillväxt och överlevnad är positivt korrelerade (Davidsson et al., 2001c). I en allt mer föränderlig omvärld krävs det att företaget följer med i förnyelsen för att inte bli utkonkurrerat, något som ofta visar sig i det mindre företaget (Westerberg, 2001). Samtidigt är små företag mycket betydelsefulla för det svenska näringslivet och står för en stor del av landets totala nettoomsättning (Tillväxtverket, 2014). För att möjliggöra tillväxt i den nationella ekonomin krävs det därför en dynamik där företag tillåts att startas, utvecklas och fortsätta att växa, både i städerna och på landsbygden (SOU 2015:35).

Landsbygden utgör idag en stor del av Sveriges totala landareal, detta efter en längre period av flyttströmmar med en befolkningskoncentration till städer och stadsnära områden (SOU 2015:35). Forskningsrådet Formas (2007) uppger att landsbygdens särskilda ekonomiska och sociala kontext leder till att förutsättningarna för att bedriva företag inom dessa områden skiljer sig från städer och stadsnära områden. Två specifika karaktärsdrag anges utmärka landsbygdens särskildhet. Det första avser det fysiska landskapet som brukas och är rikt på naturresurser, vilket är viktigt för landets ekonomiska tillväxt och försörjning. Det andra avser landsbygdens gleshet som visar sig genom längre avstånd, en glesare befolkningsstruktur samt minskad tillgång till servicetjänster (ibid.). Dessa särskildheter kan påverka landsbygdsföretagens tillväxt och utveckling, bland annat kan de göra det svårt att uppnå en lönsam verksamhet (ibid.). Sveriges regionala tillväxtpolitik definierar tillgången till offentlig- och kommersiell service som en förutsättning för att skapa ett livskraftigt samhälle (SOU 2015:35). Utredningen *Service i glesbygd* (ibid.) uppger att dagligvaruhandeln har en betydelsefull roll för landsbygdens utveckling. Dagligvarubutikerna bidrar med viktig sysselsättning och tillgodoser området med grundläggande service. Tillgång till service har visat sig vara viktig för att skapa en attraktiv miljö som tillåter tillväxt och utveckling för bosatta och verksamma inom landsbygdsområdet (ibid.). Samtidigt uppger *Forskningsrådet Formas* (2007) att förutsättningarna för att bedriva serviceverksamheter på landsbygden har försämrats. Bland annat ger det begränsade befolkningsunderlaget minskade möjligheter till att bedriva verksamheterna lönsamt på längre sikt. Detta försvårar organiseringen och driften av servicestationer samt minskar möjligheterna att genomföra investeringar som är nödvändiga för en fortsatt drift.

Att tillgodose landsbygdens behov av service är av stort intresse både på en regional och på en nationell nivå (SOU 2015:35). Att serviceutbudet har minskat visar sig bland annat genom att tillgången till lokal bankservice på landsbygden försämrats. I rapporten *Bevakning av grundläggande betaltjänster* (Länsstyrelsen, 2014) uppges att bankkontoren på landsbygden

blivit färre samt att de som kvarstår har minskat sitt tjänsteutbud, bland annat genom en kraftigt minskad hantering av kontanter. Kontanta betalningsmedel utgörs av sedlar och mynt och är en viktig del av betalningsväsendet (www, Nationalencyklopedin, 2015). Trots utveckling av kort- och digitala betalningslösningar kvarstår ett behov av kontanta betalningsmedel i det svenska samhället (SOU 2014:61). Bland annat leder höga kostnader för korttransaktioner samt svårigheter med uppkoppling av kortterminal till situationer där kontanta betalningsmedel är nödvändiga (ibid.). Enligt en rapport från Länsstyrelsen (2014) leder bankernas minskade kontanthantering till att ansvaret för att tillgodose privatpersoner och föreningar med kontanta medel istället överlämnas till butiker och servicestationer. Landsbygdens mindre handelsverksamheter förutsätts därmed ansvara både för tillgången till och förmågan att ta emot kontanter från bosatta och besökande. Situationen med ökade kontantflöden förväntas bli än mer påtaglig vid introduktion av en ny sedel- och myntserie under kommande år, då sedelbytet till stor del förväntas ske i handeln (ibid.). Hantering och förvaring av kontanta betalningsmedel kan leda till ökad arbetsbelastning, rånrisk samt högre kostnader för dagligvaruhandlaren.

Flera aktörer i det svenska kontantflödet kräver kostnadstäckning för sina uppdrag, däribland värdetransportbolag, värdedepåer och banker. Dessa kostnader kan härledas till avgifter för att lämna in dagskassor, värdetransporter eller behovet av en ökad bemanning för att minska rånrisken (SOU 2014:61). Enligt tradition förväntas handel- och bankinstituten stå för kostnader kopplade till kontanthantering, samtidigt som handeln förhindras från att ta ut extra avgifter för att täcka dessa kostnader enligt Lagen om betaltjänster 5 kap, 1§ (SFS 2010:751). Den konkurrensutsatta situation som många mindre dagligvaruhandlare befinner sig i medför att de varken har råd att förlora de kunder som vill betala med kontanta betalningsmedel eller stå för de kostnader som kortbetalningen av mindre köpesummor medför (www, Sveriges television, 2015). Samtidigt kan kontanthantering medföra ett ökat tjänsteutbud, vilket kan vara en faktor för tillväxt ur ett företagsstrategiskt perspektiv. Enligt Länsstyrelsen (2014) finns det ett behov av grundläggande betaltjänster, som möjligheten till kontantuttag, både hos privatpersoner, företagare och föreningsaktiva. Wiklund (2001) uppger att möjligheter att komplettera företagets kärnverksamhet med nya tjänster inom en marknadsnisch som kunderna efterfrågar är positivt för företagets tillväxt.

## 1.2 Problem

För att ett företag ska kunna bedrivas på längre sikt krävs det en möjlighet till att växa och utvecklas (Henrekson, 2001). Studier har visat att ett företag som saknar möjligheter att växa inom och anpassas till sitt lokala område är mindre benäget att överleva (Lee & Cowling, 2014). Vilka faktorer som driver tillväxt beror bland annat på vad det är för företag och vem som bedriver företaget (Landström & Löwegren, 2009). Mindre företag på landsbygden bedrivs under särskilda förutsättningar och inom en specifik kontext, något som kan påverka deras möjligheter för tillväxt. Den specifika kontexten kan medföra faktorer som driver företagstillväxt men också skapa hinder som kan påverka företagets långsiktiga överlevnad (Barth, 2004; Landström & Löwegren, 2009; Lee & Cowling, 2014; Henrekson, 2001). Samtidigt som Anyadikes-Danes et al. (2009) och Mason et al. (2010) menar att landsbygdsföretagens överlevnad är viktig då dessa bidrar till att hålla landsbygden levande, genom att de skapar arbetstillfällen, tillhandahåller lokal service samt utgör en mötesplats för de bosatta inom området.

En ökad kontanthantering i landsbygdens dagligvaruhandel medför kostnader och risker som kan härledas till institutionella regleringar (SOU 2014:61). Då företagaren saknar möjlighet att påverka eller undvika dessa kostnader och risker kan det utgöra ett externt tillväxthinder

som företaget tvingas att förhålla sig till (Everett & Watson, 1998; Barth, 2004). Samtidigt kan kontanthantering även utgöra en drivande faktor för tillväxt genom att den möjliggör ett större utbud av efterfrågade tjänster, vilket kan verka främjande för företagets tillväxt (Wiklund, 2001).

Aktuella studier om den svenska kontanthanteringens påverkan på företagstillväxt har inte påträffats, däremot har det bedrivits liknande studier inom närliggande områden. Genom att studera och identifiera möjliga faktorer och hinder för tillväxt inom den specifika verksamheten uppges företagandet kunna utvecklas (Barth, 2004). Detta då företagets styrning i hög grad påverkas av hur företagsledaren upplever och förhåller sig till de faktorer som förväntas påverka och förhindra tillväxten. Samtidigt kan uppfattningen om vad som utgör ett hinder vara ytterst individuellt och det upplevda hindret hos en företagare behöver inte nödvändigtvis utgöra ett hinder för andra (ibid.). Det är därför intressant att både identifiera vilka faktorer som driver tillväxt men också upplevda tillväxthinder hos dagligvaruhandlaren på landsbygden. Med bakgrund av att förändringar i den svenska kontanthantering förväntas påverka handeln, hur upplever landsbygdens dagligvaruhandlare att detta påverkar deras möjligheter att växa och utvecklas?

### 1.3 Syfte

Studien syftar till att identifiera faktorer som driver tillväxt och upplevda tillväxthinder hos dagligvaruhandlaren på landsbygden. Vidare syftar studien till att identifiera hur dagligvaruhandlaren upplever att kontanthantering påverkar dagligvaruhandelns tillväxt. Förhoppningen med studien är att kunna presentera policyimplikationer och slutsatser som kan vara användbara vid framtida projekt och studier.

### 1.4 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas till att beröra upplevda faktorer och hinder för tillväxt hos den mindre dagligvaruhandlaren på landsbygden inom Norrtälje kommun. Landsbygd definieras enligt Europeiska unionens (EU) definition som avser ett område med mindre än 300 invånare per kvadratkilometer. Uppsatsen diskuterar enbart de tillväxthinder och tillväxtfaktorer som utgörs av frågeformuläret samt av de som respondenterna nämner. Andra möjliga faktorer och hinder för tillväxt som inte framkommer i studien diskuteras inte. Studien lyfter fram flertalet faktorer och hinder för tillväxt hos dagligvaruhandlarna på landsbygden men fokuserar främst på de faktorer och hinder som bekräftas av respondenterna. Detta eftersom att studiens syftar till att identifiera de faktorer och hinder för tillväxt som dagligvaruhandlaren upplever, och därefter kunna presentera policyimplikationer och slutsatser som kan vara användbara för framtida projekt och studier. I enlighet med syftet avgränsas även uppsatsen till att fokusera på kontanthanteringens påverkan på dagligvaruhandelns företagstillväxt. Detta innebär att uppsatsen riktas in på kontanthantering oavsett hur stor eller liten dess påverkan upplevs vara.

Studiens geografiska avgränsningar kan innebära att dagligvaruhandlare i andra områden, på grund av olika förutsättningar, kan uppleva andra faktorer och hinder för tillväxt. Den geografiska avgränsningen innebär därför att studiens resultat inte återger en bild som är direkt gällande för resterande delar av landet. Med hänsyn till studiens tidsomfattning har den empiriska undersökningen begränsats till intervjuer med tre dagligvaruhandlare. Genom ett större antal intervjuobjekt kunde studien skapat ett mer realistiskt resultat gällande för hela Sverige. Avgränsningarna i studien innebär att resultatet inte är generaliserbart.

## 2 Metod

I detta kapitel introduceras uppsatsens metod samt följer en beskrivning och argumentation för valda metoder och respondenter. Kapitlet avslutas med en diskussion och reflektion kring uppsatsen trovärdighet, äkthet, generaliserbarhet samt etiska aspekter.

### 2.1 Metodval

Denna uppsats skrivs med en deduktiv ansats men följer delvis en induktiv arbetsgång och grundar sig i en kvalitativ forskningsstrategi. Inom den kvalitativa metoden ligger fokus på att förstå den sociala kontexten, varför metoden undersöker samspelet mellan individer (Bryman & Bell, 2011) och används för att tolka verkligheten (Robson, 2011). Studien handlar om att skapa en förståelse, tolka och få en helhetsbild av dagligvaruhandlaren på landsbygden. För att förstå dagligvaruhandlaren upplevelse och verklighet är det lämpligt att använda en kvalitativ metod i denna uppsats (Bryman & Bell, 2011; Robson, 2011). För att kunna skapa ett generaliserbart resultat kan den kvalitativa metoden behöva kompletteras med en kvantitativ metod (Holme & Solvang, 1996). Då denna uppsats inte syftar till att skapa ett generaliserbart resultat används inte den kvantitativa metoden.

### 2.2 Intervjuer

I denna studie har intervjuer valts som undersökningsmetod för att samla in det empiriska materialet. Detta val bygger främst på att denna undersökningsmetod ger en innehållsrik information, då dagligvaruhandlarna får uttrycka sig muntligt och fritt om det de har att framföra. Valet grundade sig även på att intervjuer skapar en kontextuell förståelse för företagarna (Bryman & Bell, 2011). Utöver intervjuer finns det flera olika metoder för att genomföra en kvalitativ undersökning, bland annat kan fallstudier, fokusgrupper och observationer användas. Det finns även möjlighet att kombinera flera undersökningssätt med varandra (ibid.). Denna uppsats använder enbart intervjuer som undersökningsmetod med anledning av att denna metod ansågs mest lämplig att använda med hänsyn till uppsatsen syfte. Den främsta anledningen till detta var att det ansågs viktigt för oss att fånga dagligvaruhandlaren kontext och därigenom skapa en helhetsbild av verksamheterna. Intervjuer ger även möjlighet till att kunna ställa följdfrågor samt möjlighet att förstå dagligvaruhandlarna genom dess kroppsspråk (Robson, 2011). Om det under intervjutillfället uppstår frågor hos dagligvaruhandlarna är dessa både lättare att ställa och besvara (Bryman & Bell, 2011). Det finns även nackdelar med intervjuer som undersökningsmetod, bland annat är intervjuer vanligtvis tidskrävande både att genomföra och att genomarbeta efter intervjutillfället (Holme & Solvang, 1996). En intervju kräver även en del resurser i form av förberedelse, intervjutid och teknisk utrustning (Robson, 2011). Problem med att finna respondenter som är villiga att delta och som är lämpade för den aktuella studien är även vanliga (ibid.).

Intervjuerna kan ha varierande uppbyggnad där kvalitativa intervjuer skiljer sig en del från kvantitativa (Bryman & Bell, 2011). De vanligaste typerna av intervjuer inom kvalitativ forskning är semi-strukturerade och ostrukturerade intervjuer (ibid.). En ostrukturerad intervju syftar till att den som intervjuar inte ska styra respondenten, utan att respondenten själv får tala fritt om specifika ämnen eller enstaka frågor (ibid.). En semi-strukturerad intervju utgår ifrån en mall med förutbestämda frågor inom ett specifikt ämne som intervjuaren vill ha besvarade (ibid.). Däremot behöver svaren inte komma i en specifik ordningsföljd och nya frågor kan kompletteras, till exempel om något intressant dyker upp under intervjutillfället

(ibid.). I denna studie valdes semistrukturerade intervjuer för att skapa viss kontroll över frågorna men samtidigt inte styra dagligvaruhandlarna mot specifika svar. Med ett semistrukturerat intervjuupplägg finns det en möjlighet till att vara flexibel under intervjutillfället (Kvale & Brinkmann, 2009), vilket kan vara en fördel om intervjun till exempel tar en oväntad vändning.

Innan intervjuerna framställdes en intervjuguide (se bilaga 1) för att skapa en struktur och överblick av de frågor som besvarades och därmed ange vilken inriktning intervjun skulle få (Bryman & Bell, 2011). Intervjuerna skedde som enskilda intervjuer, vilket innebär ett direkt och enskilt möte mellan dagligvaruhandlarna och intervjuaren (Kvale, 1997). Enskilda intervjuer valdes för att inte gå miste om andra faktorer som kan påverka dagligvaruhandlarens mening eller upplevelse, som till exempel dennes kroppsspråk. Intervjuerna genomfördes i respektive butik för att dagligvaruhandlarna skulle känna sig bekväma (Tasker, 2000) samt spelades in för att undvika missförstånd när intervjuerna senare transkriberades. Efter att intervjuerna transkriberats skickades materialet tillbaka till de dagligvaruhandlare som önskade för en kontroll av intervjusvaren. När materialet hade kontrollerats sammanställdes resultatet och utgjorde sedan, med hjälp av intervjuguiden, grunden för uppsatsen empiri.

### 2.2.1. Val av respondenter

Samtliga respondenter som undersöktes i studien är dagligvaruhandlare på landsbygden inom Norrtälje kommun. Den geografiska avgränsningen grundade sig främst i författarnas geografiska placering och lämpliga företag kunde hittas genom författarnas regionala kännedom. Med hänsyn till den begränsade tidsramen för detta arbete har endast tre dagligvaruhandlare intervjuats. Uppsatsen syftar till att studera dagligvaruhandlarnas syn på och uppfattning av faktorer och hinder för tillväxt, vilket innebär att enbart butiksägarna intervjuades.

## 2.3 Litteratursökning

För att skapa en förståelse för vilka teorier som ansågs användbara i studien genomfördes en litteratursökning och litteraturgenomgång. Detta gjordes för att kunna underbygga antaganden, för att närma sig ett område, kunna förklara observerade variationer samt identifiera relationer mellan olika koncept (Barth, 2004). Genom litteratursökningen och litteraturgenomgången kunde relevanta teorier om faktorer och hinder för tillväxt tas fram, vilket utgjorde grunden till uppsatsen syfte och intervjufrågor. Litteratursökningen till arbetet genomfördes med hjälp av de elektroniska databaserna Primo, Google Scholar och Epsilon. Under litteratursökningen valdes nyckelord som exempelvis ”tillväxt”, ”growth”, ”tillväxthinder”, ”barriers of growth”, ”kontanthantering”, ”landsbygd”, ”rural”, ”SME”, ”FMCG” och ”dagligvaruhandel” för att bygga ett teoretiskt ramverk. Resultaten av litteratursökningen gick till en början igenom översiktligt, för att kunna välja ut relevant litteratur. Därefter studerades den kvarstående litteraturen mer noggrant. Relevanta artiklar och böcker hittades även i den utvalda litteraturens referenslistor. Förutom ovanstående sökning av litteratur har även information om den svenska kontanthantering och den svenska landsbygden inhämtats, detta för att ge en större inblick i verkliga förhållanden. Informationen inhämtades från utredningar och artiklar utgivna av bland annat Sveriges riksbank, Näringsdepartementet, Svensk Handel, Tillväxtverket och Länsstyrelsen.

