

ISBN: 978-91-983763-0-2

MILJÄRDVÄLLEN TIO SVENSKA FÖRETAG OM HUR MAN SKAPAR FRAMGÅNG GENOM EXPORT

Tio svenska företag om hur man skapar framgång genom export

MILJARDVALLEN

Tio svenska företag om hur man
skapar framgång genom export

MILJARDVALLEN

Tio svenska företag om hur man
skapar framgång genom export

INNEHÅLL

6	Förord
10	Babybjörn Det bär hela vägen till världstoppen
22	Paradox Interactive Fem miljoner spelnördar kan inte ha fel
34	Gudrun Sjödén En akvarellmålade entreprenör med färgstarka visioner
44	Bergkvist-Insjön Lokalt sågverk med siktet inställt på världen
54	Linas Matkasse Kassen bäst i klassen
64	Mycronic Nischen är smal men världen är stor
76	Oatly Massiv lansering för hälsans och planetens bästa
88	Sectra Miljardföretaget började vid Bankomaten
100	Envirotainer Kylslagen färd mot global framgång
112	Rapunzel of Sweden Med fast övertygelse och löst hår

SKRIBENTER

John Bark (Gudrun Sjödén, Linas Matkasse, Rapunzel of Sweden)
Siv Engelmark (Sectra)
Johan Holm (Babybjörn, Bergkvist-Insjön, Oatly)
Lars Nilsson (Envirotainer, Mycronic, Paradox Interactive)

Förord

Globala och innovativa företag är basen för vår välfärd. Framgångsrika storföretag som till exempel Ericsson, Ikea, Electrolux och TetraPak är sedan länge multinationella. Huvudkontoren finns kanske i Sverige, men ofta bedrivs en stor del av verksamheten utomlands. Små och medelstora företag blir därför allt viktigare för att skapa jobb och välbefinnande här hemma.

Sverige är en liten och öppen ekonomi beroende av omvärlden. Fler och fler företag specialiserar sig och blir en del av globala värdekedjor. Med en liten hemmamarknad och ett specialiserat näringsliv blir internationella marknader allt viktigare också för små och medelstora företag. De behöver därför öka sin närvaro globalt.

Forum for Global Business vill bidra till bättre villkor för små och medelstora företag så att de kan växa internationellt. Ett sätt är att lyfta fram exempel på företag som lyckas.

I den här boken berättar vi om tio företag som blivit framgångsrika genom export. Företagen representerar olika branscher, finns över hela Sverige och är tillsammans en spegelbild av ett dynamiskt svenskt näringsliv. Under arbetet med boken har några bolag fått nya ägare, börsnoterats och bytt vd.

De tio företagen i boken är berättelser om förhoppningar och besvikelser, framtidsdrömmar och brustna illusioner, motgångar och framgångar. Berättelser värda att läsa och sprida. Lärdomar som kan ge uppslag till vad regering och myndigheter kan göra för att ge företag goda förutsättningar att etablera sig på nya marknader.

Till sist vill vi rikta ett speciellt tack till de företag och personer som medverkar i boken. Genom att få sprida era erfarenheter hoppas vi att boken ska inspirera andra företag att gå på export och spränga miljardvallen.

*Tor Bonnier, Ordförande, Karl-Adam Bonniers Stiftelse
Thomas Malmer, Forum Manager, Forum for Global Business*

SÅ VALDE VI UT FÖRETAGEN I BOKEN:

- Företagen ska ha en långsiktig omsättningstillväxt och vara lönsamma.
- Omsättningen ska vara i intervallet ungefär 200 miljoner till 2 miljarder kronor. Ett spann där Sverige har förhållandevis få företag.
- De utvalda företagen ska, om det inte redan passerat miljardvallen, ha en rimlig chans att nå en miljardomsättning.
- Etablering på andra marknader och exportintäkter ska bidra till en väsentlig del av företaget omsättning.
- Företagen skapar värde i Sverige genom till exempel anställningar, investeringar, inhemska underleverantörer eller licensintäkter.
- Vi har valt ut både tjänste- och varuproducerande företag i såväl traditionella industribranscher som mer snabbväxande branscher.
- Några företag utmanar dessutom befintliga branscher genom nya affärsmodeller baserade på bland annat digitalisering.

Babybjörn

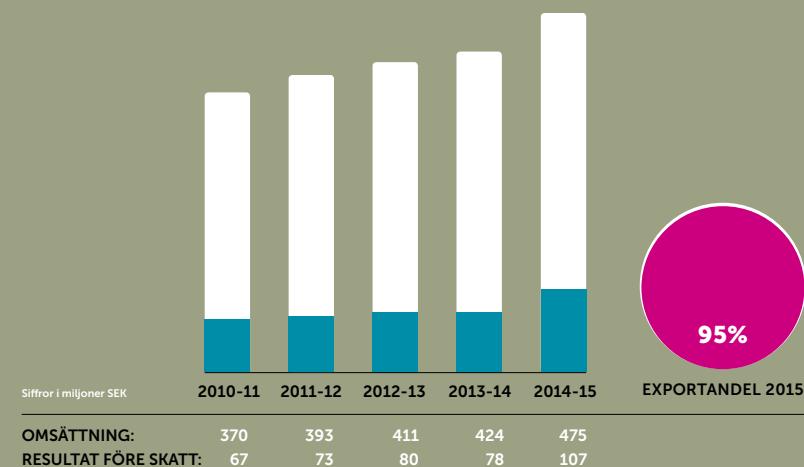
Det bär hela vägen till världstoppen

När bilder på Madonna med dottern Lourdes i en bärsele från Babybjörn kablades ut över världen 1994 skulle det visa sig vara guld värt för det svenska familjeföretaget. Försäljningen av bärselar hade tagit fart några år tidigare i många länder. Men nu smällde det till på allvar.

– Den reklam vi fick med hjälp av Madonna var värd enormt mycket. Där kom det stora avstampet, säger uppfinnaren, entreprenören och numera också skaparen av Artipelag Björn Jakobson, 82 år.

BABYBJÖRN

STARTÅR	1961
ÄGARE:	FAMILJEN JAKOBSON
ANTAL ANSTÄLLDA	90
OMSÄTTNING 2014-2015	475 MILJONER SEK
RESULTAT FÖRE SKATT 2014-2015	107 MILJONER SEK



KOMMENTAR: Babybjörns produkter exporteras till över 50 länder i världen. De största marknaderna är USA, Japan, Storbritannien, Frankrike och Tyskland. De anställda är fördelade mellan huvudkontoret i Bergshamra, Stockholm och logistik- och forskningscentret i Lanna, Värnamo.