## 2.4 Metoddiskussion

För att bedöma en kvalitativ uppsats kan två kriterier användas; trovärdighet och äkthet (Bryman & Bell, 2011). Nedan diskuteras hur dessa begrepp hanteras i denna uppsats.

### 2.4.1 Trovärdighet

För att en uppsats ska anses vara trovärdighet bör fyra olika kriterier vara uppfyllda. Dessa kriterier avser att mäta uppsatsen tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt dess konfirmering eller bekräftelse (Bryman & Bell, 2011). En av förutsättningarna för att en uppsats ska vara trovärdigt är att dess resultat är tillförlitligt, det vill att det går att förlita sig på att resultatet speglar verkligheten. Detta handlar bland annat om att studiens resultat ska ha tagits fram och analyserats oberoende av författaren och dennes personliga perspektiv (ibid.). De resultat som presenteras i denna studie kan anses vara tillförlitliga av flera skäl, bland annat bedrivs de studerade företagen inom samma geografiska område och anses därför verka under samma förutsättningar. Samtliga företagen faller även inom ramen för den kategori av företag som uppsatsen syftar till att studera. Däremot bör det beaktas att tre företag kan vara för få för att kunna uppnå ett tillförlitligt resultat.

Uppsatsen följer det tänkta intervjuupplägget och för att stärka tillförlitligheten vid intervjuerna spelades dessa in. Svaren transkriberades och skickades sedan tillbaka för kontroll till de respondenter som önskade, vilket kan göra att missförstånd undviks och att uppsatsen blir mer tillförlitlig (Bryman & Bell, 2011). Samtidigt kan detta medföra en risk för efterkorrigering. Det bör finnas en medvetenhet om att en inspelning av intervju kan vara hämmande och få som följd att respondenten uttrycker sig mer försiktigt (Ejvegård, 1996). Risken finns att missförstånd uppstår under intervjutillfället (ibid.), men samtidigt ger intervjuer ett tillfälle för respondenten att fråga om det uppstår oklarheter och möjligheter för intervjuaren att notera om det är något som inte uppfattas på rätt sätt. Vid intervjuer kan det finnas en risk för att respondentens svar har påverkats av intervjuaren, genom vad denne sagt eller hur denne uppträtt under intervjutillfället vilket kan få resultatets trovärdighet att minska.

Överförbarhet innebär att resultaten ska vara överförbara till en annan situation, plats och tid (Bryman & Bell, 2011). Denna studie fokuserar på relativt få företag vilket gör resultatet svårare att generalisera, detta leder till att det är viktigt med en tydlig förklaring av hur arbetet har gått till så att arbetet kan utföras på ett liknande sätt vid en annan tidpunkt. För att få ett mer överförbart resultat bör studien ha omfattat fler respondenter. För att en uppsats ska vara pålitlig bör den ska ha ett granskande synsätt under hela processens gång (ibid.), men genom en fullständig redogörelse om de olika faserna i forskningsprocessen kan uppsatsen pålitlighet stärkas. Under intervjutillfällena hade intervjuaren en objektiv syn och försökte undvika ledande frågor, vilket ökar konfirmeringen i uppsatsen (ibid.). Det bör dock tilläggas att en av författarna har mycket god lokal kännedom som kan göra att det svårare att vara objektiv och opartiskt, något som kan få en negativ inverkan på uppsatsens trovärdighet.

### 2.4.2 Äkthet

För att uppsatsen ska uppfylla kriterierna för äkthet krävs att undersökningen ger en rättvisande bild av dagligvaruhandlarna. Detta innebär att det är viktigt att deras syn på faktorer och hinder för tillväxt är korrekt återgivna (Bryman & Bell, 2011). Det finns risk för feluppfattningar och subjektivitet vid intervjuer på grund av den mänskliga faktorn (Tasker, 2000), något som gör att äkthetskriterier i uppsatsen kan försvagas något. För att studien skall uppfylla kriteriet äkthet krävs också att uppsatsen kan användas i mer generella sammanhang.



Det betyder att denna studie bland annat kan leda till en ökad förståelse för den studerade verksamheten samt hjälpa dagligvaruhandlare att förändra sin situation (Bryman & Bell, 2011). Uppsatsen begränsade tid och resurser minskar möjligheterna för att denna studie kommer att leda till märkbara skillnader för dagligvaruhandlarna, däremot finns goda möjligheter för att uppsatsen kan leda in respondenterna i nya tankar och skapa större förståelse för sin situation.

### 2.4.3 Generaliserbarhet

Uppsatsen begränsar sig till att enbart undersöka dagligvaruhandlare på landsbygden inom Norrtälje kommun, vilket innebär att uppsatsen inte är generaliserbar. Generaliserbar innebär att uppsatsens resultat och slutsatser kan användas på andra grupper och inom andra områden (Bryman & Bell, 2011). Företag på landsbygden drivs under olika kontexter (Barth, 2004; Landström & Löwegren, 2009) och då förutsättningarna för att bedriva ett företag skiljer sig mellan olika områden, försvåras möjligheten till att generalisera ett resultat. Även förutsättningarna för att bedriva en dagligvaruhandel kan skilja sig åt beroende på regionala och lokala bestämmelser, vilket än mer försvårar möjligheten till ett generaliserbart resultat. Avgränsningarna i detta arbete leder därmed till att studien inte är generaliserbar då den genomförs inom ett visst geografiskt område med förutsättningarna som kan skilja sig från andra delar i Sverige. Istället för ett generaliserbart resultat fångar den kvalitativa metoden en djupare förståelse för kontexten (Bryman & Bell, 2011). Detta skapar ett värde för uppsatsen då den ger en ökad förståelse för dagligvaruhandlars verkliga situationen inom det berörda området.

### 2.4.4 Etisk reflektion

För att visa hänsyn och god etik mot respondenterna har etiska aspekter beaktats under uppsatsens hela process (Robson, 2011). Respondenterna fick förfrågan om de ville delta i en studie och medverka i en intervju, samtidigt som de informerades om att allt deltagande var frivilligt. En förklaring av studiens syfte och vad ett deltagande innebar redogjordes både vid förfrågan om deltagande samt vid intervjutillfället. Respondenterna informerades om att intervjufrågorna var frivilliga att besvara och de frågor som de inte ville svara på utelämnades. Samtliga respondenterna fick även möjlighet och förfrågan om eventuell anonymitet i uppsatsen. Därefter fick de som önskade det sammanställda materialet från intervjuerna skickat till sig för att kontrollera och utesluta eventuella missförstånd. Under uppsatsens gång har respondenterna även haft möjlighet att komma i kontakt med och ställa frågor till författarna.

### 2.4.5 Analys av empiri

För att kunna koppla studiens empiri med det teoretiska materialet och kunna analysera resultaten har en intervjuguide framställts, se bilaga 1 (Bryman & Bell, 2011). Intervjuguiden är baserad på uppsatsens teoretiska ramverk, vilket innebär att intervjufrågorna är utformade efter teorin. Därigenom har vi kunnat få svar som går att relatera till uppsatsens teoretiska kapitel och kunnat genomföra en analys av empirin som går att koppla till teorin. Valet av semi-strukturerade intervjuer och framställningen av en intervjuguide gav oss en viss teoretisk utgångspunkt men öppnade samtidigt för tillägg, vilket gör att vi i uppsatsen inte är helt låsta till den teoretiska utgångspunkten.

## 3 Teori

### 3.1. Definition av landsbygd och en mindre dagligvaruhandlare

Begreppet landsbygd är komplext och kan ha olika definitioner beroende på var i världen och av vem definitionen sker (Beshiri, et al., 2002). Enligt Anderson (2000) kan landsbygd definieras som ett område utanför städerna och där ekonomiska och sociala egenskaper skiljer sig åt från städerna. Dessa egenskaper skapar förutsättningar och begränsningar för bland annat entreprenörskap och företagande på landsbygden (Stathopoulou, et al., 2004). Även i Sverige definieras landsbygd på olika sätt. Landsbygdsdefinitioner kan bland annat bygga på den geografiska tillgängligheten eller på speciella fysiska miljöer och naturresurser (www, Jordbruksverket, 2015). Denna studie utgår ifrån EU:s definition av landsbygd. EU definierar landsbygd genom kartor indelade i rutsystem, där en ruta motsvarar en kvadratkilometer. För att ett område ska klassas som landsbygd ska befolkningsdensiteten vara mindre än 300 invånare per kvadratkilometer och vid en gruppering av dessa rutor ska befolkningen vara mindre än 5000 invånare (ibid.).

En dagligvaruhandel är en butik där försäljningsvarorna främst innefattar dagligvaror. För att förstå vad som menas med en mindre dagligvaruhandel krävs en definition av ett mindre företag. Av flertalet möjliga definitioner kommer denna studie att utgå ifrån Storey (1994) ekonomiska definition av det mindre företaget. Denna definition kräver att det mindre företaget uppfyller tre kriterier; att det befattar en relativt liten marknadsplats eller marknadsandel, att det drivs av ägarna på ett personligt sätt och inte genom en formell ledningsstruktur samt att det bedrivs som ett fristående företag.

### 3.2 Faktorer som påverkar tillväxt i små företag

Tillväxt är ett svårångat och komplext begrepp med flera olika innebörder och som saknar en allmänt vedertagen definition. Ofta anses tillväxt vara centralt för entreprenörskap och något positivt som kopplas samman med framgång (Landström & Löwegren, 2009). Begreppet förknippas därför ofta med snabbt växande framgångsföretag, men företag inom alla branscher och orter kan utvecklas och uppnå en högre grad av tillväxt (Davidsson et al., 2001c). Tillväxt och utveckling är avgörande för verksamhetens fortsatta drift, då ett företag som inte uppnår tillväxt kan få svårt att överleva på längre sikt (Henrekson, 2001).

Likväl som det inte finns någon allmän definition av begreppet tillväxt finns det ingen allmän vedertagen metod för att mäta tillväxt. Ofta är begreppet kopplat till ekonomiska termer och vanliga mått är därför sysselsättning, omsättning eller resultat (Landström & Löwegren, 2009). Samtidigt har dessa universella mått visat sig vara missvisande vid mätning av tillväxt i små företag, då små företag ofta uppnår framgång och lönsamhet utan att verksamhetens omsättning eller sysselsättning ökar (Davidsson et al., 2006; Landström & Löwegren, 2009). Mått för tillväxt kan kräva anpassningar beroende på verksamhetens utformning och kontext, där en ökad tillväxt istället kan beskrivas i individuella termer som att generera arbetstillfällen på orten, att skapa en inkomst att livnära sig på eller uppnå en ökad "livskvalité" (Anderson, 2000). Andra alternativa mått för tillväxt kan vara antal kunder, andel av marknaden eller ett ökat värdeskapande (Landström & Löwegren, 2009).

Tillväxt utgör ett fenomen där flera olika faktorer påverkar och kan skapa möjligheter eller utgöra hinder för utveckling, det är därför svårt att finna enskilda faktorer som påverkar

företags förmåga att uppnå en högre grad av tillväxt. Tillväxt påverkas vanligtvis av faktorer som rör företagsledarens individuella motivation, erfarenhet och utbildning (Landström & Löwegren, 2009). Tillväxt kan också härledas till företagets omgivning genom de institutionella ramverken, graden av konkurrens samt företagets tillgång till kapital (ibid.)

Wiklund (2001) studerar olika drivkrafter och hinder för tillväxt och betydelsen av tillväxtstrategier i mindre företag. Resultat från tidigare studier summeras i en modell som inkluderar de viktigaste faktorerna för tillväxt indelat på individ-, företags- och omgivningsnivå. Studien visar att företagets strategiska beteende har stor betydelse och att det finns ett positivt samband mellan företagets entreprenöriella förhållningssätt och tillväxten i mindre företag (Davidsson et al., 2001a). De yttre förutsättningarna är betydelsefulla för att uppnå högre nivåer av tillväxt, de faktorer som påverkar tillväxt i mindre företag är oftast starkt kopplade till företagsledaren och dennes vilja till att växa (ibid.).

Storey (1994) har ägnat sina studier till små företag och identifierat de faktorer som påverkar tillväxt och utveckling i mindre verksamheter. Resultaten sammanställs i tre olika kategorier av tillväxtfaktorer; faktorer som rör *företagaren*, *företaget* eller *företagets strategier*. Den skuggade triangeln nedan (se figur 1) visar den kombination av dessa av de tre faktorer som leder till bäst förutsättningar för att företaget skall uppnå en snabb tillväxt (Storey, 1994).



Figur 1: Tillväxtfaktorer för små företag enligt Storey (1994), egen bearbetning.

### 3.2.1 Företagaren

Tillväxtfaktorer som rör *företagaren* handlar bland annat om företagsledarens motivation, utbildning, ledningserfarenhet samt familjehistoria inom det aktuella verksamhetsområdet. Enligt kategoriseringen av Storey (1994) omfattar detta även entreprenörens tillgång till de resurser som krävs för att starta upp och driva verksamhet mot tillväxt.

Till att börja med har företagsledarens egen motivation och vilja till att växa visat sig i hög grad vara avgörande för huruvida tillväxt och utveckling kan uppnås inom företaget (Storey, 1994). Tillväxt i små företag har en stark koppling till den individuella företagaren varför ett företag vars ägare saknar motivation och vilja till att driva verksamheten har mindre sannolikhet att uppnå tillväxt (Storey, 1994; Davidsson et al., 2001a). Detta sammanfaller även med Wiklund (2001) som uppger att företagsledarens motivation och vilja är en betydande faktor för företagets framtida möjlighet att växa och utvecklas.

Huruvida företagarens utbildning och ledarkunskaper kan påverka företagstillväxten har också studerats. Wiklund (2001) uppger att utbildning eller erfarenhet har begränsad betydelse för

tillväxt och uppger att vilja att växa är en mer betydande motivationsfaktor. Även Storey (1994) uppger i sina resultat att högre utbildningsnivåer kan få en viss positiv inverkan på företagets tillväxt och utveckling, men att det inte nödvändigtvis behöver finnas ett samband mellan utbildning och tillväxt (Storey, 1994).

Familjehistoria inom samma bransch är också en tillväxtfaktor kopplad till företagsledaren. De företagsledare vars föräldrar tidigare bedrivit liknande verksamheter har större sannolikhet att bedriva en framgångsrik verksamhet med hög tillväxt, vilket troligtvis grundar sig på den tillgången till kunskap och finansiering som finns inom familjen (Storey, 1994). Tillskillnad från tidigare nämnda faktorer har tidigare branscherfarenhet inte visat sig utgöra en betydande faktor för företagstillväxt (ibid.).

### 3.2.2 Företaget

*Företagets* tillväxt rör företagets karaktäristiska drag som dess ålder, bolagsform, lokalisering, storlek eller möjlighet till lån och krediter (Storey, 1994).

Gällande företagets storlek och dess påverkan på tillväxten råder delade meningar. Enligt Storey (1994) tillhör mindre och yngre företag de företag som växer snabbast. Även Berggren et al. (2001) uppger att en mindre storlek och lägre ålder är positiva faktorer för företagets tillväxt. Huruvida företagets lokalisering påverkar tillväxten menar Storey (1994) att företagets lokalisering utgör en viss betydande faktor för företagstillväxten, då företag inom landsbygdsområden visat sig uppnå lägre nivåer av tillväxt. Även Wiklund (2001) anger miljön som en påverkande faktor för tillväxt, då vissa kontexter erbjuder större tillväxtmöjligheter. Kontextuella skillnader kan handla om externa faktorer som det geografiska läget och lokala marknadsförutsättningar (Storey, 1994). Beträffande finansiering, lån- och kreditmöjligheter anger Wiklund (2001) att detta inte är en avgörande faktor för att små företag skall uppnå tillväxt och utveckling. Ett företag av mindre storlek väljer också att skuldsätta sig i lägre omfattning jämfört med större företag, något som kan vara en del av förklaringen till varför de flesta mindre företag anser sig ha goda möjligheter till att bli beviljade lån och krediter.

### 3.2.3. Strategi

Tillväxtfaktorer som rör *företagets strategier* handlar om de handlingar och beslut som fattas under verksamhetens gång. Faktorer som bland annat omfattar kompetensutveckling hos ledning och anställda, marknadspositionering, marknadsanpassningar, konkurrens och statliga stödåtgärder (Storey, 1994).

Små företag som satsar på kompetensutveckling hos ledning och anställda har visat sig uppnå tillväxt i en större utstäckning jämfört med de företag som inte genomför liknande satsningar. Samtidigt är sådana investeringar vanligare i större företag, vilket kan bero på begränsade möjligheter att anställa specialister i mindre företag. Det kan även bero på att mindre företag har generellt sätt även en högre personalomsättning, vilket gör att dessa företag undviker långsiktiga satsningar på kompetensutveckling (Storey, 1994). Faktorer som rör marknaden, som konkurrensnivå, positionering eller marknadsanpassning har visat sig få stor påverkan på företagets potentiella tillväxt. Detta genom att företag som antar en specifik marknadsposition eller nisch har större sannolikhet att växa och utvecklas (Storey, 1994). Ett av de särdrag som utmärker ett mindre företag är dess begränsade kund- och produktionsområde, vilket gör dem mer beroende av befintliga kunder och därmed mer sårbara (ibid.). Wiklund (2001) finner att små företag som strategiskt arbetar med att förnya företagets kunder och produkter har större sannolikhet att växa och överlevna. Det är viktigt att företagets utarbetade strategi tar tillvara

på nya affärsmöjligheter, är flexibelt och arbetar för att komplettera verksamheten med efterfrågade produkter och tjänster.

Möjligheten till statliga stöd och åtgärder kan vara en tillväxtfaktor i mindre företag. Småföretagare anses verka inom en konkurrensutsatt sektor, därför är det vanligt att dessa tilldelas statligt stöd som hjälp med finansiering eller företagsrådgivning (Storey, 1994). Statliga stödåtgärder är vanliga för företag inom mindre gynnsamma områden, där det är svårare att uppnå lönsamhet som i exempelvis land- och glesbygdsområden. Storey (1994) uppger i sin sammanställning av tidigare forskningsresultat att de företag som tilldelats statliga stödåtgärder har uppvisat en större förmåga att uppnå tillväxt.

### 3.3 Tillväxthinder

Trots en vilja till att växa kan det uppkomma ett flertal olika hinder för tillväxt och utveckling. Ett tillväxthinder kan definieras som ett *”materiellt eller immateriellt objekt/fenomen, som förhindrar eller bromsar uppkomsten av ett förväntat resultat”* (Davidsson et al., 2001a). Tillväxthindrets effekter på företagets förmåga att växa kan variera beroende på vilka resurser företaget har att tillgå, vilken typ av bransch som företaget verkar inom samt hur länge företaget har varit aktivt (ibid.).

#### 3.3.1 Tillväxthinder i små företag

Barth (2004) har sammanställt tidigare forskning inom området i syfte att identifiera och analysera hinder för tillväxt och utveckling i små företag. Forskningen besvarar frågeställningar kring vad som orsakar och utgör tillväxthinder för det mindre företaget och klassificerar hinder efter dess ursprung och karaktär (ibid). Studien resulterar i ett ramverk som kategoriserar de tillväxthinder som är specifika för det mindre företaget efter dess karaktär och ursprung. Barth (2004) kategorisering sker efter huruvida hindren är av internt och externt ursprung samt om de är av materiell eller immateriell karaktär. Interna hinder för tillväxt syftar på de aktiviteter och mål som uppnås med hjälp av de resurser som finns tillgängliga i företaget och utgör hinder som företaget har möjlighet att påverka (ibid.). Externa tillväxthinder avser de nätverksaktiviteter som krävs för att utveckla nya produkter eller expandera verksamheten. Faktorer som begränsar tillväxten i mindre företag kan ofta härledas till externa begränsningar som rör finansiering, arbetsmarknadsfrågor eller marknadens efterfrågan (Storey, 1994). De externa tillväxthindren skapas ofta av politiska beslut och regleringar och är svåra för företagsledaren att påverka eller förhindra.

Tillväxthinder delas upp efter dess karaktär, där materiella hinder vanligtvis avser definierbara hinder som brist på eller avsaknad av finansiella resurser, lagerprodukter eller utrustning. Hinder av materiell karaktär kan även utgöras av bristande metoder, system eller rutiner inom företaget, något som kan göra verksamheten känslig vid en avsaknad av företagsledaren. Tillväxthinder av immateriell karaktär kan vara svårare att definiera då de vanligtvis utgörs av rådande värderingar och uppfattningar, som brist på ett småföretagarvänligt klimat i samhället eller att normer inom företaget påverkar företagstillväxten. Ett annat immateriellt hinder kan vara att det mindre företaget upplever svårigheter med att finna och behålla kvalificerad arbetskraft på grund av verksamhetens specifika karaktär (Barth, 2004).

Tabell 1 : Tillväxthinder enligt Barths modell (2004), egen bearbetning

	<b>Materiella tillväxthinder</b>	<b>Immateriella tillväxthinder</b>
<b>Interna tillväxthinder</b>	Brist på rutiner och metoder inom företaget Brist på arbetskraft	Företagarens tillväxtvilja och motivation Brist på kompetens inom företaget Bristande ledningsförmåga hos företagaren
<b>Externa tillväxthinder</b>	Brist på externt finansieringskapital Bristande infrastruktur Statliga beslut och regelverk	Samhällets värderingar och normer Negativ uppfattning om småföretagande som sysselsättning

*Interna och materiella tillväxthinder* (se tabell 1) kan grunda sig i bristande affärs-, strategisk eller marknadsföringsplanering som brist på inventeringskontroll eller kassaflödesanalyser (Barth, 2004). Det är viktigt att företaget har goda rutiner för hur verksamheten ska bedrivas för att inte företaget ska falla på några enskilda individers närvaro (Davidsson et al., 2001a). Interna och materiella tillväxthinder kan även grunda sig i en bristande innovationsförmåga inom företaget. Detta eftersom att viss grad av utveckling och innovation krävs för att företaget skall kunna behålla sina konkurrensfördelar och fortsatt tillväxt. Det är därför nödvändigt att nya metoder och rutiner uppdateras och förbättras löpande (Barth, 2004). Dessa tillväxthinder kan avse en brist på den kompetensförsörjning som krävs för en expansion som brist på arbetskraft eller otillräcklig kompetens hos befintlig arbetskraft (Davidsson et al., 2001a). Interna tillväxthinder kan även vara av finansiell karaktär, som hinder relaterade till kontanthantering (Doern, 2009).

*Interna och immateriella tillväxthinder* (se tabell 1) kan relateras till företagets ledning och involverar bland annat ledningens och de anställdas individuella förmågor och brister. Dessa är oftast relaterade till företaget på en individuell nivå och särskilt till företagsledarens egna mål och ambitioner. Att företagaren har en låg vilja och motivation för att uppnå tillväxt kan utgöra ett hinder för tillväxt. Detta eftersom att företaget, trots goda förutsättningar, kan hindras från att växa på grund av att företagsledaren frivilligt väljer att avstå från detta (Davidsson et al., 2001a). En möjlig anledning till att företagsledaren avstår från tillväxt är att det förväntas medföra konsekvenser för verksamheten (ibid). Det kan handla om försämringar i form av ökad arbetsbelastning, förändrat arbetsinnehåll, försämrade möjligheter att hålla en hög kvalitet eller en minskad kontroll och överblick över verksamheten. För många mindre företagare kan brist på motivation även grunda sig i att de saknar mod för att ge sig in i en tillväxtprocess då de har en rädsla för att förlora kontroll över verksamheten (ibid.). Förutom de tillväxthinder som är kopplade till företagsledaren omfattar denna kategori bland annat de metoder, system och rutiner som utvecklats för att uppnå det mindre företaget mål och ambitioner (Barth, 2004). Även begränsande lednings- eller resursfaktorer kan utgöra hinder, som exempelvis att kan företagsledningen saknar kunskap om hur verksamheten kan utvecklas utifrån de resurser den tillhandahåller (Davidsson et al., 2001a).

*Externa och materiella tillväxthinder* (se tabell 1) rör ofta institutionella hinder som en ofördelaktig lagstiftning och beslut, där uppmärksamheten för småföretagandet varit knapp eller bristfällig. Beslut och lagstiftning som kan bli ett problem och hinder för tillväxt för mindre företag kan exempelvis vara arbetslagstiftningar eller skattesystem. Ofta är dessa system föränderliga, vilket leder till att det ställs krav på företagen att hålla sig informerade

och uppdaterade om kommande förändringar. Detta kan leda till ökade kostnader för transaktioner något som tidigare studier visat sig kunna utgöra ett hinder för tillväxt (Barth, 2001). Externa och materiella tillväxthinder kan även omfatta hinder relaterade till export och handelsbarriärer eller bristande tillgång till extern finansiering från exempelvis banker och kreditinstitut (ibid.). Ett annat betydande externt hinder för tillväxt är efterfrågan inom ekonomin och den rådande konkurrenssituationen inom företagets marknadsområde. Storey (1994) pekar på tidigare studier där dessa faktorer uppges som de två mest betydande tillväxthindren för små företag.

*Externa och immateriella tillväxthinder* (se tabell 1) är tillväxthinder som främst härleds till en regional eller nationell nivå. Fokus ligger på att hinder som är relaterade till kulturella aspekter och nätverksregleringar (Barth, 2004). Detta betyder att samhällets värderingar och normer kan utgöra ett hinder för små företags tillväxt. Ett exempel på ett externt immateriellt hinder kan vara att stöd för små företag är alltför normativa och därför inte praktiskt anpassade till företagets verklighet (ibid.).

### 3.3.2 Hinder för tillväxt på landsbygden

Företagsamheten är viktigt för landsbygden genom att den bland annat bidrar med arbetstillfällen, service och lokala mötesplatser och därmed hjälper till att behålla landsbygden levande (Anyadike-Danes et al., 2009; Mason et al., 2010). Samtidigt kan det uppkomma flera hinder som påverkar landsbygdsföretagens förmåga att uppnå tillväxt och som därmed kan utgöra ett hot mot dess långsiktiga överlevnad (Barth, 2004; Lee & Cowling, 2014; Henrekson, 2001). Därtill finns det flertalet skillnader i vad företag i städer och stadsnära områden uppfattar som hinder för tillväxt jämfört med företag på landsbygden (Lee & Cowling, 2014). Dessa skillnader uppstår bland annat på grund av den specifika kontext som företaget verkar inom. Lee och Cowling (2014) menar att det finns flera tillväxthinder som drabbar landsbygdsföretag i större utsträckning än stadsnära företag. Institutionella lagar, förordningar samt skattesystem upplevs ofta utgöra tillväxthinder för företag verksamma inom landsbygdsområden (ibid.).

Enligt Lee och Cowling (2014) är det smala kundunderlaget, orsakat av den låga befolkningstätheten, ett stort hinder för företag på landsbygden. Det begränsade kundunderlaget kan leda till lägre inkomstnivåer och vinster något som enligt Berggren et al. (2001) utgör det mest betydande tillväxthindret i små företag. Låga vinster och sämre resultat leder till negativa konsekvenser för tillväxt i verksamheten då det är en förutsättning att verksamheten bedrivs lönsamt och har ett positivt finansiellt flöde.

Arbetsmarknaden och tillgång till rätt kompetens har även visats sig vara bristfällig på landsbygden och kan därför utgöra ett tillväxthinder (Lee & Cowling, 2014). Detta tyder på att arbetstagarnas geografiska placering inom landet påverkar företagen på landsbygden, eller att de arbetande på landsbygden är i behov av kompetensutveckling. Det är däremot viktigt att beakta att den specifika platsen i sig inte visat sig utgöra ett tillväxthinder i betydande grad. Detta beroende på att företagarna har valt att etablera sig på denna plats och har därmed accepterat de nackdelarna som tillkommer med att bedriva företag på det befintliga området (Lee & Cowling, 2014). Det betyder däremot inte att de inte upplever några hinder, utan visar att de i många fall värderar livskvalitet före framgång (ibid.).

Utöver de ovan nämnda tillväxthinder har ett antal tillväxthinder kopplade till företag på landsbygden identifierats inom litteratur som inte är vetenskaplig. Det bör beaktas att följande teorier saknar en vetenskaplig karaktär något som kan skapa en större osäkerhet i uppgifternas

trovärdighet och tillförlitlighet. Det bör finnas en medvetenhet om att icke akademisk litteratur bör användas med försiktighet och att denna kan vara vinklad. Då denna studie syftar till att identifiera vilka hinder som dagligvaruhandlarna upplever kan mindre vetenskaplig litteratur anses vara relevant att använda för att identifiera möjliga tillväxthinder. Det bör tilläggas att ett flertal av de möjliga tillväxthinder som nämns nedan finner stöd i akademiska källor vilket gör att de kan användas som kompletterande referenser.

I Tillväxtanalys rapport (2009) "*Befolkning, service och företagande i Sveriges gles- och landsbygder*" sammanställs studier om vilka faktorer som företagare på landsbygden upplever som ett hinder för tillväxt och utveckling. Sammanställningen visar att faktorer som berör kapitalförsörjning, infrastruktur och regelverk är de tre vanligast förekommande hindren för tillväxt (Tillväxtanalys, 2009). Regelverk, administrativa bördor och kapitalförsörjningens betydelse för landsbygdsföretagens tillväxt återfinns i flera studier (Jordbruksverket, 2007; LRF, 2007; NNR, 2006; Nutek, 2007). Ett av de förstudier som sammanställningen bygger på visar att tillväxthinder kopplade till kapital kan grunda sig i landsbygdens låga värderingar av fastigheter och tillgångar vilket leder till lägre säkerhet inför bankbelåning (SWECO Eurofutures AB, 2008). Rapporten visar även att småföretagares höga transaktionskostnader och konsekvenser av att bankkontor lägger ned på mindre orter är vanligt förekommande tillväxthinder på landsbygden (Tillväxtanalys, 2009).

De infrastrukturella faktorerna omfattar dels den fysiska transportmöjligheten av människor och varor, men även den elektroniska infrastrukturen i form av fungerade mobiltelefoni och nätverksuppkoppling. En fungerande infrastruktur har visat sig vara grundläggande för att landsbygdens företag skall uppnå tillväxt och utveckling. I den tidigare nämnda rapporten från Tillväxtanalys (2009) kan ett tillväxthinder av infrastrukturell natur även utgöras av ett minskat utbud av kommersiell och offentlig service. Detta eftersom det påverkar företagets möjligheter att bedriva sin verksamhet och påverkar såväl nyetablering av företag och befintliga företag möjligheter att utvecklas på orten. Studien "*Perspektiv på landsbygdsföretagande*" framställd av företagarorganisationen Företagarna (2013) behandlar tillväxthinder för företagare på landsbygden. I studien uppges de tre främsta hindren för tillväxt vara brist på lämplig arbetskraft, arbetskraftskostnader, arbetsrättsliga regler eller en svag efterfrågan på företagets produkter eller tjänster (Företagarna, 2013). Företagare på landsbygden ser till stor del samma hinder och möjligheter som företagare verksamma i städer, men att faktum att de externa och strukturella förutsättningarna skiljer sig åt utgör ett hinder för landsbygdsföretaget (ibid.).

### 3.4 Kontanthantering och företagstillväxt

Förutsättningarna som det mindre företaget verkar inom skiljer sig från det större företags, bland annat kan det mindre företags begränsade kundunderlag leda till att det upplever sig vara bunden till den befintliga kundgruppen och därför särskilt sårbar vid förändringar (Storey, 1994). Den tidigare beskrivna utvecklingen kring bankernas minskade kontanthantering kan komma att påverka kontantflödet i dagligvaruhandeln på landsbygden (Länsstyrelsen, 2014). Kontanthanteringsutredningen (SOU 2014:61) förutspår att kontantflödet i handeln kommer att öka framöver, något som förväntas kunna utgöra en arbetsmässig och finansiell belastning för butikerna men som också påverka dess nuvarande tjänsteutbud.

Kontanthantering medför kostnader som dagligvaruhandlaren, enligt tradition och lagstiftning, är ålagd att ansvara för och därför inte kan förhindra eller undvika. Landsbygdens dagligvaruhandlare är mycket konkurrensutsatta varför situationer där butiken



tvingas neka de kunder som vill använda kontanta betalningsmedel uppges kunna påverka butikens verksamhetens lönsamhet. Berggren et al. (2001) anger att företagets lönsamhet är det största hindret för tillväxt i mindre företag och avgörande för om företaget kan växa och utvecklas.

De regleringar som gör dagligvaruhandlaren ansvarig för kontanthantering kan jämföras med ett externt tillväxthinder av institutionell karaktär, där förordningar och lagar utgör ett hinder för tillväxt och utveckling (Barth, 2004). Institutionella tillväxthinder i form av regelverk eller förordningar har visat sig påverka landsbygdsföretagares tillväxtutveckling i högre grad jämfört med stadsnära företag (Lee & Cowling, 2014; Tillväxtanalys, 2009). Även Doern (2009) studerar tillväxthinder i mindre företag och uppger att hanteringen av kontanta medel kan utgöra ett internt tillväxthinder av finansiell karaktär, med anledning av den arbetsåtgång och de kostnader som en ökad kontanthantering medför.

Utöver de faktorer som kan utgöra ett tillväxthinder, medför den ökade kontanthantering även faktorer som kan verka positivt för företagstillväxten. Trots den minskade användningen av kontanta betalningsmedel kvarstår ett behov av grundläggande betaltjänster i samhället, bland annat efterfrågas möjligheter till kontantuttag både hos privatpersoner, företagare och föreningsaktiva (Länsstyrelsen, 2014). Ett företag vars strategier tar tillvara på efterfrågade affärsmöjligheter, är flexibelt och kompletterar verksamheten med nya produkter och tjänster har större chans att växa och överleva (Wiklund, 2001). Möjligheten för dagligvarubutikerna att komplettera sin kärnverksamhet med nya tjänster inom den efterfrågad marknadsnisch, genom att bland annat erbjuda kontantuttag i butiken, kan därför vara en positiv faktor för tillväxt och utveckling.