»1964 sålde vi 8 000 stycken i månaden. Det året föddes ungefär 10 000 barn i månaden i Sverige.«

Redan 1974 presenterar Babybjörn sin första bärsele. Då är man först på marknaden. Men världen måste övertalas. Inte bara att bära barn i bärsele på säkert sätt, utan också att pappan ska vara med och njuta av att bära babyn.

– I Frankrike till exempel. Där ställde man sig rejält undrande till vår reklamkampanj där pappor använde selen. Den gick inte hem alls, minns Björn Jakobson.

Bärselen från Babybjörn skulle så småningom erövra världen. Men det var babysittrern som blev företagets första hit. Den sitt/ligg-stol för de minsta barnen som några år efter lanseringen 1961 skulle finnas i nästan alla svenska hem där det fanns småbarn. Men innan lansering genomfördes säkerhetstestning på yngsta barnet i släkten. Nisse Jakobson, Björn Jakobsons brorsbarn, fick sitta i det första hemmabygget i stället för att ligga på en filt på golvet, som annars var den vanliga placeringen av småbarn när 1960-talsmammorna höll på med annat i hushållet.

Nisses mamma, Elsa Jakobson, var svårövertygad. Det såg osäkert ut och var det verkligen bra för babyn att halvligga? Men hon övertalades och någon tid senare hade Björn Jakobson och svägerskan Elsa startat Babybjörn.

Babysittrern var egentligen en amerikansk uppfinning som Björn Jakobson såg på en resa till USA. Han tog med sig idén hem.

– Den var inte patentsökt i Europa så det var fritt fram. Jag försökte helt enkelt hitta någon som kunde göra en liknande i Sverige.

Det blir ett företag i Gnosjö som får jobbet att bocka till ståltenor till stommen. Med ett starkt tyg på så var babysittrern klar för marknaden i Sverige och Europa.

Men succén föregås av en klassisk entreprenörshistoria. Björn Jakobson satsade 3 000 kronor ("det enda jag någonsin satsat i Babybjörn") för lansering. Han knallade upp på NK för att sälja in babysittrern. Och blev utslängd. Då fick han Dagens Nyheter att publicera en artikel om babystolen med påståendet att den fanns att köpa på NK. Varuhuset köpte in två exemplar. Varpå Björn Jakobson skickade sin mamma att köpa det ena. Sedan la NK en betydligt större order.

– Så var vi igång. 1964 sålde vi 8 000 stycken i månaden. Det året

Foto: Daniel Roos. På bilden från vänster: Pontus Liljedahl (barnbarn), Björn Jakobson, Lillemor Jakobson, Lisa Thorén.



»Jag visste inget om immaterialrätt.
Så snart dök kopiorna upp. Där
förlorade vi massor av miljoner.«

föddes ungefär 10 000 barn i månaden i Sverige. Vi hade en hyfsad del av marknaden, skrattar Björn Jakobson.

Exporten var självklar redan från början. Björn Jakobson började resa utomlands redan som tonåring och för honom stod det klart redan från början att marknaden var världen och inte Sverige.

– Idén till babysittern kom ju från en utlandsresa och för mig har det varit naturligt att skaffa nya intryck och lära mig olika kulturer för att förstå vad människor på olika platser vill och ha. Att lära sig språk är viktigt. Att förstå olika kulturer är nyckeln till framgångsrik export, menar han.

– Och bra produkter förstås. Du lyckas om du har något bra att sälja som folk behöver. Där tycker jag att vi träffade rätt med babysittern.

Verksamheten utomlands byggdes från början upp med distributörer. Det var ingen medveten strategi, utan den möjligheten som gavs. Som litet företag hade Babybjörn ingen chans att bygga upp egen försäljning eller distribution. Olika regler, tullar och sätt att bedriva verksamhet i olika länder gjorde att man helt enkelt fick förlita sig på lokala distributörer. Tidigt startade man också dotterbolag i Tyskland och Frankrike. Bolag som man sedan la ner i början av 1980-talet.

– Vi gjorde det som var nödvändigt i respektive land. Numera gör vi det som är lönsamast i varje land, berättar Björn Jakobson.

Det vanligaste numera är att företaget säljer direkt mot butiker från ett försäljningskontor i Sverige. Men i vissa länder har man kvar systemet med distributörer. Till exempel i Italien där det är krångligt att inkassera kundfordringar.

– Det har helt enkelt visat sig mer effektivt att ha någon på plats som kan det italienska systemet. Att till exempel driva ett inkassoärende från Sverige till Italien är svårare.

Distributörer har man också i flera av de gamla öststaterna. Och dotterbolag i Japan, Korea och Hongkong.

Vilket system strävar ni mot? Distributörer, egen försäljning eller dotterbolag?

– Det finns inget egenvärde i någon av formerna. Vi gör det vi tycker är bäst i respektive land.

Ofta läser man om Björn Jakobson som uppfinnaren som blev entreprenör och koncernägare. Men den stora uppfinnaren i släkten var, enligt Björn Jakobson själv, hans egen bror Sten. När Babybjörn startade satt Sten Jakobson och skissade på nya produkter på bussen på väg till sitt jobb på Arlanda.

En morgon på bussen ritade han ihop, och uppfann, det första uppblåsbara skötbordet. Det som blåstes upp på tre sidor. En produkt som fanns i de flesta hem på 1960-talet och framåt. Babybjörn hade skötbordet i sitt sortiment tidigt.

– Men jag visste inget om immaterialrätt. Hur jag nu kunnat gå igenom företagsekonomi på Handelshögskolan utan att lära mig det? Så snart dök kopiorna upp. Där förlorade vi massor av miljoner. Ikea säljer fortfarande produkten, säger Björn Jakobson.

Dottern Lisa Thorén, som sitter i företagets styrelse och som tidigare jobbade på Babybjörn, vill vara tydligare:

– Ikea kopierade idén. Sten ritade ju skötbordet för Babybjörn.

Skötbordet förlorade man men babysittern vann man. En kopianstöld i Schweiz löste man genom att helt enkelt exportera babysittern till landet och dumpa marknaden totalt för konkurrenten. Efter Schweiz erövrade Babybjörn land efter land i Europa. Bland annat England i ett stort samarbete med kedjan Mothercare.

Men kriserna då? Jodå, de kom.

– Flera stora kriser har vi haft. Jag skulle nog säga att den första var den allvarligaste. Vi var nystartade och sårbara. Då slår Expressen upp stort att Babysittern är för bekväm och därför farlig. Försäljningen rasade som en sten. Då höll vi på att kursa.

Att babysittern var för bekväm innebar att barnen satt för länge och därför fick problem med ryggen, enligt artikeln. Vapnet blev moteld på samma planhalva igen, precis som med fallet i Schweiz.

– Jag kände en frilansjournalist. Jag fick henne att intervju åtta läkare och uttala sig om babysitterns förträfflighet. Artikeln såldes till Husmodern och försäljningen vände uppåt igen.

Historien om Babybjörn blir i många stycken en berättelse om



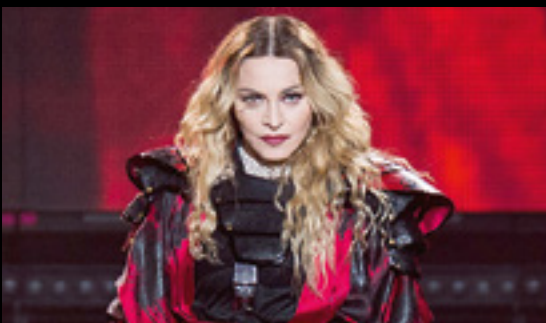
Pappor har varit centrala i Babybjörns marknadsföring.



En barnsäng och en babysitter från 1960-talet.



Från produktkatalog på 2010-talet.



När Madonna dök upp med Babybjörns bärsle skulle det visa sig vara en gratisreklam utan motstycke.



Familjen Jakobson på 1960-talet. Björn, Lillemor och barnen Siri och Joakim.

»Det var oerhört viktigt för företagandet att Sverige gick med i EU och tullarna försvann. Och lika viktigt är det att tullarna mot USA försvinner.«

små resurser, när Björn Jakobson berättar. Entreprenörens och familjeföretagarens naturliga position, kanhända. Men också en historia som slår an. Som den hur företaget gjorde för att kunna vara på export över huvud taget.

– Det var ju fasligt dyrt att flyga på den tiden. En biljett ner till Tyskland eller England kunde kosta 8 000 kronor. Det hade vi inte råd med. Men min bror jobbade ju på SAS och fruar fick åka billigt. Så min svägerska Elsa fick göra försäljningsresorna i början. Och resorna till produktmässan i Köln. Så där knöt hon ihop den första distributionen i Skandinavien åt oss, medan jag bara kunde sitta hemma och vänta.

Ett annat problem under de första exportåren var tullarna. Det EU vi känner i dag med frihandel mellan 27 länder fanns ju inte och det var dyrt och svårt att kontrollera försäljningen utomlands. Så Björn Jakobson menar att det är mycket enklare numera att gå på export. Och billigare.

– Det var oerhört viktigt för företagandet att Sverige gick med i EU och tullarna försvann. Och lika viktigt är det att tullarna mot USA försvinner.

I dag betalar Babybjörn mellan fyra och tolv procent i tullavgift för sina produkter i USA. Något som ett frihandelsavtal alltså skulle kunna ta bort.

Babybjörns produkter är framför allt praktiska och säkra. Och knappast inget som stilikoner visar upp sig tillsammans med. I alla fall de första åren. Men det kom att ändras. Ett stort skäl till detta är Lillemor Jakobson. Björn och Lillemor träffades 1962 och succesivt tog hon mer och mer plats i företaget. Med hennes utbildning på Berghs och Konstfack blev hon den pusselbit i företaget som fattats. Stilen. Paret gifte sig. Barnen Joakim, Siri, Lisa och Josefin kom i rask takt. Babybjörn tuffade på, nu med en ägare ombord som också tänkte modern stil, färger och image.

Så kommer bärselen. Den som företaget numera mest förknippas med. Året är 1974 och man skulle kunna tro att försäljningen brakar iväg, med denna hit som man dessutom är först med på marknaden. Men om man tittar tillbaka på bolagets siffror så är omsättningen mellan 17 och 20 miljoner från 1970-tal till tidigt 1990-tal. Det är först då som den stora expansionen kommer. Det finns förstås flera förklaringar till detta. Björn Jakobson menar att ett

av skälen till att företaget inte växte mer under så många år var hans långa semester.

– Lillemor och jag var tillsammans med familjen hela somrarna.

Under början av 1990-talet ökar takten i företaget. Björn och Lillemors barn har växt upp och sommarmånaderna viks inte lika mycket åt semester längre. Men en annan stor anledning till den nu ökande omsättningen i Babybjörn är att nu lanseras den nya modellen av bärselen. Med ny design signerad Lillemor Jakobson. Nu gick Babybjörn raskt från säkert till coolt. Och nya målgrupper började upptäcka selen från Sverige.

Försäljningen rusar. Och det är i stort sett bärselen som bär siffrorna. Företaget har genom åren sålt en hel del olika produkter ("Leklådan på hjul sålde vi groteskt mycket av i Tyskland") men Babybjörn är intimt förknippat med babysittrarna och bärselen. De är de stora produkterna och i särklass de två storsäljarna. Från 1993 och framåt sker en kraftig expansion.

Och så var det ju Madonna. 1994. Helt plötsligt dyker artisten upp på bilder i tidningar i hela världen med sin dotter Lourdes i en bärsele från Babybjörn. Händelsen har blivit ikonisk för berättelsen om företaget.

Men vad betydde det här egentligen för försäljningen?

– Massor. Att Madonna använde en bärsele från Babybjörn var enormt för oss, berättar Björns dotter Lisa Thorén som då jobbade med marknadsföringen i företaget.

– Jag gjorde vad jag kunde för att få ut selen till kändisar så den skulle synas. Jag skickade en bärsele till Madonna och hoppades att det skulle ge något.

Och det gjorde det med besked. Men först fick Lisa ett brev från Madonnas agent i USA som sa ifrån att Madonna inte ville ha några produkter skickade till sig från något företag.

– Men hon måste på något sätt ha sett vår sele i alla fall. För hon skickade sin barnflicka till en affär i Los Angeles och köpte fyra stycken. Navyblue. Och sen dök bilderna upp. Man kan säga att det var kulmen på mitt marknadsföringsarbete.

Lisa Thoréns taktik för bärselens segertåg i världen gick ut på att få just kändisar att synas på bild med selen. Och att plantera en debatt om att inte bara kvinnor utan även män kom närmare sina barn genom att ha sitt barn

»Lillemors insikter och kunskaper i presentation har i högsta grad bidragit till att bygga Babybjörn till en succé världen över.«

nära kroppen. Och med facit i hand vet vi nu att historien gått Babybjörns väg. I dag är det regel att bära sina småbarn i en bärsele och, i alla fall i många länder, är det såväl män som kvinnor som bär sina älskade bebisar.

Några år senare höll det på att bli tvärstopp igen. Men än en gång vändes en katastrof till seger. 1998 fick bärselen en så kallad "recall" i USA. Babybjörn avkrävdes att återkalla selarna från butik och att rätta till felet hos de som hade produkten.

– Det där kunde ha sänkt oss totalt. Det var ju en oerhört allvarlig sak för ett företag som håller säkerhet så högt. Men vi lyckades vända trenden genom att agera snabbt, berättar Lisa Thorén.