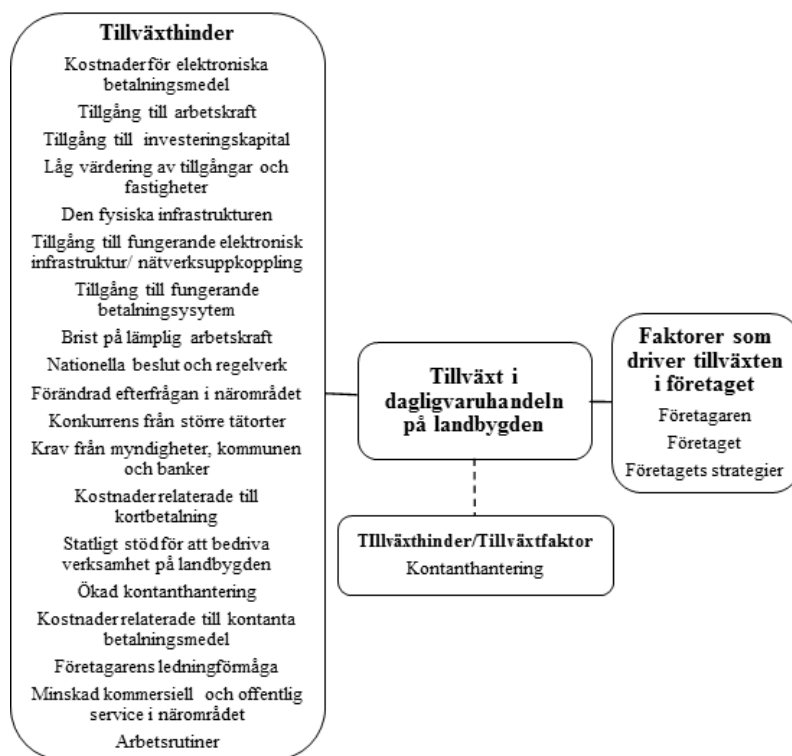
### 3.5 Teoretisk sammanfattning

Tillväxt och utveckling är centralt för att företag ska kunna bedrivas (Henrekson, 2001). Studier kring företagstillväxt har bedrivits under en längre tid och innefattar dels de faktorer som driver tillväxt men även tillväxthinder som begränsar företaget från att växa och utvecklas. Storey (1994) har kategoriserat faktorer som driver tillväxt efter huruvida de härleds till *företaget*, *företagaren* eller *företagets strategier*. Efter en sammanställning av tidigare forskning kring hinder tillväxthinder delar Barth (2004) upp identifierade hinder utifrån dess ursprung och karaktär. Detta leder till fyra kategorier av tillväxthinder där uppdelning sker vartefter hindren uppkommit *internt* eller *externt* samt om de är *materiella* eller *immateriella*.

Företag på landsbygden verkar i en speciell kontext och förutsättningarna för att bedriva en verksamhet skiljer sig gentemot städerna (Lee & Cowling, 2014; Anderson, 2000). Detta innebär att de tillväxthinder som företag på landsbygden upplever sig ha inte behöver vara desamma som för stadsnära företag. De studerade dagligvarubutikerna faller även inom definitionen av ett mindre företag, verksamheter som har speciella förutsättningar för att uppnå tillväxt och utveckling.

Kontanthanteringsutredningen (SOU 2014:61) förutspår att kontantflödet i handeln kommer att öka framöver, dels på grund av bankkontorens minskade kontanthantering men även på grund av det föreliggande sedelbytet under kommande år. Att en ökad kontanthantering skulle tänkas utgöra ett hinder för tillväxt är möjligt, eftersom kostnader för kontanthantering kan minska butikernas lönsamhet. Dagligvarubutikerna på landsbygden verkar också inom en bransch med ett begränsat kundunderlag vilket leder till att de inte kan neka kunder att använda kontanta betalningsmedel. Institutionella regleringar och samhällets normer bidrar till att butikerna förväntas stå för tjänster och kostnader kopplade till kontanthantering.

Analysen av det empiriska materialet kommer att ske utifrån de teoretiska utgångspunkterna som tidigare presenterats. Nedan introduceras den analysmodell som kommer att användas som ett hjälpmedel för att visa på hur de olika teoretiska delarna hänger ihop (se figur 2).



Figur 2: Analysmodell av tillväxt i dagligvaruhandeln på landsbygden, egen bearbetning.

Analysmodellen är framtagen utifrån studiens syfte som är att undersöka vilka faktorer som driver och förhindrar tillväxt hos den mindre dagligvaruhandeln på landsbygden. Utformningen av analysmodellen har skett i enighet med tidigare angivna teorier kring tillväxtfaktorer och tillväxthinder. Faktorer som driver tillväxten utgår från teorier av Storey (1994) där faktorer som påverkar tillväxten kategoriseras utifrån om de rör företagaren, företaget och företagets strategier. Specifika faktorer inom de olika kategorierna har inte angivits i modellen, utan empirin som samlats in under intervjuerna med dagligvaruhandlarna har analyserats utifrån den kategori som de härleds till. Med stöd av teorier kring tillväxthinder anges ett antal faktorer som kan påverka och förhindra företagstillväxten i analysmodellen. De tillväxthinder som beskrivs i modellen härleds dels från teorier kring tillväxthinder i mindre företag (Barth, 2004), men också från tidigare studier som anger specifikt tillväxthinder för företag som verkar inom landsbygdens kontext (Lee & Cowling, 2014; Tillväxtanalys, 2009).

Kontanthantering har placerats i en egen del av analysmodellen då en del av uppsatsens syfte är att identifiera dess påverkan på företagstillväxten. Denna del av analysmodellen syftar till att identifiera huruvida kontanthantering upplevs utgöra ett hinder för tillväxt eller kan vara en del av de faktorer som driver företaget till att växa och utvecklas. Sammanfattningsvis uppges analysmodellens syfte vara att utifrån det empiriska materialet bekräfta vilka möjliga tillväxthinder som de studerade företagen upplever i deras respektive verksamheter. Modellen kommer att vidareutvecklas och anpassas efter den empiriska analysen, som bekräftar vilka faktorer som driver tillväxt samt vilka tillväxthinder som upplevs hos de studerade dagligvaruhandlarna.

## 4 Empiri

I detta kapitel följer inledningsvis en övergripande information om det område som de tre dagligvaruhandlarna verkar i. Därefter följer en beskrivning av de intervjuade företagen samt en sammanställning av de svar som respondenterna lämnat vid intervjutillfället. Samtliga svar från respektive butik kommer från butiksägaren och utgångspunkten för intervjufrågorna återfinns i bilaga 1.

### 4.1 Norrtälje kommun

Samtliga dagligvarubutiker som studeras i detta arbete verkar inom Norrtälje kommun i de norra delarna av Stockholms län. Den totala befolkningen i Norrtälje kommun uppgår till 56 845 personer och kommunens yta utgör en tredjedel av Stockholms läns totala landareal (www, Norrtälje kommun, 2015). Enligt Jordbruksverket (2015) definieras en stor del av området som landsbygd. Företagsamheten i området uppges vara varierande, men som i många andra delar av landet, domineras näringslivet av mindre företag som verkar inom service, handel och tillverkning. Till skillnad från övriga delar av Stockholms län utgör också jordbruket en betydande roll i kommunens näringsliv (www, Norrtälje kommun, 2015). Turismnäringen är stadigt växande i området och antalet fritidsfastigheter ökar. Den ökade turismen leder till en ökad lokal efterfrågan inom flera branscher, främst under de turistintensiva sommarmånaderna (ibid.).

### 4.2 ICA Nära Grisslehamns livs

I den mindre orten Grisslehamn bedrivs dagligvaruhandeln ICA Nära Grisslehamns livs av Ola Linusson (Linusson) och hans bror. Linusson är 54 år och har tidigare bedrivit en ICA-butik i Märsta samt genomgått ICAs interna skola för handlare. Bröderna har drivit butiken tillsammans sedan år 1988, då de tog över verksamheten efter deras far som i sin tur drivit butiken sedan år 1975. Till en början hyrde bröderna butikens lokaler men efter en tid fick de erbjudande om att köpa butiksfastigheten, något som Linusson uppger som startskottet för brödernas permanenta drift av butiken.

Butiken har stora säsongsvariationer då kundunderlaget i butikens närområde ökar markant under sommarmånaderna. Anledningen till detta är det stora antalet turister och sommarhusägare som besöker och bosätter sig i butikens närområde under sommaren. Den ökade kundtillströmningen leder till att butikens omsättning kan tiodubblas under sommaren jämfört med omsättningen under vinterhalvåret. Att butikens omsättning varierar kraftigt under året innebär att personalstyrkans storlek måste anpassas mellan årstiderna. Detta visar sig genom att butiken under sommarmånaderna kan sysselsätta uppåt 30 personer, vilket är en stor skillnad från de cirka fyra personer som arbetar i butiken under resterande delar av året. Grisslehamns livs erbjuder alla ombudstjänster som de har möjlighet till. I dagsläget är butiken ombud för bland annat systembolaget, apoteket, posten samt erbjuder paket- och transportservice. Linusson beskriver ombudstjänsterna som mycket viktiga för butiken, även om han uppger viss besvikelse över den lilla ersättning som butiken får för att tillhandahålla dessa tjänster. Förutom dagligvarubutiken har butiken även ett dotterbolag som bedriver skeppshandelsverksamhet, inom vilken bröderna säljer varor till den närliggande ålandsfärjan.

I butikens närområde är det främst pensionärer och ett fåtal barnfamiljer bosatta. De som flyttar till området är främst äldre storstadsbor som väljer att flytta ut till Grisslehamn på

ålderns höst. Linusson upplever inte konkurrens från andra dagligvarubutiker i området som särskilt kännbar. Detta beror på att den äldre befolkning som bor i butikens närområde har begränsade möjligheter att ta sig till någon annan butik. Det finns en mindre dagligvarubutik på närliggande Singö, en butik som återöppnat efter att under en tid varit stängd. Linusson har upplevt en märkbar skillnad i den egna butikens omsättning sedan återöppningen av butiken på Singö, något som blir tydligt på vinterhalvåret då kundunderlaget i området är mycket begränsat.

Den främsta målsättningen med verksamheten uppges vara att butiken ska överleva. På vinterhalvåret upplevs det som svårt att få verksamheten att gå med vinst samtidigt som Linusson ser en risk i att enbart tvingas hålla butiken öppen på sommaren. Att stänga butiken under vinterhalvåret skulle minska möjligheten att tillhandahålla ombudstjänster då flera av dessa kräver att ombudets verksamhet drivs året om. Det som driver Linusson i hans företagande är bland annat att vara tillgänglig för och tillgodose kundernas behov. Att bidra till att landsbygden behålls levande uppges också som en viktig drivkraft. Linusson har en vilja att butiksverksamheten ska uppnå tillväxt, främst med fokus på att öka lönsamheten. Det är viktigt att verksamheten bedrivs lönsamt, bland annat för att butiksägarna skall ges möjlighet att ta ut en skälig lön.

För att kunna uppnå högre lönsamheten finns ett behov av att öka butikens kundtillströmning, speciellt under de månader av året som verksamheten har lägre omsättning. Linusson uppges även ett pågående arbete med att minska verksamhetens kostnader, bland annat genom att se över behovet av personal samt genomföra el- och energibesparande åtgärder i butiken. Trots det pågående arbetet är Linusson rädd för att framtiden för butiken ser mörk ut. Möjligheterna till att någon ska vilja ta över verksamheten ser Linusson som små, då företaget i dagsläget anses ha en låg lönsamhet. De stora säsongsvariationerna med en hög omsättning sommartid innebär också att butiken inte kan beviljas glesbygdstöd. Samtidigt ställs det höga krav på verksamheten från externt håll, bland annat genom regelbundet byte av kassasystem samt installation av nya kylar i butiken. Detta skapar kostnader som påverkar verksamhetens lönsamhet och som enligt Linusson kan minska motivationen för att någon skulle vilja ta över och fortsätta bedriva verksamheten.

Linusson upplever att det svåraste med att uppnå företags målsättningar dels har varit avbefolkningen i butikens närområde men också konkurrensen från den återöppnade butiken på Singö. Under den tid som butiken var stängd uppges Linusson att butiken i Grisslehamn fick ett välbehövligt tillskott av kunder under vinterhalvåret, ett tillskott som försvann när butiken på Singö återöppnades. Linusson tror inte att de upplevda svårigheterna hade kunnat undvikas eller förhindrats om de hade agerat annorlunda. Det har funnits funderingar på om det skulle vara möjligt öka butikens lönsamhet genom att byta varumärke. Men slutsatsen blev att fördelarna med att vara ansluten till ICA är fler än nackdelarna, främst på grund av att varumärket är starkt och välkänt. En förutsättning för att företaget ska uppnå högre grader av tillväxt är enligt Linusson att det byggs bostäder i området samt sker en inflyttning som ökar befolkningen i området. Linusson upplever även att externa aktörer påverkar verksamhetens möjlighet att uppnå tillväxt. Bland annat uppges att statliga och kommunala processer tar lång tid samt att möjligheten till stödåtgärder är begränsade. De höga kostnaderna som butiken betalar till ICA uppges också hämma verksamhetens tillväxt. Linusson upplever viss besvikelse över de höga avgifterna då han anser att det inte är rimligt att en mindre butik på landsbygden skall betala samma avgifter till ICA som en butik i ett storstadsområde.

Företaget upplever däremot inte att tillgången till investeringskapital påverkar eller begränsar företaget tillväxt. Att en låg värdering av butiksfastigheten skulle begränsa möjligheten för företaget att beviljas krediter upplevs inte heller som ett hinder. Butikens varutransporter bidrar till en del kostnader för verksamheten, men dessa är förhållandevis små och Linusson uppger att den fysiska infrastrukturen inte upplevs som ett tillväxthinder. När det kommer till frågor kring den elektroniska infrastrukturen och nätverksuppkopplingen uppger Linusson att detta tidigare har varit ett problem för verksamheten, men att butiken sedan en tid tillbaka har tillgång till fiberuppkoppling vilket underlättar verksamheten. En minskad kommersiell och offentlig service i området är något som butiksverksamheten upplever som ett stort problem, då många närliggande verksamheter har valt att lägga ned.

Linusson upplever att det finns en brist på lämplig arbetskraft i området men uppger samtidigt att de har haft tur med sin personalrekrytering. Bland annat har de haft möjlighet att kunna återanställa personal som arbetat i butiken tidigare somrar, vilket har bra då det krävs mycket resurser för att skola in nya säsongsanställda inför sommaren. Linusson tror även att butiksägarnas goda lokalkännedom bidrar till att de lättare kan finna lämplig personal i närområdet. Däremot upplever Linusson att arbetslagsstiftningar kan utgöra ett tillväxthinder, särskilt om en eventuell höjning av arbetsgivaravgifter leder till att det blir dyrare att rekrytera yngre arbetskraft. Butiksägaren ser inget tillväxthinder kopplat till en minskad efterfrågan på de produkter som butiken erbjuder. Linusson uppger att konkurrens från de större tätorterna inte är något som butiken direkt känner av, utan uppger att den mesta konkurrensen kommer från den återöppnade butiken på Singö.

Ökade krav från myndigheter, kommuner och banker uppges vara ett stort hinder för butiksverksamheten. Framst uppges detta bero på de externa regelverk som företaget måste anpassa sig efter och som ofta leder till stora kostnader. Exempelvis kommer det under år 2020 en ny lagstiftning som förbjuder freoner i kylanläggningar, något som leder till att butiken måste byta ut sina kylar vilket innebär en stor kostnad för företaget. Linusson återkommer även till möjligheten till statligt stöd för sin verksamhet då han anser att detta är ett komplext problem. För att bli beviljad statligt stöd måste verksamheten komma under en viss årlig totalomsättning, vilket butiken i dagsläget inte gör på grund av sin mycket höga sommaromsättning. Enligt Linusson har butiken, trots sin goda sommaromsättning, ett behov av stödåtgärder under resterande delar av året.

Kostnaderna relaterade till kortbetalning utgör inget hinder för butiken, då dessa är reglerade i det förhandlade centralavtalet med ICA och anses som ett förmånligt avtal. På frågor angående butikens hantering av kontanta medel uppger Linusson att kontanthantering generellt sett har minskat och att butikens kontantflöde i dagsläget anses som litet. Han tillägger dock att butiken, främst under sommaren, delvis får agera "bank" på så sätt att butiken tillhandahåller kontanter samt tillåter kunder att göra kontantuttag i kassan. Linusson uppger att det finns ett behov av kontanta medel då många mindre verksamheter i närområdet, som till exempel loppmarknader, inte tar emot kortbetalning. Kontantuttagen i kassan uppges påverka butikens kassaflöde men främst genom att butikens tillgång till kontanter minskar. Detta har fått som följd att butiken under sommartid fått åka till bankkontoret för att köpa kontanter eftersom de inte haft tillräckligt med sedlar i butikens kassa. I samband med det förliggande mynt- och sedelbytet kommer butiken även att tvingas byta ut sin nuvarande myntväxel. Detta leder till kostnader men dessa uppges inte vara tillräckligt stora för att de skulle utgöra ett hinder för verksamheten. Linusson upplever att dagens kontanthantering i större utsträckning åläggs dagligvaruhandlarna, men han anser samtidigt att detta inte utgör ett problem.

Slutligen uppger Linusson att butiken största hinder för tillväxt och utveckling kan kopplas till den tidigare nämnda avbefolkningen i området och den minskade kundtillströmningen. Det är ett problem främst under vinterhalvåret och visar sig genom att butiken under dessa månader genererar knappa vinster. Butiken är mycket beroende av att de höga inkomsterna under sommarperioden och dessa krävs för att verksamheten skall kunna bedrivas lönsamt och överleva även under vinterhalvåret. *”Juni, juli och augusti går bra normalt sett men är det en regnig sommar får vi det jättejobbigt”* som Linusson uttrycker sig.