Babybjörn återkallade bärselarna i USA, och skickade ut en gördel till de som önskade. Chefen för CPSC (USA:s motsvarighet till konsumentverket) gick sedan ut i tv och sa att produkten var säker nu. Det hela slutade med att det skrevs spaltmeter om Babybjörn i USA – om hur rejält man skött sin recall.

– Det handlade om ungefär 250 000 samtal till oss som gällde recallen. Det var bra tryck där ett tag, men vi landade på fötterna, säger Lisa Thorén.

Medialt har Lillemor Jakobson stått lite i skuggan av sin karismatiska entreprenörsmann Björn. Men det finns nog ingen som bestrider att hennes insatser i företaget har varit högst väsentliga för framgången. Designen och färgerna har alltid varit vågade och i framkant och på den årliga barnproduktmässan i Köln har Babybjörn ofta varit pressens favorit.

– Mycket har nog berott på att vi slagit på stort på ett ekonomiskt sätt. Lillemors insikter och kunskaper i presentation har i högsta grad bidragit till att bygga Babybjörn till en succé världen över, säger Lisa Thorén.

Hon framhåller gärna 1996 års monter.

– Den mässan hade vi inga nyheter. Men då gjorde Lillemor en konstutställning i montern som ett galleri med våra produkter i nya fina färger. Det blev en enorm succé och all press skrev om oss.

– Det har faktiskt blivit så numera i Köln att man säger "vad har Lillemor hittat på i år".

Nu börjar Lillemor Jakobson, 81 år, trappa ner litegrann. Från att ha gjort all design, tagit fram alla tyger och mönster i alla år, så har hon för några år sedan bildat en designgrupp på företaget.

» Vi fortsätter att växa om vi får fram bra produkter som folk vill ha. Vi kommer aldrig att vara företaget som växer med uppköp eller med lånade pengar.«

– Jag fick ta några bra kollegor från andra avdelningar och bilda en ny designgrupp. Det funkar fint. Vi jobbar på med nya idéer.

Ja, hur blir det nu med framtiden? När ska makarna Jakobson släppa greppet om sitt livsverk och vem eller vilka axlar manteln?

– Ja det är kanske dags att dra sig tillbaka snart, skrockar Björn Jakobson.

– Jag har ju Artipelag också som tar stor del av min tid.

I dag har Babybjörn en extern vd. Ulf Ingemarsson. 2015 valde Björn Jakobson att släppa vd-ansvaret.

– Då hade jag varit en dålig vd i några år. Med tanke på mitt stora engagemang i konsthallen Artipelag så var det inte lämpligt att ha mig som vd på Babybjörn längre.

Två gånger tidigare har Björn Jakobson släppt vd-rodret på företaget. Två misslyckade tillsättningar, enligt Björn Jakobson. Men den här gången ska det funka bättre. Ulf Ingemarsson har jobbat tio år på Babybjörn innan han tillträdde som vd. Han är civilingenjör och har jobbat nära familjen i alla år på företaget.

Ulf Ingemarsson tar över ett företag som finns i 55 länder och som omsätter närmare 600 miljoner kronor.

Barnen kommer på något sätt att vara med i företagets utveckling framöver. Kanske operativt, men framför allt som ägare och i styrelsen.

– Jag tror inte att någon av oss ska bli vd i Babybjörn. Det känns inte sunt att resten av familjen, som ägare, till exempel ska bli tvungna att avsätta en släkting. Men vi kommer absolut att vara aktiva i företaget, säger Lisa Thorén.

Och hur ser då framtiden ut för Babybjörn, växer ni mot miljardvallen?

– Det finns inget egenvärde i det. Vi fortsätter att växa om vi får fram bra produkter som folk vill ha. Vi kommer aldrig att vara företaget som växer med uppköp eller med lånade pengar, säger Björn Jakobson.

– Men vi kommer alltid att vara företaget som gjorde föräldrarna mer jämställda med våra kampanjer med män som bär selen, säger Lisa Thorén. ■

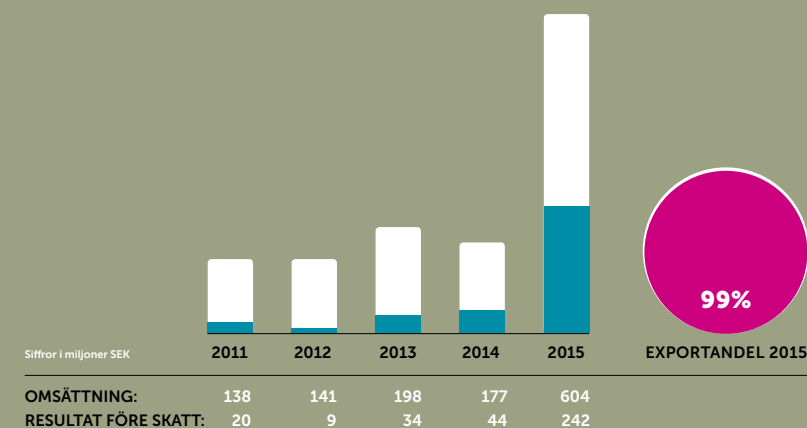
Paradox Interactive

Fem miljoner spelnördar kan inte ha fel

Det började med en Atari 2600 och rollspel hemma i pojkrummet i Umeå. Spelnörden Fredrik Wester leder i dag ett av Sveriges mest framgångsrika spelutvecklingsföretag. Paradox Interactive klev in på börsen 2016 och exportresan har bara börjat: världen är full av spelnördar.

PARADOX INTERACTIVE

STARTÅR	1998
ÄGARE:	BÖRSNOTERAT
ANTAL ANSTÄLLDA	200
OMSÄTTNING 2015	604 MILJONER SEK
RESULTAT FÖRE SKATT 2015	242 MILJONER SEK



KOMMENTAR: Fredrik Wester är störste ägare i bolaget med 33 procent, följt av Spiltan med 30 procent. Sedan 31 maj 2016 handlas 15,5 procent av aktierna på Nasdaq First North. Den kinesiska internetjätten Tencent, som bland annat driver sociala nätverk och plattform för onlinespel, köpte 5 procent av aktierna i Paradox i samband med börsnoteringen.



»Jag tror vi hade lagt 75 000 dollar totalt på marknadsföringen av vårt spel. Snacka om att vara kusinen från landet.«

I september 2004 åker Fredrik Wester till Phoenix, Arizona. Med sig i bagaget har han "Hearts of Iron 2", ett strategispel om andra världskriget. Det är det lilla Stockholmsbolaget Paradox Interactives allra första spel under egen flagg. Målet för resan är en säljkonferens arrangerad av speldistributören Atari. Alla viktiga personer i branschen är på plats. Fredrik Wester är minutiöst förberedd med marknadsplaner, kurvor och alla siffror pryddigt på power-point. Innan det är hans tur att kliva upp på scenen presenteras spelet "Matrix Online", en jättesatsning baserad på filmen Matrix. Bolaget bakom spelet lägger sju miljoner dollar enbart på marknadsföring. Hela budgeten för Paradox nya spel är tre miljoner kronor. Bolaget har vid den här tiden dussinet anställda.

– Killen före mig pratade om hur många miljoner dollar de skulle lägga på tv och så vidare. Jag tror vi hade lagt 75 000 dollar totalt på marknadsföringen av vårt spel. Snacka om att vara kusinen från landet, berättar Fredrik Wester.

Blixtsnabbt raderar han i sin ppt-presentation, stiger upp på scenen och snackar marknadsföring och sälj. Utan att använda en enda siffra, för att inte avslöja den anorektiska budgeten.

Hur det slutade?

– Vi sålde 80–90 000 spel och de 25 000, minns han.

Kusinen från landet visade att man kunde både utveckla och sälja spel på världen viktigaste och tuffaste marknad: USA. I dag står den marknaden för 40 procent av Paradox export.

– Känslan efteråt var att vi kan det här och fattar vad vi gör. Det handlar inte bara om att bränna pengar. Man måste ha en bra produkt, jobba hårt med marknadsföring och bygga communities, säger han.

Kanske handlar det också om lika delar oräddhet och kaxighet från Fredrik Westers sida. Speljätten Atari fick han kontakt med genom ett telefonsamtal året innan. Alltså 2004.

– Jag bara ringde och fick tag på chefen för distribution. Sa tjena, det är Fredrik från Paradox: vet du vilka vi är? När han svarade att han kände till ett av våra spel så blev jag förvånad. Sedan sa vi ett avtal och jobbade ihop med Atari fyra år. Det gick bra och vi fick distributörer på sjutton olika marknader, säger Fredrik Wester.



Foto: Daniel Roos. På bilden Fredrik Wester.

»Vi satt på vår fritid och skrev rollspel.
Hur vi skulle få snurr på det visste vi
inte. Det här var innan Kickstarter.«

Bolaget växer snabbt. DVD-skivorna med Paradox-spel sprids över världen. Sedan kommer den stora smällen. Krisen. Men den digitala distributionen förändrar allt. Till det bättre.

Men vi tar det ändå från början: pojkrummet i Umeå. Spelandet började, som för så många andra, med en Atari 2600 när Fredrik Wester var i sjuårsåldern. Spelen var av den enklare sorten, "Ping Pong" och annat. Nästa dator var en Sinclair ZX Spectrum med gummitangenter. En present från en förutseende styvpappa, som såg att datorer "är ju ändå framtiden". Det är med den datorn Fredrik lär sig programmera lite Basic. Men den stora revolutionen i pojkrummet är den grå Nintendo-lådan: 8 bitars processor och "Super Mario". Då börjar spelandet på allvar. Och det är också då han tar klivet från spelnörd till ung entreprenör. 1989 börjar Fredrik och hans storebror importera Nintendo-spel från Taiwan och sälja via annonser i "Gula Tidningen". Affärsidén föds ur reklamkataloger från Hongkong och Taiwan som farfar, som var ICA-handlare, får till kontoret. Katalogerna är på engelska och fyllda med spännande varor som bara väntar på att bli importerade.

Importverksamheten går bra för bröderna. Alla telefonsamtal till hemmet i Umeå handlar om spelbeställningar. Sedan kommer det ett helt annat samtal: en advokat hör av sig. Bergsala som har den svenska agenturen för Nintendo gillar inte försäljningen av piratkopior från pojkrummet i Umeå.

– Vi fattade inte att vi sålde pirater. Vi lade ner direkt och importerade annat. Men inget blev så stort som Nintendo-businessen, säger han.

Studier på Handels i Göteborg följde efter gymnasiet. Japan-linjen och nästan ett år i Sapporo. Intresset för Japan och japansk kultur grundlades redan i Umeå, där han hade japanska på schemat i gymnasiet. Så mycket nytta av sina språkkunskaper tycker han sig inte ha haft.

– Jag kan imponera med några artighetsfraser. Men det är mycket enklare att prata engelska när man gör affärer. Men jag kan mycket om Japan, säger han.

I början av 1999 drar han från Göteborg till Stockholm.

– Det var en grym hajp och en fantastisk anda i stan. Efter två veckor i Stockholm tänkte jag: varför har jag inte alltid bott här.

Det blir it-bolag, CRM, kundtjänst på nätet och kan man hjälpa storföretag att svara på mejl som rasslar till och fyller inkorgen kan man leva bra på att konsulta. Men det mesta tar slut efter millennieskiftet. Även för it-experten.

– Konsultmarknaden dog, det blev permafrost över en natt.

Det kändes inte kul, då började jag leta jobb, säger han.

Vägen till framtiden finns i det gamla pojkrummet. Förutom dataspel, spelades det även rollspel hemma i Umeå.

– Jag och några gamla kompisar hade licensierat rollspelsvarumärket "Mutant" från 1980-talet. Vi satt på vår fritid och skrev rollspel.

Hur vi skulle få snurr på det visste vi inte. Det här var innan Kickstarter, säger han.

Kompisgänget lyckas ändå sälja femtusen exemplar av ursprungsutgåvan. Fyrahundra kronor kostade det i butik. Ett par miljoner i omsättning blev det.

Bolaget som licensierade "Mutant" heter Paradox Entertainment. Där var en viss Fredrik Malmberg frontfigur. Det var han som startade "Drakar och demoner", Sveriges mest sålda rollspel genom tiderna. För sjuttioalister som nördad in på rollspel är han en legendar

– Vi hade läst hans namn på varenda rollspelsprodukt sedan vi var tio år, säger Fredrik Wester.

När han sedan står där, på Fredrik Malmbergs kontor, för att sälja in en femtonsida varumärkesplan för "Mutant" på powerpoint, så är det lite med mössan i handen. Malmberg tycker att det är slöseri med talang att Wester ska hålla på med rollspel, även om det bara är på fritiden. En bisyssla till konsultbolaget som går allt sämre. På stående fot blir han erbjuden att jobba med dataspel på Paradox Entertainment. Bolaget består 2003 av två delar: licensiering av varumärken och dataspel. Bolaget har precis köpt rätten till "Conan the Barbarian" och de nya ägarna ser dataspel som en liten, olönsam affär. De börjar styra bolaget i en ny riktning. Första uppgift för Fredrik Wester blir att utarbeta en affärsplan för dataspelen. Storsäljare då var spel som "Svea Rike" (styr Sveriges öde under 300 år) och "Europa Universalis" (historiskt strategispel om Europas stormakter). Styrelsen är inte imponerad av Fredrik Westers affärsplan som de får se i



Spelutvecklaren har sitt huvudkontor på Söder i Stockholm. 200 personer tar fram nya spel.