### 4.3 ICA Nära Roslagshallen

ICA Nära Roslagshallen (Roslagshallen) är en dagligvarubutik belägen i Häverödal, ett bysamhälle som ligger i direkt anslutning till det större samhället Hallstavik i östra Uppland. Butiken ägs idag av 58-åriga Peter Wedin (Wedin) som innan han tog över driften av butiken arbetade i en annan dagligvaruhandel i Hallstavik. Det var efter att Roslagshallen blivit försatt i konkurs av den tidigare ägaren som Wedin valde att återuppta verksamheten. Detta eftersom han dels ansåg att det var viktigt att det fanns en butik på orten men också på grund av att han hade en vilja och ett intresse för att driva eget istället för att fortsätta vara anställd. Det som får Wedin att fortsätta bedriva butiken är att han trivs med sitt arbete och finner en drivkraft i att lyckas med verksamheten. Samtidigt påpekar han att verksamheten står inför en svår och osäker framtid; *”detta är egentligen ett döfött projekt om jag ska vara ärlig”*. Wedin uppger även att uppskattar de många mervärden som följer med att driva en mindre dagligvarubutik. Han beskriver hur en vänskap ofta utvecklas till kunderna i butiken och att det personliga mötet dem emellan är något han uppskattar väldigt mycket. Att vara butiksägare till en större butik innebär en högre anonymitet vilket enligt Wedin skulle ta bort en del av hans personliga glädje med företaget. De personliga framtidsplanerna är att fortsätta bedriva butiken i tio år framöver för att sedan överlämna verksamheten. Oavsett till vem överlämningen sker, hoppas och tror Wedin att butiken fortfarande kommer att bedrivas i framtiden.

Roslagshallen är en dagligvarubutik på omkring 470 kvadratmeter som har bedrivits sedan i mitten av 1900-talet. Butiken var till en början en köttbutik men bedrivs idag som en dagligvaruhandel. Däremot stycker de fortfarande en del kött själva och har valt att nischa sig mot charkprodukter. Utöver dagligvaror erbjuder butiken även ombudstjänster till Svenska spel och ATG samt tillhandahåller receptfria läkemedel. Butikens personalstyrka omfattar fyra heltidstjänster och en halvtidstjänst, men utökas under sommaren med ytterligare två heltidstjänster. Roslagshallen är belägen i det mindre samhället Häverödal, men butikens geografiska upptagningsområde sträcker sig även till mindre grannbyar. Den främsta kundinströmningen består av pensionärer bosatta i området samt andra trogna stamkunder. Wedin uppger att han ser tendenser till en förändring i kundgruppen, något som han härleder till en ökad inflyttning av barnfamiljer till området. Föryngringen av butikens kundunderlag har sedan en tid tillbaka haft en positiv påverkan på företagets ekonomiska tillväxt.

Wedin uppger att Roslagshallen inte är en full sortimentsbutik utan en komplementbutik, vilket innebär att den inte kan jämföras med andra större närliggande butiken. Därför anser han inte heller att de närliggande dagligvaruhandlarna utgör någon större konkurrens för butiken. Den främsta konkurrensen uppges istället komma ifrån de nya stormarknaderna i närliggande stadsområden, som enligt Wedin har haft stor påverkan på många mindre dagligvaruhandlare och bidragit till att flera fått lägga ner sina verksamheter. Det främsta målet med dagligvarubutiken uppges dels vara att verksamheten skall kunna fortsätta bedrivas och att det ska finnas en butik på orten men också möjligheten att tjäna pengar. Wedin uppger

att det för cirka fem år sedan gick det relativt dåligt för butiken, något som bidrog till en upprustning och förnyelse av verksamheten. Butikens prisbild, sortiment och personal granskades vartefter nödvändiga förändringar genomfördes.

De genomförda förändringarna bidrog till det förnyelsetänk som idag ligger till grund för verksamheten och är en av dess målsättningar. Verksamheten försöker hela tiden att uppdatera sig med nyheter och som Wedin kallar det; *"det lilla extra"*. Dessutom har verksamheten som mål att fortsätta rusta upp butiken och dess lokaler, samt att byta ut en del utrustning. På frågan om Wedin avser att uppnå tillväxt ger han ett delat svar. Till begreppet tillväxt kopplar han de stora kostnader som skulle uppstå om de till exempel skulle utvecklas till en fullsortimentsbutik. Detta skulle troligtvis kräva en utbyggnad av butiken, något som skulle kunna påverka verksamhetens lönsamhet; *"det är enorma kostnader och jag tror att det blir svårt att räkna hem"*. Däremot kvarstår förnyelsetänket i verksamheten, det vill säga att följa med trender och skapa nya idéer för att butiken skall utvecklas. Om butiken skall uppnå tillväxt avser Wedin att göra det i termer av lönsamhet, bland annat genom att försöka att utveckla butikens uppskattade charkavdelning. Wedin uppger även att de skulle kunna tänka sig att tillhandahålla fler ombudstjänster, exempelvis systembolaget eller posten.

Wedin uppger att det svåraste med att uppfylla företagets mål hittills har varit den ekonomiska biten. Under de år som Wedin bedrivit butiken har han även funnit svårigheter med att anpassa personalkostnaderna till butikens omsättning, något som fått som följd att han genomfört stora personalomställningar. En annan svårighet uppges vara de många kontrollerna som krävs för att få bedriva verksamheten, som myndigheternas miljö- och hälsokontroller, brandkontroller samt ICAs interna kontroller. Wedin anser att kontrollerna är nödvändiga men att tidsåtgången är stor och att detta bromsar verksamheten något, då dokumentation inför och efter kontrollerna är tidskrävande. Samtidigt anser Wedin att han inte hade kunnat hantera dessa försvåringar annorlunda, då det till exempel inte finns möjlighet att anställa en person som sköter denna dokumentation.

För att Roslagshallen ska uppnå tillväxt uppger Wedin att det är viktigt att verksamheten förnyas, bland annat genom att investera i ny utrustning till butiken. Men externa krav, som krav på att byta till nya kassaapparater vart tredje år, gör att sådana projekt kan få vänta på grund av ekonomiska skäl. Ett annat hinder för butikens tillväxt uppges vara de stora köpcentrumen som byggs i stadsnära områden. Wedin ser en risk för att de bosatta i området väljer att samtidigt handla på stormarknaderna i samband med att de ska utföra andra ärenden i städerna. För att behålla det befintliga kundunderlaget försöker butiken att hålla en god prisnivå samt erbjuda kunderna en personlig service i butiken, något som Wedin tror att kunderna uppskattar. Kunderna får tillgång till snabb service i butiken och kan fråga om allt, vilket bland annat leder till att de aldrig behöver leta speciellt länge efter en specifik produkt.

Varken tillgången till investeringskapital eller en låg värdering av butiksfastigheten har upplevts utgöra ett hinder för verksamhetens tillväxt. Wedin påpekar dock att värderingen av fastigheter inom området generellt sett är låg och förstår varför detta skulle kunna påverka möjligheterna för att bli beviljad kredit. Wedin köpte butiksfastigheten från ett konkursbo därmed krävdes inga stora lån för att köpa den och därför har detta inte utgjort något hinder för verksamheten. Inte heller den fysiska infrastrukturen ses som ett hinder för verksamhetens tillväxt, utan Wedin uppger att leveranserna till butiken fungerar bra och att kostnaderna för dessa ligger på en godtagbar nivå. När det kommer till den elektroniska infrastrukturen och en fungerande nätverksuppkoppling uppger Wedin att han gärna önskat att butiken hade fiberuppkoppling. Det finns möjlighet för butiken att koppla upp sig till fibernätet, men då

kostnaderna för detta är mycket höga har Wedin valt att avstå från att ansluta butiken. Han uppger att så länge den nuvarande nätverksuppkopplingen fungerar utgör avsaknade av fiberuppkoppling inte ett stort hinder för tillväxt. Även butikens elektroniska betalningssystem uppges fungera väldigt bra och det förmånliga avtalet med ICA innebär att butiken har låga kostnader för bland annat kortterminalerna.

Wedin upplever däremot att den minskade kommersiella och offentliga servicen i närområdet utgör ett problem för butiken. Att många företag i området har valt att lägga ned leder till att boende i området måste besöka andra tätorter för att finna det dem efterfrågar. Wedin uppger att risken är stor att de då även passar på att besöka en större dagligvarubutik för att handla, något som leder till att Roslagshallens kundunderlag minskar. Brist på lämplig arbetskraft i området upplevs inte som något hinder för butiksverksamheten. Wedin uppger att all personal är handplockad och att processen med att finna ny arbetskraft aldrig har utgjort ett problem. Däremot uppger Wedin att förändringar i arbetslagstiftningar och arbetsrättsliga regler kan komma att utgöra ett hinder för verksamheten. Bland annat uppges planerna på en förhöjd arbetsgivaravgift göra det dyrare för butiken att anställa unga medarbetare.

Angående butikens efterfrågan uppger Wedin att han kände viss oro för att butikens lönsamhet skulle påverkas av att en närliggande industri drog ned på sin bemanning för ett par år sedan. Denna oro var obefogad då butikens lönsamhet tvärtom haft en positiv utveckling de senaste åren. Det ska tilläggas att nedskärningarna i fabriken skedde vid samma tidpunkt som de tidigare nämnda förändringarna i butiken och att detta kan vara en anledning till att butiken inte upplevde en minskad efterfrågan. Däremot uppger Wedin att de ökade konkurrensen från köpcentrumen i närliggande stadsområden kan komma att utgöra ett stort problem för butiken i framtiden.

Som företagsledare upplever Wedin sig ofta förknippad med butiken och att kunderna därför ofta personligen efterfrågar honom i butiken. Förhoppningen är att hans egen motivation och den glädje han känner för sitt arbete kan inspirera de anställda i butiken samt bidra till att främja företaget tillväxt. Butikens rutiner ses inte som något hinder för tillväxt, men då butiken har ett fåtal anställda är det viktigt att dessa kan utföra merparten av rutinerna i butiken. En av de anställda i företaget avser att enbart ansvara för butikens charkavdelning, men i övrigt kräver verksamheten kompetent personal som kan hantera flera olika delar av butiken. Wedin upplever att myndigheter och andra institut ställer krav på verksamheten men uppger samtidigt att det inte är något han betraktar som ett problem, han ser det istället som något de behöver ta till sig och lära sig av. Tillgång till statligt stöd för sin verksamhet uppges inte heller utgöra något problem eller hinder för butiken, även om Wedin påtalar att stödåtgärder skulle kunna underlätta för honom att bedriva verksamheten.

Flödet av kontanta medel i butiken uppges vara litet och Wedin har inte upplevt ett ökat kontantflöde eller ökade kostnader förknippade till kontanthantering. Han uppger att många kunder väjer att istället betala med sitt ICA-kort, bland annat på grund av de kundförmåner som följer med användningen av butikskedjans egna betalkort. Wedin uppger att allt fler kunder gör kontantuttag i kassan, men att företag ser detta som något positivt då det minskar mängden kontanta medel i butiken. Att tillhandahålla denna tjänst genererar inte heller några extra kostnader för butiken. Det förliggande mynt- och sedelseriebytet ses inte heller som något tillväxthinder för verksamheten, då de förväntas få mycket stöd och hjälp från ICA inför detta. Butiken kan inte heller koppla några direkta kostnader till det kommande sedelbytet. Någoting som Wedin reflekterar kring under intervjun är de kostnader som uppkommer då butiken lämnar dagskassorna till bankkontoret. Dessa kostnader samt även den



ökade rånrisken skulle kunna utgöra ett problem för verksamheten om kontantflödet i butiken ökar.

#### 4.4 ICA Nära Barometern

En och en halv mil sydöst om samhället Älmsta längst roslagskusten ligger dagligvaruhandeln ICA Barometern. Butiken har bedrivits i de befintliga lokalerna sedan 1880-talet och ägs sedan december 2014 av Mikael Sanderhem (Sanderhem). Sanderhem är 51 år gammal och startade sin bana som ICA-handlare redan i barnsben då han började arbeta i sin fars butik på Lidingö. Sedan dess har han genomfört den interna ICA-skolan, drivit en ICA-butik i egen regi samt arbetat i butiken på Lidingö. Utöver detta har Sanderhem även bedrivit en egen mäklarfirma, spelbutiker och en caféverksamhet. Han ser sig själv som en entreprenör med ett intresse för att starta upp nya och utveckla befintliga verksamheter under en begränsad tid varefter han sedan beger sig vidare mot nya projekt. Det främsta skälet till att Sanderhem valde att ta över butiksverksamheten var för att han såg butiken som ett väldigt roligt och utvecklingsbart projekt. Han har som personlig målsättning att driva och utveckla butiken under några år framöver för att sedan överlämna verksamheten till en ny ägare.

ICA Barometern är en ICA-nära butik belägen i ett glest befolkat område med cirka 200 bofasta året runt. De flesta av de som bor i närområdet är pensionärer, många från Stockholmsområdet som valt att flyttat ut till Vaddö på ålderns höst. Områdets begränsade kundunderlag under höst- och vintermånaderna får ett rejält tillskott under sommaren då området befolkas med sommargäster och turister. Detta medför en tiodubbling av butikens kundunderlag vars handel står för merparten av butikens årliga omsättning på cirka 12,5 miljoner kronor. Som Sanderhem uttrycker det; *"jag lever på sommarmånaderna"*. Men detta påverkar också sysselsättningen i företaget då det under sommartid krävs att 7-8 personer arbetar i butiken dagligen, jämfört med 2 personer under vinterhalvåret. Säsongsbetoningen kräver även att butiken anpassas för den tid på året då det är högst köptryck, exempelvis omsätts hela butikens varor på fem dagar under de mest intensiva sommarveckorna vilket kräver en större lagerkapacitet.

Butiken är en helhetsbutik och erbjuder förutom dagligvaror även drivmedel och flertalet ombudstjänster bland annat systembolaget, apoteket och svenska spel. Efter att Sanderhem tog över driften har flera förändringar i verksamheten genomförts. Butikslokalen har renoverats och byggts ut med en manuell fiskdisk och en caféverksamhet med tillhörande uteservering. Renoveringen omfattade även källarlokalen där Sanderhem förvarar lågprisprodukter för att förhoppningsvis även kunna locka mer priskänsliga kunder till butiken. Förhoppningen är att de genomförda investeringarna ska öka butikens kundtillströmning under den kommande sommaren och därmed öka butikens omsättning.

En stor skillnad mellan att bedriva dagligvaruhandel på landsbygden jämfört med i stadsnära områden uppger Sanderhem vara att han får utföra det mesta av arbetet på egen hand. Renoveringen av butikslokalen har Sanderhem gjort tillsammans med sin kusin samtidigt som han har skött den dagliga driften av butiken. Att anställa arbetskraft för att utföra delar av arbetet har inte varit något alternativ på grund av ekonomiska begränsningar. Skulle det finnas ekonomiskt utrymme skulle Sanderhem vara intresserad av att anställa ytterligare personal för att minska sin egen arbetsbelastning; *"nu gör ju jag allt, så det blir mycket värre än när man är flera"* säger Sanderhem och uppger bland annat att sin egen fritid påverkats av den höga arbetsbelastningen. Att hitta arbetskraft med rätt kompetens till verksamheten upplever Sanderhem som ett stort problem. Arbetet i den lilla butiken omfattar mycket mer än att bara

plocka upp varor och det krävs flera års erfarenhet och utbildningar vad gäller datumhantering, hygienkrav och kassasystem för att klara driften av butiken. Utöver den hjälp han får av sin kusin har Sanderhem nyligen rekryterat en person från bygden som han tror är mycket duktig och kompetent. Sanderhem uppger också att han haft stor nytta av att de tidigare ägarna och vet inte hur han klarat av att ta över butiken utan deras hjälp.

Konkurrensen från andra butiker i närområdet uppger Sanderhem som liten, om inte obefintligt. Den närmaste livsmedelsbutiken finns i Älmsta som ligger en halvtimmas bilfärd bort. Butikens lokalisering kräver tillgång till bil för att ta sig till andra butiker och därför utgör butiken i Älmsta inget alternativ för de pensionärer som bor i området. De kunder som finns i området är därför mycket beroende av att butiken finns kvar och Sanderhem uppger att många handlar i butiken så gott som varje dag. En viss oro finns dock över att Systembolaget planerat att öppna en butik i Älmsta. Detta leder troligtvis till att butikens ombudstjänst för detta försvinner, något som skulle påverka butikens omsättning. Att utbudet av andra kommersiella servicestationer i området har minskat är däremot ingenting som påverkat butiken. Dagligvaruhandeln är sedan lång tid tillbaka den enda verksamheten som bedrivits i närområdet. Att butiken har ett mycket avskilt läge utan någon genomfart medför också begränsade möjligheter till att locka kunder utöver de bofasta i området. Som Sanderhem uttrycker det *”problemet är att det inte finns några fler som kan komma hit, det är ingen genomfartsled. Du kan inte påverka så mycket utan du kan bara göra det bästa och hoppas att de inte åker och handlar någon annanstans, det är min målsättning”*.