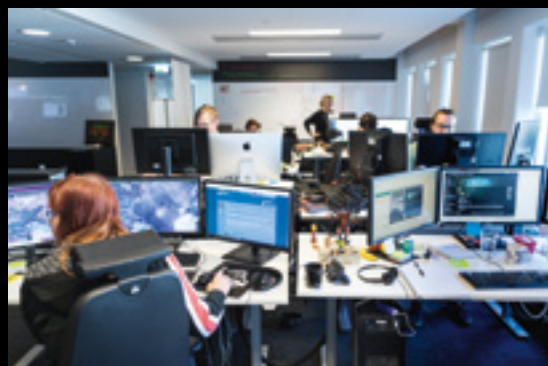
Alla spel distribueras digitalt. Inom ett dygn vet företaget om ett nytt spel blivit en fullträff.



Hösten 2015 köptes White Wolf Publishing. Rollspelföretaget äger rättigheterna till några av världens största rollspel. Tanken är att bygga upp ett licensieringsföretag runt dessa varumärken.



Paradox utvecklar så kallade "sandbox"-spel. Spelaren hoppar in i en roll och skapar själv sin berättelse. Till skillnad från det som brukar kallas "storydriven".



Bolagets strategi vilar på tre ben: egna spel, förlagsverksamhet och licensiering av varumärken. Jättehiten "City: Skylines" kommer från en finsk spelutvecklare.

»Tidigare så investerade vi, tutade och körde om det fanns pengar i kassan. Nu har vi en finansiell bas att stå på.«

slutet av 2004. Han och dåvarande vd:n får ta över dataspelen.

– Affärsplanen var över femtio sidor och jag tror ingen mer än jag själv läst den. Men det lustiga är att när jag tittade på den fem år senare hade jag genomfört nästan varje steg, säger han.

Sedan år 2005 har den olönsamma lådan varit lönsam varje år och bolaget har varit självfinansierat de senaste tio åren. Paradox har tagit in en ny ägare i Spiltan och investeraren Peter Lindell. Spiltan köpte efter några år ut den andre delägaren, vd:n för Paradox Interactive.

– Jag ville fortsätta att driva bolaget. Men det ville han inte.

Sommaren 2016 börsopterades Paradox interactive. Noteringen blev en framgång. Aktien steg som en raket och värdet ökade med 70 procent första veckan. I början av hösten 2016 värderas hela bolaget till drygt 6 miljarder kronor.

Det viktiga bidraget från Spiltan till bolaget är finansiell stabilitet och en styrelseordförande med erfarenhet av finansiell planering. Hela branschen bygger på stora tunga investeringar i nya spel. Dessa cykler styr omsättning, kassaflöden och vinstmarginaler.

– Tidigare så investerade vi, tutade och körde om det fanns pengar i kassan. Nu har vi en finansiell bas att stå på och planerar för kommande arton månader vad vi ska göra. Det är också då tillväxten börjar ta fart, säger han.

Den andra viktiga framgångsfaktorn för snabb tillväxt är digital distribution av spel. Men allt började med bolagets största kris. Paradox Interactive höll på att gå under 2009 när bolagets amerikanske distributör inte hade några pengar att betala spelen Paradox hade skeppat till USA. Distributören jobbade med att få ut spelen till kedjeföretag som Walmart, Target och Best Buy. Företaget hade satsat på egna spelprojekt som gått åt skogen och var skyldig Paradox 800 000 dollar. För Paradox som då omsatte 45 miljoner kronor var det väldigt mycket pengar.

– Vi stämde dem och fick givetvis rätt. Men det var en riktig ökenvandring. Det var fyra, fem tuffa månader innan vi fick pengarna. Vi lever i en kapitalintensiv bransch och har en tendens att pressa kassaflödet. Men inget var så jobbigt som då, säger Fredrik Wester.

Efter den krisen gick Paradox "all in" på digital distribution av spel.

Redan 2010 var 50 procent av försäljningen digital. 2013 var 95 procent digital försäljning. Paradox säljer spel för pc och de laddas ner via Steampowered.com, världens största portal för pc-spel. Här kan kunder över hela världen ladda ner både nya spel och uppdateringar. De senare är en viktig del i affärsmodellen: uppdateringar är ett sätt att hålla kvar kunder och förlänga spelens livstid. Några uppdateringar är gratis, andra kostar. Digital distribution ger dessutom värdefulla kunddatabaser och mätbarhet på köpet:

– Vi vet vad kunderna vill ha och hur de betar sig. Vi får kontroll över hela kedjan från utveckling till att vi säljer spelet. Sedan får vi betalt tidigare och det påverkar så klart kapitalbindningen positivt, säger han.

Försäljning av fysiska produkter i butik, som fortfarande är vanligt när det gäller konsolspel, har fördelen att spelen syns.

Får man in ett spel på till exempel Walmart går det att med närmast matematisk precision räkna ut vad en hyfsad hyllexponering betyder i veckoförsäljning. Det behövs ett helt annat PR-maskineri för att få genomslag med digital distribution. Marknaden är närmast binär och det finns två typer av spelbolag, enligt Fredrik Wester: dom som tjänar vansinnigt mycket pengar och dom som inte tjänar ett smack.

– Antingen är man där vi är med 30–40 procents marginal, eller så är man ett förlustbolag. Om man hårdrar det lite, säger han.

Långsiktig finns det ingen överlevnadsförmåga för spelutvecklare med tioprocentiga vinstmarginaler. Sådant som brukar applåderas av börsanalytiker när det handlar tillverkningsföretag inom verkstadsindustrin. I spelbranschen är det hits som gäller. Du är inte bättre än ditt senaste spel. Och domen från spelarna kommer snabbt.

– Inom ett dygn från att ett nytt spel släpps har vi en mycket bra uppfattning om hur det kommer att gå. Då vet vi ganska väl hur spelet kommer att sälja det närmaste året. Ofta kan man ta siffran och extrapolera den 365 dagar framåt.