Att bedriva en liten dagligvaruhandel med ett så begränsat kundunderlag är uppger vara mycket speciellt. Den egna personligheten och kundbemötandet är enligt Sanderhem mycket viktigt eftersom det avgör om kunderna stannar eller väljer att åka vidare till någon av de större livsmedelsbutikerna. *”Man måste vara trevlig för att locka människor hit, som att folk får prata och tycker om att handla här”* säger Sanderson men uppger samtidigt att både de bosatta och sommargästerna i området uppfattas som mycket köptrogna till butiken. Samtidigt ses inte infrastrukturen som ett tillväxthinder när det gäller transporter av varor. De fungerar bra och transportkostnaderna utgör endast en mindre del av de varukostnader som betalas till ICA. Däremot uppger Sanderhem att tillgången till parkeringsplatser idag är begränsat, något som han tillsammans med en granne planerar att lösa innan sommaren. Inte heller den elektroniska infrastrukturen ses som en begränsning för verksamheten som har fungerande nätverksuppkoppling även om mobiltäckningen i området anses vara bristfällig.

Det finns en tydlig vilja att växa och utvecklas hos Sanderhem men samtidigt upplever han vissa begränsningar för detta. Kundunderlaget i området mycket begränsat under vinterhalvåret något som blir mycket påtagligt då butikens omsättning går ned av att få enskilda personer slutar att handla. Att utveckla verksamheten till att omfatta fler verksamhetsgrenar hoppas han ska leda till att fler sommargäster besöker butiken för att handla och fika istället för att åka vidare de närliggande tätorterna. Som strategisk plan för att uppnå tillväxt nämns dels de tidigare verksamhetsförändringarna men också en satsning på utökade öppettider i butiken. Under sommaren kommer butiken att vara öppen till nio om kvällarna dagligen, något som Sanderhem hoppas påverka omsättningen positivt. Att utöka sortimentet hoppas han också kommer att minska konkurrensen och leda till att fler kunder väljer att handla i butiken. Sanderhems personliga målsättning med verksamheten är att driva och utveckla butiken under de kommande 4-5 åren för att sedan kunna överlämna verksamheten till en ny ägare. Att beskriva verksamheten på längre sikt är därför svårt, men förhoppningen är att bygga upp verksamheten, öka lönsamheten och därmed skapa

möjligheter för butiken att leva vidare. Att uppnå lönsamhet är en förutsättning för att butiken skall kunna drivas vidare men att tjäna pengar är inte det enda som är viktigt för Sanderhem.

För att uppnå ytterligare tillväxt tror Sanderhem att det krävs ett generationsskifte bland de bosatta på Vaddö och att det flyttar ut fler permanentboende familjer till området. Samtidigt ser Sanderhem sannolikheten för detta som nästintill obefintlig då området har många begränsningar. Både möjligheterna till arbete och skolor i området är mycket begränsade. Det saknas också kommunalt vatten och avlopp vilket förhindrar nybyggnationer i området. Många väljer till och med att köpa vatten på grund av den dåliga vattenkvalitén i området. Att det ställs krav från myndigheter, kommunen eller banken uppger Sanderhem vara en stor administrativ börda. Han nämner bland annat den omfattande ansökan som krävdes för att bygga om butiken samt de kontroller som krävs för hantering och förvaring av livsmedel. Det tar mycket tid och kraft som hade kunnat användas till något annat som utvecklar verksamheten. Tilldelningen av statliga stöd och bidrag är ett utforskat område för Sanderhem, som uppges vara intresserad av detta men inte har hunnit undersöka vilka möjligheter som finns. Sanderhem diskuterar ett alternativ som innebär att hålla butiken stängd under delar av året för att kunna komma under den maximala omsättningsnivån som finns för att beviljas stöd. Möjligheten till stöd och bidrag anses inte utgöra ett direkt hinder eftersom Sanderhem inte tar emot några sådana bidrag i dagsläget. Men samtidigt skulle finansiellt stöd kunna underlätta mycket för verksamheten; *”då kan man uppehålla servicen bättre och man slipper slänga varor och kan hålla en högre kvalitet”*.

Kostnaderna relaterade till kortbetalningen utgör inte ett hinder för verksamheten då ICA har ett mycket fördelaktigt avtal med låga avgifter för deras butiker. På frågan om kontanthantering upplever inte Sanderhem detta som ett hinder för verksamheten. Kontantbetalningen har minskat och utgör i dagsläget endast cirka 15 procent av verksamhetens totala försäljning. Att det föreliggande sedelbytet skulle påverka verksamhetens tillväxt uppger Sanderhem som högst osannolikt. Däremot uppger han sig kunna känna av de ökade kontantuttag som kunderna gör i butiken, troligtvis på grund av att många företag i butikens närområde endast tar emot kontanta betalningsmedel. Även om kontantuttaget ibland leder till att butiken får brist på kontanta medel och måste åka till ett närliggande bankkontor för att hämta ut sedlar till växelkassan. Detta är inte något som han upplever som negativt för butiken, då minskade kontanta medel i kassan minskar behovet av att åka till banken med dagskassar. Tvärtom ser Sanderhem det som en konkurrensfördel att kunderna kan ta ut kontanter i butiken, eftersom de annars skulle vara tvungna att åka till bankomaten i Älmsta. Sanderhem upplever det som enbart positivt att kunna erbjuda sina kunder att ta ut kontanter i butiken, delvis på grund av att kostnaderna för inlämning av dagskassar minskar. För Sanderhem uppges daglig inlämning av dagskassan som en omöjlighet, då detta skulle komma att utgöra en kostnadspost som blir alltför stor för verksamheten att hantera. På frågan om Sanderhem inte känner sig orolig för den ökade rånrisk som lagringen av flera dagskassar i butiken medför svarar han med ett skratt; *”jag är stor och stark! Nej, jag har aldrig varit orolig för det. Det är så avlägset och skulle de råna här har de inte mycket flyktvägar. Vägen hit är 20 minuter lång innan de kommer ut från den”*.

## 4.5 Empirisk sammanfattning

Utifrån de tre intervjuerna har 13 upplevda tillväxthinder identifierats. Tabellen (se tabell 2) nedan visas en sammanställning av dagligvaruhandlarnas upplevda hinder. I tabell 2 visas enbart de upplevda tillväxthinder som inkluderats i den framtagna intervjuguiden. De angivna tillväxthindren i tabellen är sorterade utifrån antalet företag som nämnde hindren, men utan inbördes ordning.

Tabell 2 : Sammanställning av nämnda hinder utifrån intervjuguidens exempel, egen bearbetning.

Antalet dagligvaruhandlare som upplevde eller nämnde tillväxthindret	Upplevda hinder och svårigheter för dagligvaruhandlare på landsbygden
2	Minskad kommersiell och offentlig service i området
2	Brist på lämplig arbetskraft
2	Ökad konkurrens från större tätorters butiker
2	Ökade krav från myndigheter, kommuner och banker etc.
2	Avsaknad möjlighet till statligt stöd för att bedriva verksamhet på landsbygden
1	Den fysiska infrastrukturen och butikens varutransporter
1	Den elektroniska infrastrukturen och möjlighet till fungerande nätverksuppkoppling
1	Arbetslagstiftningar och arbetsrättsliga regler
1	Minskad efterfrågan i närområdet

Sammanställningen visar att två av tre dagligvaruhandlare ansåg att minskad kommersiell och offentlig service, brist på lämplig arbetskraft och ökad konkurrens från större tätorters butiker är ett hinder för tillväxt. Två av tre dagligvaruhandlare ansåg även att ökade krav från bland annat myndigheter och kommuner samt en avsaknad möjlighet till statligt stöd utgör ett tillväxthinder. De resterande fyra identifierade hindren: den fysisk infrastruktur och butikens varutransporter, den elektroniska infrastrukturen och möjlighet till fungerande nätverksuppkoppling, arbetslagstiftningar och arbetsrättsliga regler och minskad efterfrågan i närområdet ansågs endast vara ett hinder för en av tre dagligvaruhandlare. I tabell 3 visas de hinder som dagligvaruhandlarna nämnde under intervjutillfälle, men som inte fanns med som ett alternativ i intervjuguiden. Dessa är sorterade utan inbördes ordning och enbart en av de tre intervjuade dagligvaruhandlarna har nämnt hindret. Bland dessa anges bland annat ett minskat kundunderlag och minskat antal arbetstillfällen i närområdet utgöra hinder för verksamhetens fortsatta tillväxt och utveckling.

Tabell 3 - Sammanställning av övriga nämnda hinder som inte fanns med som identifierat hinder i intervjuguiden, egen bearbetning.

Övriga nämnda hinder utan inbördes ordning	
Minskat kundunderlag	Minskat antal arbetstillfällen i närområdet
Långsamma processer och behandling från stat och kommun	Dyra avgifter till ICA i relation till butiksstorlek

## 5 Analys och diskussion

I detta kapitel följer en analys och diskussion för att besvara uppsatsens syfte. Kapitlet är indelat i fyra avsnitt varav de tre första följer samma disposition som uppsatsens teoretiska bakgrund. Inledningsvis sker en analys och diskussion av de faktorer som påverkar och driver tillväxt hos de studerade dagligvaruhandlarna. Vidare följer en analys av de hinder för tillväxt och utveckling som de studerade dagligvaruhandlarna upplever. Därefter analyseras och diskuteras frågeställningar kring kontanthanteringens påverkan på dagligvaruhandlarnas tillväxstmöjligheter.

### 5.1 Faktorer som påverkar tillväxt i små företag

Följande avsnitt utgår ifrån den teoretiska bakgrunden som beskriver de faktorer som påverkar företagstillväxt och utveckling. Analysen utgår ifrån en modell av Storey (2001) där tillväxtfaktorena delas upp utifrån följande tre kategorier; *företagaren*, *företaget* och *företagets strategi*.

#### 5.1.1 Företagaren

Företagarens motivation och vilja till att växa anses utgöra en avgörande faktor för företagets möjligheter att uppnå tillväxt och utveckling, då företaget kan hindras från att växa på grund av att företagsledaren frivilligt avstår (Storey, 1994; Wiklund, 2001; Davidsson et al., 2001b). Två av de intervjuade företagarna uppger en tydlig vilja att växa. Däremot uppger Wedin att han förknippar stora kostnader till begreppet tillväxt, och att detta leder till en tveksamhet kring om tillväxt är önskvärt. Stora kostnader kan äventyra företagarens kontroll över butiken samt verksamhetens överlevnad, vilket är en identifierad anledning till att företagare avstår från att växa (Storey, 1994). Samtidigt indikerar Wedin på vikten av förnyelse och uppger att han vill utveckla sin verksamhet. Samtliga av de studerade företagarna har därmed mer eller mindre vilja till att växa, varför en avsaknad tillväxtvilja inte utgör ett hinder för att tillväxt eller utveckling (Storey, 1994; Wiklund, 2001).

Vidare har företagarna fått frågan om vad som motiverar dem till att fortsatt bedriva sin verksamhet, detta eftersom företagarens motivation uppges vara en betydande faktor för företagstillväxt (Storey, 1994). Gemensamt för de intervjuade dagligvaruhandlarna är att de vill tjäna pengar på sina verksamheter. Arbetet som bedrivs är tidskrävande och därför uppges det vara viktigt att verksamheterna kan bedrivas lönsamt. Linusson och Wedin uppger även att det är viktigt för dem att det finns en butik på orten och att landsbygden behålls levande. Samtliga företagare finner ett intresse för och tycker det är roligt att bedriva en liten butik, något som kan få en positiv inverkan på företagets tillväxt (Storey, 1994; Wiklund, 2001).

Företagarens utbildning och familjebakgrund inom den verksamma branschen kan också påverka företagets tillväxt (Storey, 1994). Samtidigt kan denna påverkan diskuteras då Wiklund (2001) uppger att tidigare utbildning har relativt liten påverkan på företagstillväxten. De studerade företagarnas utbildning skiljer sig delvis åt varför det är svårt att avgöra om detta utgör någon betydande eller avgörande faktor för tillväxt. Däremot har Linusson och Sanderhem en familjehistorik inom branschen, vilket kan få en positiv inverkan på tillväxten då det kan medföra en möjlighet till att släktingar kan bidra med kunskap eller finansiering till verksamheten (Storey, 1994).

### 5.1.2 Företaget

Företagets storlek och ålder har visat sig inverka på företagets förmåga att uppnå tillväxt och utveckling (Storey, 1994). Bland de studerade företagen har samtliga dagligvarubutiker bedrivits på orten under en längre tid. Butiken som Sanderhem bedriver har den längsta historien som går bakåt så långt som till 1880-talet. En längre företagshistoria kan tyda på en minskad förmåga att uppnå snabb tillväxt, då en låg ålder och snabb tillväxt visat ett positivt samband (Storey, 1994; Berggren et al., 2001). Förutsättningar för de studerade butikerna att uppnå tillväxt utifrån deras ålder kan därför anses sämre. Enligt Storey (1994) har även företagets storlek inverka på tillväxtmöjligheterna, vilket visar sig genom att en mindre företagsstorlek gynnar tillväxt och utveckling. De studerade butiker bedrivs alla inom ett butikskoncept som endast omfattar butiker av mindre storlek, vilket kan ses som positivt för de studerade butikernas tillväxtmöjligheter.

Att det geografiska läget kan påverka tillväxten har visat sig genom att företag i anslutning till stadsområden uppvisat större sannolikhet att växa och utvecklas (Storey, 1994). Även Wiklund (2001) uppger att vissa kontexter, som längre avstånd till städer, skapar sämre möjligheter för tillväxt. Då de studerade butikernas närområden faller inom definitionen för landsbygd kan verksamheternas anses bedrivas inom en specifik kontext (www, Jordbruksverket, 2015). Att det finns ett begränsat kundunderlag i området uppger samtliga tillfrågade företagare, även om Wedin menar att dennes geografiska upptagningsområde sträcker sig även till några närliggande grannbyar. Med hänsyn till butikernas dåliga lokalisering och begränsade befolkningsunderlag i närområdet kan företagets tillväxtmöjligheter enligt den teoretiska bakgrunden ses som relativt låga. Gällande de kontextuella förutsättningarna på den lokala marknaden uppger samtliga företagare att de flesta bosatta i närområdet är äldre. Linusson och Sanderhem ser en negativ befolkningsutveckling i närområdet medan Wedin upplever att en viss inflyttning till området har fått en positiv inverkan på butikens omsättning. Linusson och Sanderhem upplever båda stora säsongsvariationer i verksamheten, då tillströmningen av sommargäster och turister kan tiodubbla butikernas omsättning under sommarmånaderna. För butiken som Sanderhem bedriver innebär det faktum att butiken inte ligger i anslutning till någon genomfartsled begränsade möjligheter till att locka kunder utöver de boende i närområdet, vilket blir extra påtagligt under vinterhalvåret.

Tillgången till finansiellt kapital kan påverka möjligheterna att uppnå tillväxt och utveckling (Storey, 1994). Gemensamt för samtliga butiksägare är att de inte upplever svårigheter till att beviljas finansiellt kapital genom lån och krediter. Wiklund (2001) påvisar att tillgången till finansiellt kapital inte utgör en avgörande faktor för att små företag ska uppnå tillväxt. Istället väljer mindre företag ofta att inte skuldsätta sig i någon högre grad och därför inte känner ett behov av finansiellt kapital, vilket kan vara en anledning till att de studerade företagen inte upplever kapitaltillgången som något hinder (ibid.)

### 5.1.3 Företagets strategier

Företagets strategier handlar bland annat om företagets marknadspositionering och marknadsanpassning (Storey, 1994). Samtliga intervjuade dagligvaruhandlare har en utarbetad strategi för att marknadspositionera sig, exempelvis genom att nisch sin verksamhet på charkprodukter eller att utöka utbudet med caféverksamhet. Företagarna poängterar att det är viktigt att följa med i trender och utveckling för att inte tappa marknadsandelar, något som tyder på att företagen har ett strategiarbete som ger en större sannolikhet att växa och utvecklas (ibid.).

Konkurrensnivå är också en faktor som rör företagets marknad, där ökad konkurrens kan begränsa möjligheterna för tillväxt (Storey, 1994). Gemensamt för de tre företagen är att de inte upplever någon större konkurrens från andra dagligvarubutiker i närområdet. Däremot har en närliggande dagligvaruhandel till Linussons butik återöppnat och påverkat butikens kundinströmning negativt, vilket anses utgöra en konkurrensfaktor. Wedin uppger att butikens största konkurrent är de nya stadsnära stormarknaderna. Sanderhem upplever inte någon konkurrens av den anledningen att det inte finns någon dagligvarubutik i närområdet. Enligt Storey (1994) har de företag som tilldelas statliga stödåtgärder en större tillväxtförmåga. Då ingen av butikerna erhåller statligt stöd för att bedriva sin verksamhet utgör detta en negativ faktor för tillväxt hos de studerade företagen.

## 5.2 Tillväxthinder

Enligt Lee och Cowling (2014) finns det tillväxthinder som drabbar landsbygdsföretag i högre omfattning jämfört med stadsnära företag, på grund av den specifika kontext som landsbygdsföretagen verkar inom. Bland annat leder landsbygdens glesa befolkningstäthet och geografiska läge till att företag inom dessa områden verkar under särskilda förutsättningar. Att identifiera vilka tillväxthinder som uppkommer specifikt för landsbygdsföretag är därför viktigt. Detta eftersom det ökar företagets förmåga att förhindra och undvika dessa tillväxthinder, vilket kan ses som en förutsättning för landsbygdsföretagens fortsatta överlevnad (Henrekson, 2001).