Det som jämnar ut berg- och dalbaneåkningen i omsättning är den stora portföljen, nio aktiva varumärken och drygt 80 speltitlar. Paradox håller liv i spelen med ständiga uppdateringar, lojala fans och hängivna "communities". I kundbasen finns fem miljoner registrerade spelare och

»Inom ett dygn från att ett nytt spel släpps har vi en mycket bra uppfattning om hur det kommer att gå. Då vet vi ganska väl hur spelet kommer att sälja det närmaste året.«

en miljon spelar ett Paradox-spel varje månad. Därför är det också långt mellan nyutvecklade spel från den egna studion på Söder i Stockholm. Rymdspelet "Stellaris", som lanserades i maj 2016, var det första helt nya spelet på tolv år. Ett dygn efter att spelet släpptes hade det laddats ner över 200 000 gånger. Jättehiten stadsbyggarspelet "City: Skylines", som hade premiär hösten 2015, såldes i 250 000 exemplar under det första dygnet. Det spelet, som skickade upp Paradox omsättning till 600 miljoner kronor och vinstmarginalen till smått otroliga 40 procent, kommer från en finsk spelutvecklare. Förutom alla egna varumärken i portföljen fungerar Paradox också som förläggare för andra spelutvecklare. En inte fullt lika riskabel verksamhet som att lita på enbart egenutvecklade spel.

Det som skiljer Paradox från andra svenska spelföretag, förutom fortsatt fokus på pc, är att bolaget utvecklar så kallade "sandbox"-spel. Till skillnad från det som brukar kallas "storydriven" på spelbranschjargong.

– Spelaren drivs inte av en story vi skapat, utan hoppar in i en "sandbox" och skapar sina egna "stories". Man påverkar själv vad man gör, sedan berättar man för andra spelare vad man gör, säger Fredrik Wester.

Spelaren blir ambassadör för spelet och det skapas communities och klubbar. Spelen ska man kunna utforska i tusentals timmar. En och halv timme är den genomsnittliga speltiden. Eller som Wester uttrycker saken "vi gör spel för toknördar som spelar spel". Han ser därför inget behov att snabbt marschera in på den växande marknaden för mobilspel. Han kallar det "lättviktsspel", sånt man spelar fem minuter på bussen.

– Vi ska fortsätta att göra det vi är bra på. Det är själva poängen. Vi behöver inte stressa, säger han.

Nästa steg för bolaget kan vara VR. Men samtidigt är han tydligare med annat som är viktigt:

– Vi jobbar ständigt på att förändra våra affärsmodeller på befintliga plattformar. Det finns mycket att jobba med och en underliggande tillväxt i hela branschen.

Den globala spelmarknaden omsatte 85 miljarder dollar förra året. Prognoser talar om en omsättning på 120 miljarder dollar år 2020. Paradox spelare finns i första hand i Nordamerika och Europa, nästan halva världsmarknaden finns där. Den andra halvan är Asien, Sydamerika är bara

» Vår marknad är helt internationell.
Vi är ju vad man brukar kalla "born
globals" och förutsätter från dag ett
att hela världen är vår marknad.«

några få procent. Potential att växa finns onekligen.

– Vår marknad är helt internationell. Vi är ju vad man brukar kalla "born globals" och förutsätter från dag ett att hela världen är vår marknad. 2015 hade vi kunder från 198 länder. I några länder är de kanske inte så många. Man jag tycker det är rätt häftigt att det sitter några på Madagaskar och laddar ner våra spel, säger han.

Indien, Kina och Korea är de stora marknader som väntar.

– Återigen: vi har inte jättebråttom. Vi har stora communities av spelare i både Kina och Korea. Men de betalar inte.

För Kina talar att den kinesiska internetjätten Tencent köpte 5 procent av aktierna i Paradox i samband med noteringen. På sikt är det vägen in på den stora kinesiska marknaden. Tencent har de finansiella muskler Paradox behöver och tänker långsiktigt. I juni 2016 köpte Tencent 84 procent av finska spelbolaget Supercell, som värderar bolaget bakom "Clash of Clans" till drygt 80 miljarder kronor.

Hösten 2015 överraskade Paradox många i dataspelsvärlden med att köpa rollspelföretaget White Wolf Publishing från isländska koncernen CCP Games. Köpet finansierades ur den egna välfyllda kassan. Bolaget som startade sent 1980-tal äger rättigheterna till några av världens största rollspel, bland annat "World of Darkness" och "Vampire: The Masquerade". Mörka och mystiska världar befolkade av vampyrer, varulvar, älvar och trollkarlar. Och annat sattyg.

– Det är mörkt och hårt, inget för tonåringar. Mer "Game of Thrones" än "Twilight".

Tanken är att bygga upp ett licensieringsföretag runt dessa varumärken för att göra spel, böcker, film eller något annat. Än så länge har den här lilla verksamheten ingen omsättning, fem anställda och får göra förlust 2016. Förebild är bland annat Disney, som köpte Marvel Comics.

– Det finns mycket att göra med White Wolf. Vi ska bygga upp varumärkena, skapa värden och planera framåt. Mycket av kostnaderna ligger nu i att se till att vi har registrerat alla varumärken, säger han.

Med köpet av White Wolf känns det lite som Fredrik Wester är tillbaka i pojkrummet: rollspel och datorspel. Det han kan och älskar mest av allt. Bolagets strategi vilar stadigt på tre fundament: spelutveckling, förlagsverksamhet och licensiering. ■

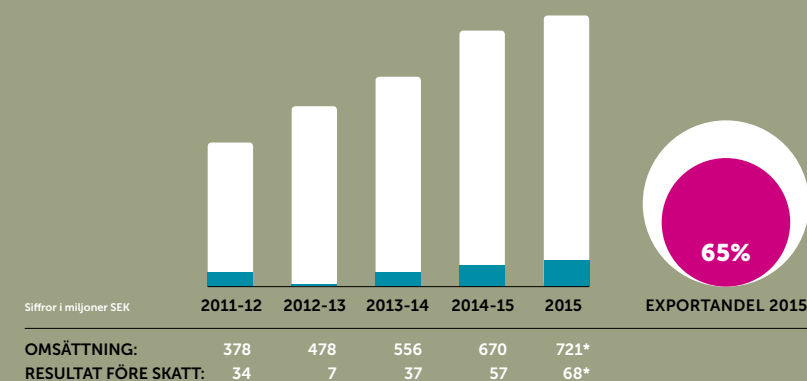
Gudrun Sjödén

En akvarellmålade entreprenör med färgstarka visioner

Kulturtant och konstnär. Gudrun Sjödén leder en av modebranschens största exportsuccéer, företaget som bär hennes eget namn. I över fyrtio år har hon skapat kläder för en växande global målgrupp. Och hon är inte färdig än. Som återgången vd har hon ett tydligt mål i sikte: att lämna ifrån sig ett agilt lett företag. Och att ge sig in på nästa stora marknad. Näthandeln är nyckeln.