Först och främst visar samtliga studerade företagare en vilja att växa och utvecklas, något som leder till ett antagande om att en bristande vilja och motivation hos företagaren inte utgör ett hinder för tillväxt (Storey, 1994). Lee och Cowling (2014) anger att en låg befolkningstäthet och ett smalt kundunderlag kan utgöra ett tillväxthinder för landsbygdsföretag. Samtliga företagare är medvetna om närområdets begränsade kundunderlag, men endast Linusson uppger att detta utgör ett problem. Detta kan kopplas till Lee och Cowling (2014) som visar att företagare kan acceptera kontextuella nackdelar eftersom de själva valt att etablera sig i området. En minskad tillgång till kommersiell och offentlig service har enligt en sammanställning från *Tillväxtanalys* (2009) visat sig vara ett hinder för tillväxt på landsbygden, något som både Linusson och Wedin bekräftar. Företagarna påpekar att detta är ett problem för verksamheten samt uppger att flera serviceföretag i närområdet har lagts ned och att det ser ut att vara en fortsatt trend. Både Barth (2004) och Lee och Cowling (2014) menar på att bristfällig kompetens hos ledning och anställda är ett problem för företagsutveckling. Linusson och Sanderhem uppger att detta är ett problem då de funnit svårigheter med att finna personal med rätt kompetens i närområdet. Linusson förknippar även introduktion och utbildning av nyanställda med stora kostnader. Den begränsade personalstyrkan i butikerna kräver att de anställda har kompetens och utbildning för att utföra samtliga arbetsuppgifter i butiken. Sanderhem anger att detta utgör ett problem då han haft svårt att finna personal med kompetensen som krävs för att utföra de många arbetsuppgifterna som arbetet i dagligvarubutiken omfattar. Wedin har inte haft problem med att finna personal som rätt kompetens, däremot har han upplevt att personalkostnaderna har varit svåra att anpassa till företagets storlek och omsättning.

Wedin anser att ökad konkurrens, främst från större matvarubutiker och köpcentrum i stadsnära områden, utgör ett av de största hindren för verksamhetens tillväxt och utveckling. Enligt Barth (2004) kan detta utgöra ett tillväxthinder av extern och materiell karaktär (se tabell 1) då statliga och kommunala beslut om att upprätta fler köpcentrum kan skapa tillväxthinder för dagligvaruhandlare på landsbygden. Ökade krav från myndigheter kan enligt

Barth (2004), Lee och Cowling (2014) och *Tillväxtanalys* (2009) utgöra ett hinder för tillväxt i företag på landsbygden. Linusson och Sanderhem uppger att regelverk och krav för institutioner begränsar deras verksamheters tillväxt och utveckling. Bland de ökade kraven nämns bland annat regelbundet byte av butiksutrustning och restriktioner kring livsmedelshantering. Dessa krav kräver resurser och leder till ökade kostnader varför de kan upplevas som ett tillväxthinder. Linusson menar att dessa resurser istället hade kunnat användas till utvecklingsåtgärder som främjar företagets tillväxt. Wedin upplever inte att de ökade kraven utgör något direkt hinder, utan ser det som något verksamheten får anpassa sig efter och lära sig att hantera. Externa hinder kan enligt Barth (2004) även utgöras av regelverk och lagstiftningar. För Linusson upplevs de kommande lagändringarna angående höjda arbetsgivaravgifter för ungdomar som ett hinder för verksamheten. Lagändringarna kommer att leda till högre kostnader både för befintlig personal och för att nyanställa arbetskraft inför sommaren. De två andra företagarna uppger sig vara medvetna om lagändringens konsekvenser men anser inte att det hämmar deras tillväxt. Statligt stöd är en tillväxtfaktor för landsbygdsföretag (Storey, 1994) vilket leder till att avsaknad av efterfrågade stödåtgärder anses kunna utgöra ett tillväxthinder. Både Linusson och Sanderhem uppger att avsaknaden av statligt stöd utgör ett problem för butikerna. Det kan enligt Barth (2004) dels utgöra ett materiellt hinder av extern härkomst, då statliga beslut leder till att företagaren avhålls från statliga stödåtgärder (se tabell 1). Men det kan även utgöra ett materiellt tillväxthinder av intern härkomst då företaget exempelvis kan vara beroende av statligt stöd för att uppnå sina strategier (Barth, 2004).

Dagligvaruhandlarna uppger flertalet tillväxthinder som inte nämns i intervjuguiden, bland annat anges avsaknaden av fiberuppkoppling och kommunalt vatten som hindrande för butikens tillväxt och utveckling. Wedin har valt att avstå för att ansluta butiken till fibernätet då han upplever anslutningskostnaderna som orimligt höga. Avsaknaden av fiberuppkoppling och kommunalt vatten skulle kunna utgöra ett hinder som kan kopplas till bristande infrastruktur. Ett statligt krav på och stöd för tillgång till nätverksuppkoppling och kommunalt vatten upplevs därför kunna gynna tillväxten hos dagligvaruhandlarna. Då detta hinder skulle vara möjligt att undkomma genom finansiellt stöd kan det enligt Barth (2004) modell utgöra ett externt och materiellt hinder för tillväxt (se tabell 1). Linusson upplever även att butikens avgifter till ICA är höga i förhållande till butikens storlek och menar att en mindre butik inte bör betala samma kostnader som en stor. Koncernens kostnader kan härledas till ett externt tillväxthinder enligt Barth (2004) modell (se tabell 1). Företagarens ledningsförmåga kan också utgöra ett tillväxthinder av intern och materiell karaktär. I det mindre företaget förknippas och påverkas verksamheten i stor utsträckning av företagaren som individ, varför en sämre ledningsförmåga hos företagsledaren kan bromsa företagets tillväxt och utveckling (ibid.). Ingen av de tillfrågade företagarna upplever att deras ledningsförmåga utgör ett hinder för företagets tillväxt. Wedin upplever att han ofta förknippas med butiken och att många kunder frågar specifikt efter honom, men tycker inte att detta utgör ett hinder för butiken.

I en rapport från *Tillväxtanalys* (2009) uppges två tillväxthinder för landsbygdsföretagare som tillgången på investeringskapital och en låg värdering av fastigheter inom landsbygdsområdet, vilket kan minska säkerheten vid banklån. Ingen av de intervjuade företagarna upplever att detta utgör ett tillväxthinder, däremot har Wedin en förståelse för att den låga fastighetsvärderingen i området skulle kunna utgöra ett hinder trots att han inte upplever detta i den egna verksamheten. I en sammanställande rapport av *Tillväxtanalys* (2009) anges att höga transaktionskostnader kan utgöra ett hinder för företagare på landsbygden. Detta omfattar de kostnader som uppstår på grund av bristande affärs- och strategiplanering (Barth, 2004). I Barth (2004) modell kategoriseras transaktionskostnader som ett hinder av intern och



materiell karaktär (se tabell 1). Inget av de studerade företagen upplever att transaktionskostnader kopplade till betalningssystem utgör ett tillväxthinder för butikerna. Samtliga företagare påpekar att det avtal gällande kortbetalning som butiken får genom ICA är förmånligt och ger låga kostnader relaterade till kortbetalning.

Av de tillväxthinder som identifierades innan intervjuerna har flera bekräftats utgöra hinder för de studerade dagligvaruhandlarna. Inget av tillväxthindren som ingått i intervjuunderlaget har bekräftats av samtliga tre dagligvaruhandlare. De hinder som anses utgöra störst påverkan på företagets tillväxtmöjligheter är brist på kompetens och arbetskraft, ökade krav från myndigheter och institut, avsaknade möjligheter till statliga stödåtgärder samt minskad kommersiell och offentlig service i närområdet. I den föreliggande teorin uppges de nämnda hindren utgöra vanliga tillväxthinder hos mindre företag och företag verksamma på landsbygden (Barth, 2004; Storey, 1994; Lee & Cowling, 2014; Tillväxtanalys, 2009).

### 5.3 Kontanthering och företagstillväxt

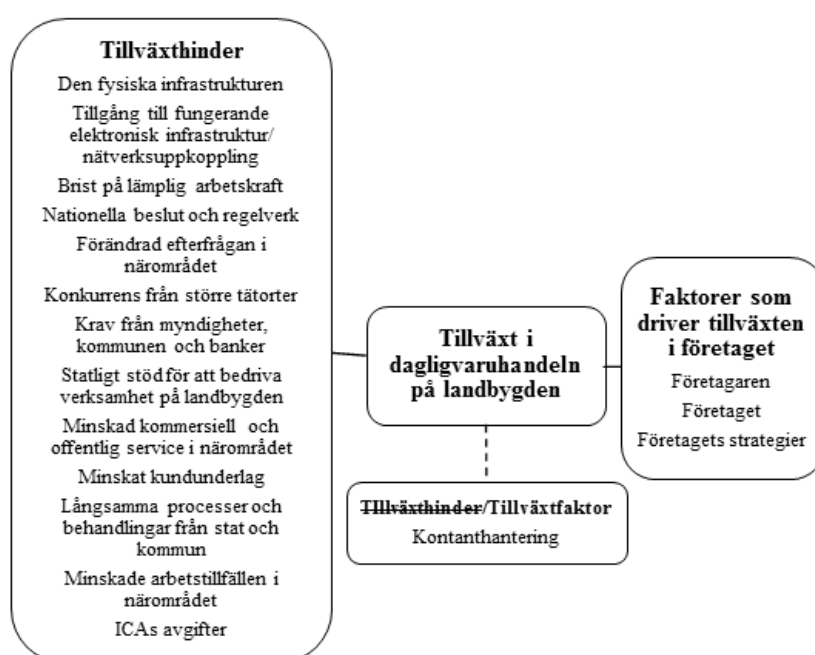
Ökad arbetsbelastning och kostnader kan leda till minskad lönsamhet, något som Berggren et al. (2001) uppges som ett tillväxthinder. Doern (2009) anger att hantering av kontanta medel kan utgöra ett hinder för tillväxt, på grund av den arbetsåtgång och de kostnader som detta medför. De studerade dagligvaruhandlarna uppges dock inte att kostnaderna som kan kopplas till kontantheringen utgör en betydande kostnadspost för butikerna, vilket motsäger teorier kring att detta skulle utgöra ett tillväxthinder. Kostnaderna som kan kopplas till hanteringen av kontanta medel är ålagda handeln och bankerna att stå för något som kan uppfattas som ett ofördelaktigt regelsystem och enligt Barth (2001) därför hindra tillväxt i det mindre företaget. Trots att ett ökat kontantflöde kan väntas utgör ett tillväxthinder av institutionell karaktär upplever ingen av butikerna ökade kostnader relaterade till kontanthering, varför risken för att detta skulle utgöra ett tillväxthinder beräknas vara liten.

De studerade butikernas nuvarande kontanthering uppges vara begränsad, varför det inte upplevs utgöra ett tillväxthinder. Däremot upplever Linusson och Sanderhem att de i allt större utsträckning får bistå samhället med banktjänster i form av bland annat kontantuttag. Att bistå med denna service upplevs inte som ett hinder, tvärtom upplever samtliga butiksägarna att möjligheten för kunderna att göra kontantuttag har minskat kontantflödet i kassan. Vidare uppges de ökade kontantuttagen i butikerna därför minska behovet av att lämna in dagskassor till banken, en service som annars innebär kostnader som butiken åläggs att stå för (SOU 2014:61). En minskad lönsamhet i företaget kan enligt Davidsson et al. (2001a) utgöra ett hinder för tillväxt och utveckling. Att kostnaderna för kontantheringen minskar kan därför möjliggöra en ökad lönsamhet i verksamheten, vilket motsäger att detta utgör ett tillväxthinder utan istället anses utgöra en möjlig faktor för tillväxt (Wiklund, 2001). Sanderhem ser möjligheten att erbjuda sina kunder kontantuttag i butiken som en form av konkurrensfördel, då det kan förhindra att kunderna åker vidare till närmaste samhälle för att besöka bankomaten. Däremot uppges Wedin och Sanderhem att om kontantflödet skulle öka i en utsträckning där dessa blir tvungna att lämna in dagskassor i en större omfattning kan detta komma att påverka lönsamheten i företaget. Att utföra denna service i en större utsträckning skulle utgöra en mycket stor kostnadspost som handlarna varken kan förhindra eller undvika, då de enligt tradition är ålagda att stå för dem. Möjligheten att kräva kostnadsersättning från de kunder som vill betala med kontanter är reglerat i Lagen om betaltjänster 5 kap. 1 § (SFS 2010:751) varför en ökad kontanthering antas kunna utgöra ett hinder för tillväxt. Wedin uppges även att han ser ökade rånrisiker vid en eventuellt ökad kontanthering.

Sammanfattningsvis uppger samtliga tillfrågade företagare att de inte upplever att kontantflödet i butiken har ökat, tvärtom anger de att kontanthantering har minskat på grund av en ökad användning av kortbetalning. Att det föreliggande sedelbytet skulle leda till en betydande arbetsbelastning eller kostnader för verksamheter uppges inte heller som sannolikt av de tillfrågade butiksägarna. En ökad kontanthantering upplevs därför inte utgöra ett hinder för tillväxt och utveckling av de studerade företagen. Vissa tjänster kopplade till hanteringen av kontanta betalningsmedel, som möjligheten att erbjuda kontantuttag, ses istället som något positivt och kan kopplas till de faktorer som driver tillväxt och utveckling.

## 5.4 Utvecklad analysmodell

Den tidigare presenterade analysmodellen har genom vissa förändringar efter analysen av det empiriska materialet vilket ses i modellen nedan (se figur 3).



Figur 3: Analysmodell av tillväxten i dagligvaruhandeln på landsbygden utifrån den empiriska studien, egen bearbetning.

I den reviderade analysmodellen ovan har ett antal nya tillväxthinder identifierats och kompletterat modellen, samtidigt som andra tagits bort då studierna visat att dem inte utgör något tillväxthinder hos de studerade företagen. Utifrån det empiriska materialet har totalt 13 upplevda tillväxthinder kunnat identifieras hos dagligvaruhandlaren på landsbygden, samtliga redovisas i den reviderade analysmodellen. Förutom de tillväxthinder som bekräftats från de bakomliggande teorierna har ett antal hinder för tillväxt tillkommit analysmodellen, det vill säga de tillväxthinder som uppgetts under intervjuerna med de studerade företagen. De tillväxthinder som kompletterat den tidigare analysmodellen utgörs av; ett minskat kundunderlag, ett minskat antal arbetstillfällen i närområdet, långsamma processer och behandlingar från stat och kommun samt dyra avgifter till ICA i relation till butikens storlek. Slutligen har kontanthantering inte visat sig utgöra ett tillväxthinder för de studerade företagen men kvarstår däremot som en potentiell tillväxtfaktor, då företagarna upplever positiva effekter härledda till hantering av kontanta medel.

## 6 Slutsatser och policyimplikationer

I följande kapitel presenteras de slutsatser som framkommit i de tidigare analys- och diskussionskapitlet. Avslutningsvis sker en diskussion kring tillhjälpfulla policyimplikationer utifrån studiens identifierade tillväxthinder.

### 6.1 Slutsatser

Studiens syfte har varit att identifiera vilka faktorer som driver tillväxt men också upplevda tillväxthinder hos dagligvaruhandlare på landsbygden. För att därefter studera hur dagligvaruhandlaren på landsbygden upplever att kontanthantering påverkar företagets tillväxt. Faktorer som påverkar företagets tillväxt har analyserats utifrån de tre perspektiven; *företagaren, företaget och företagets strategi*. Utifrån perspektiven identifierades flera faktorer som är gynnsamma för dagligvarubutikernas tillväxt och utveckling. Inom kategorin *företagaren* upplevs de studerade företagen ha goda förutsättningar till att uppnå tillväxt i verksamheterna. Företagsledarna uppvisar vilja och motivation för att växa och utveckla, vilket anses vara en förutsättning för att uppnå tillväxt. Samtliga företagare vill uppnå en ökad omsättning men det anges även målsättningar som inte går att mäta i finansiella mått, som att tillgodose kunders behov eller tillföra ett värde till närområde och därigenom bidra till en levande landsbygd. Gällande *företaget* upplevs landsbygdens specifika kontext utgöra en viss begränsning för dagligvaruhandlarna, bland annat genom en negativ befolkningsutveckling i området. Av studien framkommer även att det finns tydliga *strategier* hos företagen som används för att uppnå målsättningar och idéer för att utveckla företagen.

Den teoretiska bakgrunden identifierade ett antal möjliga tillväxthinder där flertalet bekräftades utgöra tillväxthinder för de studerade dagligvarubutikerna (se figur 3). Studiens bekräftade tillväxthinder är övervägande av externt ursprung, främst genom institutionella regleringar och beslut som upplevs förhindra verksamheterna från att växa och utvecklas. Samtliga företagare i studien anger att möjligheter till statligt stöd kan skapa bättre förutsättningar för att bedriva butiksverksamheterna och efterfrågar därför stödåtgärder. Två av företagen upplever att avsaknade stödåtgärder utgör ett tillväxthinder och en företagare uppger att information kring statliga stöd från berörda myndigheter som otillräcklig. De interna tillväxthinder som identifierats i studien upplevs som mindre begränsande hos de studerade företagen. Som tidigare nämnts utgör inte företagsledarens bristande vilja och motivation ett tillväxthinder hos de studerade butiksverksamheterna. Inte heller företagarnas utbildning, yrkeserfarenhet eller ledningsförmåga anses begränsa eller förhindra tillväxten. Däremot uppger dagligvaruhandlarna att landsbygdens kontext utgör en begränsning för verksamheternas tillväxt. Företagen anger att både den minskade bosättningen och minskade tillgången till service i närområdet utgör en begränsning. Att skapa bättre förutsättningar som främjar både företagsamheten och bosättningen inom landsbygdsområdet anses därför vara viktigt. Konkurrensen från andra butiken upplevs som påtaglig hos två av företagen, i ett av dessa fall rör det sig om konkurrens från stadsnära stormarknader medan det i det andra utgörs av konkurrens från närliggande dagligvarubutiker. Ett annat bekräftat tillväxthinder utgörs av den bristande tillgången till arbetskraft med den kompetens som krävs för att utföra de många arbetsuppgifterna som butiksarbetet omfattar. En av de studerade företagen uppger att han inte funnit arbetskraft med tillräcklig kompetens för att han själv ska kunna avlastas från sin yrkesroll, vilket leder till att företagsledarens arbetsbelastning blir mycket hög. Tillgången till finansiellt kapital uppger däremot inte utgöra ett tillväxthinder för något av de studerade företagen.

Att kontanthantering skulle utgöra ett möjligt tillväxthinder uppges som ytterst tveksamt av samtliga intervjuade butiksägare. De studerade företagen upplever inget större kontantflöde i butiken utan upplever en ökad användning av kort- och digitala betalningslösningar. Däremot uppges företagen att kunderna i högre utsträckning gör kontantuttag från butikens kassa i samband med köp. Denna service uppges inte utgöra något problem utan har visat sig få positiva földeffekter, bland annat leder mindre kontanter i kassan både till minskad rånrisk och minskade kostnaderna för att lämna in dagskassorna till banken.

Sammanfattningsvis har butiksägarna en tydlig vilja till att uppnå högre tillväxt samt målsättningar för att utveckla och bedriva butiksverksamheterna. De studerade företagen upplever samtidigt att flertalet faktorer hindrar eller begränsar butikernas tillväxtmöjligheter. Tillväxt i finansiella mått uppges som viktigast för de studerade företagen då en lönsam verksamhet anses vara en förutsättning för att bedriva verksamheten vidare, detta särskilt för att nästa generation ska vilja ta över och fortsätta bedriva verksamheten vidare på längre sikt. Gällande kontanthantering uppges samtliga företagare att det nuvarande kontantflödet varken hindrar eller begränsar företagstillväxten. Tvärtom uppges de servicetjänster som kan kopplas till kontanthantering, som möjligheten att erbjuda kontantuttag, som positivt för butiksägarna. Det finns dock en reservation för en situation där kontantflödet ökar i den utsträckningen att det leder till större kostnader relaterade till inlämningen av dagskassor, då dessa kostnader uppges kunna påverka lönsamheten och därigenom begränsa företagsutvecklingen.

## 6.2 Policyimplikationer

Denna studie resulterar i ett antal slutsatser kring vilka behov de studerade dagligvaruhandlarna efterfrågar för att deras verksamheter fortsatt ska kunna växa och utvecklas. Av det empiriska materialet framgår det att företagarnas svar väl överensstämmer med den teoretiska litteraturen inom området. Bland annat stämmer de tillväxthinder som identifierats hos företagen bitvis väl med den teoretiska bakgrunden, något som stärker slutsatsernas betydelse som policyimplikationer och som vägledande kunskap inom området.

Flera av de upplevda tillväxthindren är kopplade till institutionella beslut och regleringar. Att se över dessa lagar och regler bör därför ses som en åtgärd för att förenkla för de studerade verksamheterna och därigenom öka dess möjligheter att uppnå tillväxt. Lagstiftningar som missgynnar verksamheterna anges som ett upplevt tillväxthinder hos de studerade företagen, vilket överensstämmer med resultatet från Lee och Cowling (2014) tidigare studie. Bland annat uppges företagen att förändringar i lagstiftningar ofta leder till att butikerna tvingas bekosta investeringar i verksamheten som inte är akut nödvändiga. Det efterfrågas en mer individuell tillämpning av regelsystemen med en ökad flexibilitet som tar hänsyn till verksamheternas särskilda förutsättningar. Företagen upplever även begränsade möjligheter till att beviljas statligt stöd för att bedriva sina verksamheter. Hos de studerade företagen framgår en ovisshet gällande vilka möjligheter som finns för att beviljas statligt stöd och en tydligare och förbättrad information från myndigheter efterfrågas.

I studien upplevs att bristen på arbetskraft med rätt kompetens utgör ett hinder för tillväxt, något som även Lee och Cowling (2014) lyfter fram som begränsande faktorer för landsbygdsföretagare. Det uppges även att nyanställningar är tids- och kostnadskrävande, då butikens storlek kräver att personalen kan hantera de flesta arbetsuppgifter. En lämplig åtgärd för att förenkla butikens anställningsprocess kan vara att förbättra rekryteringsprocessen och kanalerna mellan arbetssökande och butiksverksamheterna.

Hos de studerade företagen upplevs både en minskad befolkning och en minskad tillgång till service i närområdet som begränsande för verksamheterna. Detta eftersom den minskade befolkningen i närområdet indirekt leder till att butikens kundunderlag minskar. En minskad tillgång till kommersiell och offentlig service uppges även utgöra ett tillväxthinder, vilket också framkommer i Lee och Cowling (2014) tidigare studie. När omkringliggande verksamheter läggs ned tvingas närområdets befolkning besöka tätorter för att uträtta sina ärenden, något som indirekt ökar dagligvarubutikens konkurrens. Att skapa goda förutsättningar för att bedriva serviceverksamheter på landsbygden är därför viktigt för att dagligvaruhandlare ska kunna behålla sin konkurrenskraft och bedriva sina verksamheter på längre sikt.

Den geografiska avskildheten leder till att en fungerande infrastruktur och allmänna kommunikationer är av stor vikt för att möjliggöra bosättning, företagsamhet och turismnäring inom landsbygdsområdet. Att genomföra infrastrukturella investeringar kan därför skapa bättre förutsättningar för att bedriva näringsverksamheter inom landsbygdsområden. Förutom att tillgodo behovet av nya bostäder och förbättra tillgången till skolor och servicestationer är en väl fungerande infrastruktur är också viktigt för att möjliggöra bosättning inom landsbygdsområden. Avslutningsvis kan en god dialog mellan berörda institutioner och landsbygdens handelsverksamheter skapa möjligheter till förbättringar inom flera av de områden som begränsar företagsutvecklingen. Med ett förbättrat samarbete finns en förhoppning om en ökad förståelse för dagligvaruhandlarnas situation samt dess betydelse för den nationella landsbygdsutvecklingen.

# Referenser

## Litteratur och publikationer

Anderson, A. R. (2000). Paradox in the periphery: an entrepreneurial reconstruction? *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(2), ss. 91-109.

Anyadike-Danes, M., Bonner, K., Hart, M. & Mason, C. (2009). *Mapping firm growth in the UK: Identification of high*. London: NESTA.

Barth, H. (2001). Tillväxthinder i mindre företag. I: Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (red), *Tillväxtföretagen i Sverige*. Stockholm: SNS Förlag, ss. 234-249.

Barth, H. (2004). *Barriers to growth and development in small firms*. Luleå: Luleå University of Technology.

Berggren, B., Lindström, G. & Olofsson, C. (2001). Tillväxt och finansiering i mindre företag. I: Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (red), *Tillväxtföretagen i Sverige*. Stockholm: SNS Förlag, ss. 250-271.

Beshiri, R., Bollman, R. D. & Clemenson, H. (2002). *Definitions of "rural"*. 3 uppl. Ottawa, Ontario: Statistics Canada, Agriculture Division.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3 uppl. Oxford: Oxford University Press.

Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (2001a). Forskning om tillväxt i små företag. I: Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (red), *Tillväxtföretagen i Sverige*. Stockholm: SNS Förlag, ss. 9-35.

Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (2001b). Hur förväntningar påverkar småföretagares tillväxtvilja. I: Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (red), *Tillväxtföretagen i Sverige*. Stockholm: SNS Förlag, ss. 146-167.

Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (2001c). *Tillväxtföretagen i Sverige*. Stockholm: SNS Förlag.

Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the growth of firms*. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.

Doern, R. (2009). Investigating Barriers to SME Growth and Development in Transition Environments. *International Small Business Journal*, ss. 275-305.

Ejvegård, R. (1996). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Everett, J. & Watson, J. (1998). Small business failure and external risk factors. *Small Business Economics*, 11(4), ss. 371-390.

Forskningsrådet Formas. (2007). *Forskningsstrategi 2006 – Kunskap om landsbygdens utveckling*. Stockholm: Forskningsrådet Formas.

- Företagarna. (2013). *Perspektiv på landsbygdsföretagande*. Stockholm: Företagarna.
- Henrekson, M. (2001). Institutionella förutsättningar för entreprenörskap och företagstillväxt. I: Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (red), *Tillväxtföretagen i Sverige*. Stockholm: SNS Förlag, ss. 38-82.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jordbruksverket (2007). Uppdrag att minska de administrativa kostnaderna. I: Tillväxtanalys. (red). *Befolkning, service och företagande i Sveriges gles- och landsbygder*. Östersund: Tillväxtanalys, s.101.
- Kontantheringsutredningen (2014) *Svensk kontanthering: betänkande av Kontantheringsutredningen*. Stockholm: Fritzes. (Statens offentliga utredningar 2014:61).
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lagen om betaltjänster (2010). Stockholm. (SFS 2010:751)
- Landsström, H. & Löwegren, M. (2009). *Entreprenörskap och företagsutveckling*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lee, N. & Cowling, M. (2014). Do rural firm perceive different problems? Geography, sorting, and barriers to growth in UK SMEs. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 33, ss. 25-42.
- LRF (2007). Varför krångla till det? Fem raka förslag som förenklar företagarna i de gröna näringarna. I: Tillväxtanalys. (red). *Befolkning, service och företagande i Sveriges gles- och landsbygder*. Östersund: Tillväxtanalys, s.101.
- Länsstyrelsen. (2014). *Bevakning av grundläggande betaltjänster 2014*. Dalarna: Länsstyrelsen i Dalarnas län.
- Mason, G., Bishop, K. & Robinson, C. (2010). *Business growth and innovation: The wider impact of rapidly growing firms in UK city-regions*. London: NESTA.
- NNR (2006). Företagens totala regelkostnader: Stjernsunds Gård. I: Tillväxtanalys. (red). *Befolkning, service och företagande i Sveriges gles- och landsbygder*. Östersund: Tillväxtanalys, s.101.
- Nutek (2007). Näringslivets administrativa kostnader på jordbruks-, skogsbruks- och fiskeområdet. I: Tillväxtanalys. (red). *Befolkning, service och företagande i Sveriges gles- och landsbygder*. Östersund: Tillväxtanalys, s.101.
- Robson, C. (2011). *Real world research*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Service i Glesbygd. (2015). *Service i Glesbygd: betänkande av Utredningen Service i Glesbygd*. Stockholm: Fritzes. (Statens offentliga utredningar 2015:35)

Stathopoulou, S., Psaltopoulos, D. & Skuras, D. (2004). Rural entrepreneurship in Europe: a research framework and agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(6), ss. 404-425.

Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: International Thomson Business Press.

SWECO Eurofutures AB. (2008). *Strukturfonder för kompletterande kapitalförsörjning i Sverige*. Stockholm: SWECO Eurofutures AB.

Tasker, Y. (2000). Att planera och genomföra intervjuer. I: Bell, J. (red), *Introduktion till forskningsmetodik*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur AB, ss. 119-129.

Tillväxtanalys. (2009). *Befolkning, service och företagande i Sveriges gles- och landsbygder*. Östersund: Tillväxtanalys.

Tillväxtverket. (2014). *Förutsättningar för konkurrenskraftiga företag – Företagens villkor och verklighet 2014*. Stockholm: Tillväxtverket.

Westerberg, M. (2001). Vad krävs av småföretagaren i tider av omvälvning? I: Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (red), *Tillväxtföretagen i Sverige*. Stockholm: SNS Förlag, ss. 168-197.

Wiklund, J. (2001). Små företags tillväxtstrategier. I: Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund J. (red), *Tillväxtföretagen i Sverige*. Stockholm: SNS Förlag. ss. 272-293.

## Internet

Länsstyrelsen. (2015-04-25) *Regional service*.

<http://www.lansstyrelsen.se/uppsala/Sv/lantbruk-och-landsbygd/landsbygdsutveckling/regional-service/Pages/default.aspx> [2015-05-04]

Nationalencyklopedin. (2015-04-15) *Kontanter*.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/kontanter> [2015-04-15]

Norrtälje kommun. (2015-01-01) *Fakta om näringslivet*. <http://www.norrtalje.se/info/jobb-och-foretag/fakta-om-naringslivet/> [2015-05-13]

Norrtälje kommun. (2015-01-01). *Kommunfakta*. <http://www.norrtalje.se/info/om-norrtalje/kommunfakta/> [2015-05-13]

Jordbruksverket. (2014-04-15). *Så här definierar vi landsbygd*.

<http://www.jordbruksverket.se/etjanster/etjanster/landsbygdsutveckling/alltomlandet/sahardefinierarvilandsbygd.4.362991bd13f31cadcc256b.html> [2015-05-11]

Sveriges television (2015-03-19) *SVT Forum - Kontanter eller kontokort*.

<http://www.svtplay.se/klipp/2771727/kontanter-eller-kontokort> [2015-04-20]



## **Personliga meddelande**

Linusson, Ola. Butikschef. ICA Nära Grisslehamns livs. Intervju. 6 maj 2015

Sanderhem, Mikael. Butikschef. ICA Nära Barometern. Intervju. 6 maj 2015

Wedin, Peter. Butikschef. ICA Nära Roslagshallen. Intervju. 6 maj 2015

# Bilaga 1

## Intervjuguide – tillväxt/utvecklingshinder för dagligvaruhandlare på landsbygden

### Inledning

1. Berätta kort om din egen bakgrund:
  - Ålder
  - Utbildning
  - Hur länge har du varit handlare?
  - Hur länge har du bedrivit denna butik?
  - Varför valde du att starta/ta över verksamheten?
2. Berätta kort om butiken:
  - Bakgrund: när startades butiken och av vem?
  - Storlek/omsättning?
  - Antal anställda?
  - Beskriv kort butikens närområde
  - Hur ser närområdets kundunderlag ut?
  - Finns det någon övrig kundtillströmning? (genomresande/turism etc.)
  - Vilken är butikens främsta kundgrupp?
3. Verksamheten:
  - Vilken typ av verksamhet bedrivs/koncept?
  - Finns det några tilläggstjänster/Ombudstjänster?
  - Hur upplever du att konkurrensen från närliggande större tätorter påverkar verksamheten?

### Tillväxt, utveckling och målsättning

#### **Mål med verksamheten**

1. Vad har ni för mål med verksamheten?
2. Vad vill du uppnå med ditt företagande? Ex.
  - Vad är det som driver dig?
  - Varför vill du fortsatt vara handlare?
3. Vill ni växa/utvecklas?  
Om ja, i vilka mått?
  - Större omsättning/Ökad lönsamhet?
  - Annan marknadsmix? – inkludera flera verksamheter/tjänster
  - Personliga tillväxtmål? – ökad fritid, minskad arbetsbelastning
  - Utöka butikens kundtillströmning?
  - Annan?
4. Beskriv ditt företag om 5-10 år.
5. Finns det en tillväxtstrategi för att uppnå de målsättningarna som finns inom företaget?

### **Faktorer som påverkar tillväxt; hinder och behov:**

1. Vad har varit svårast med att uppnå företagets mål hittills under din tid som handlare?
  - Hade detta kunnat underlättas på något sätt, genom saker du gjort själv eller genom yttre faktorer?
2. Vad krävs enligt dig för att uppnå tillväxt/utveckling i ditt företag?
3. Vilka hinder anser du att det finns för att uppnå företagets målsättningar?

Nu kommer vi att nämna ett antal faktorer som visat sig kunna utgöra hinder för företagare på landsbygden, vi vill att du ska svara om du anser att dessa utgör ett hinder för er verksamhet...

- Tillgången till investeringskapital
- Värdering av fastighet och tillgångar ger liten säkerhet vid banklån
- Den fysiska infrastrukturen och butikens varutransporter
- Den elektroniska infrastrukturen och möjligheterna till en fungerande nätverksuppkoppling
- Möjligheten till fungerande och lönsamma elektroniska betalningssystem
- Minska kommersiell och offentlig service i området
- Brist på lämplig arbetskraft
- Arbetslagstiftningar och arbetsrättsliga regler
- Minskad efterfrågan i närområdet
- Ökad konkurrens från större tätorters butiker
- Ökade krav från myndigheter, kommun, banker etc.
- Ökade kostnader relaterat till kortbetalning
- Möjligheten till statligt stöd för att bedriva verksamhet på landsbygden
- Ökat kontantflöde och ökad hantering av kontanta medel i butiken (i samband med att flera banker slutar tillhandahålla kontanter + sedel- och myntseriebytet år 2015)
- Ökade kostnader relaterat till kontanthantering
- Annan..

### **Kontanthantering**

1. Hur ser kontantflödet ut i er butik? Stort/litet?
2. Anser du att kontanthantering har minskat eller ökat i butiken det senaste året?
3. Hur ser ni på en ökad kontanthantering, i samband med att många banker slutar tillhandahålla med kontanter/sedel- och myntseriebytet 2015? Bra/dåligt?

4. Hur påverkar en ökad kontanthantering ditt företag?
5. Skapar en ökad kontanthantering några problem hos ditt företag? Om ja: Vilka?
6. Upplever ni en eventuellt ökad kontanthantering som ett hinder för att växa/utvecklas?