GUDRUN SJÖDÉN

STARTÅR	1976
ÄGARE:	GUDRUN OCH BJÖRN SJÖDÉN, RATOS
ANTAL ANSTÄLLDA	420
OMSÄTTNING 2015*	721 MILJONER SEK
RESULTAT FÖRE SKATT 2015*	68 MILJONER SEK



KOMMENTAR: Omsättningen för Gudrun Sjödén Group inkluderar den tyska verksamheten, som är helägd sedan sista juni 2015. Tidigare var den tyska verksamheten ett intressebolag till gruppen. Resultatet före skatt är uppgifter för Gudrun Sjödén Group AB. Den tyska verksamheten är endast med som resultat från intressebolag fram till sista juni 2015. Investmentbolaget Ratos köpte 30 procent av aktierna i Gudrun Sjödén Group 1 juli 2016.

*För omsättningen 2015 gäller proforma och resultatet 2015 avser åtta månader.



»Jag hängde aldrig på de socialistiska idealen under konstfacksåren. Att vara egen företagare på den tiden likställdes ofta med skattesmitande.«

–Det handlar om att se vart man är på väg, säger hon. Du måste följa marknaden, förstå och tolka trenderna. Det moderna ledarskapet handlar mer om rörlighet än att strukturera allt i alla lägen. Med den snabbhet som råder i modebranschen i dag så måste du följa med i flödet. Vara flexibel. Det funkar inte annars.

Hon exemplifierar med ett citat om ledarrollen, från den amerikanska armén: ”Framtiden är osäker, den vilar på instabilitet, komplexitet och tvetydighet”.

–Det är parametrar du måste förhålla dig till, säger Gudrun. Du måste förstå det oberäknliga, det oförutsägbara, och ändå förmå att vara tydlig i din roll.

Gudrun Sjödén, nu fyllda 75 med 40 år som egen företagare i modebranschen, har starka åsikter om det mesta. Hon är oförvägen och rak, säger vad hon tycker, både som formgivare och företagare. Nyligen lämnade företagets vd sin post efter ett år och Gudrun återtog rodret i det företag hon styrt sedan starten 1974.

Men det börjar tidigare än så. 1958 blir hon antagen till Konstfacksskolans textillinje i Stockholm, endast 17 år gammal. Utbildningen är yrkesorienterad och omsorgen om hantverket är stark. 1960-talets politiska radikaliseringslurar runt hörnet med slängda behåar och unisex. Men Gudrun Sjödén tar istället intryck av den svenska allmogens textila traditioner och tecknar av mönster på Nordiska museet.

–Jag kommer från en utpräglad företagarfamilj utanför Katrineholm. Pappa var bonde, mamma ”en kvinnoakskvinna på högerkanten” som månade om en utbildning hon själv aldrig fick. Jag hängde aldrig på de socialistiska idealen under konstfacksåren. Att vara egen företagare på den tiden likställdes ofta med skattesmitande. I dag ser det ju lite annorlunda ut.

Efter utbildningen följer perioder som anställd klädformgivare hos bland andra Ivar Wahl, som frilans och som inköpare. Till slut får Gudrun Sjödén nog av uppdragsgivarnas ointresse för kontinuitet och brist på konsekvens. Efter en personlig kris med en allvarlig cancersjukdom startar hon Gudrun Sjödén AB.

Två år senare, 1976, öppnar hon och maken, fotografen Björn Sjödén, butiken på Regeringsgatan i Stockholm. Det blir den egentliga starten på

Foto: Anna Kern. På bilden Gudrun Sjödén.



»Vi visste inte vad vi gav oss in på.
Visste man det skulle ju åtskilligt
förbli ogjort.«

verksamheten. Hennes ränder, färgsättningar och mönster skapar ett eget uttryck och företaget finner tidigt sin nisch, målgruppen modebranschen glömde: Kulturtanten. Strax efter butiksstarten inleder Gudrun Sjödén postorderförsäljningen som är en av nycklarna till de fortsatta framgångarna.

– Vi klädde en kund som förbisets av branschen. Vår målgrupp består fortfarande av konst- och kulturintresserade kvinnor med ett socialt intresse och en känsla för kvalitet. Kvinnor som söker ett sätt att uttrycka sig på, snarare än kläder som sexualiserar och objektifierar. Våra kläder inspirerar, ger energi och är generösa i formaten. Vare sig kunden är amerikansk, tysk eller svensk.

Gudrun Sjödén vill expandera och företaget går tidigt på export. Kulturtanten visar sig per definition vara kosmopolit och inte enbart ett svenskt fenomen. Tyskland är det första landet där man etablerar sitt varumärke och startar försäljning. Året är 1981 och med hjälp av den yngre systern Christina Rådevik drar man igång postorder och senare öppnas även konceptbutiker. Tyskland är fortfarande Gudrun Sjödéns största marknad.

– Många säger att den tyska marknaden är svår och många klädföretag vill in där, men det rullade på bra från början. Mycket tack vare min syster som fortfarande bor där. Det tyska företaget är ett separat bolag där jag nyligen köpte ut min syster. Något som för övrigt tvingat oss att ta banklån för första gången sedan mitten av nittiotalet, säger Gudrun. Och det gillar jag INTE. Bankskulden ska bort så snart som möjligt.

Efter att ha klätt den tyska Kulturtanten riktar företaget blickarna mot jättemarknaden i USA. Det här är tidigt 1980-tal och upprinnelsen till satsningen är att Gudrun Sjödén AB representeras i en bok om internationell postorder vilket medför nya kunder i USA.

När Gudrun Sjödén öppnar filial på den amerikanska västkusten är det långt innan svenska modeföretag på allvar etablerar sig i USA. Det här var före bjässen HM:s invasion av kontinenten år 2000, före trendsättaren Acne; innan några svenska modeföretag överhuvudtaget gör sig kända på den amerikanska marknaden. Sådant kräver mod och pionjäranda.

– Och viss skicklighet, lägger Gudrun till. Men det är sant, vi visste inte vad vi gav oss in på. Visste man det skulle ju åtskilligt förbli ogjort. Vi lärde oss oerhört mycket de här åren.

Den fysiska verksamheten drar igång i San Francisco 1983 och består snart av två butiker, ett centrallager samt ett litet huvudkontor. Med i bilden finns även en affärspartner.

– Vi köpte ett begagnat datasystem, ett så kallat distanshandelssystem, som vi aldrig fick att funka berättar Gudrun. Så det fick bli kassaregister och handskrivna fakturor, rena stenåldern. På den tiden, innan fax och ordentligt fungerande distanstelefon, kändes avstånden enorma.

I början av 90-talet, just då företaget gör en ganska omfattande satsning på den amerikanska marknaden, inleds Gulfkriget, den amerikanska offensiven i Kuwait.

– Konsumtionen avstannar tvärt i USA och vår stora satsning får ingen respons från de tilltänkta kunderna, berättar Gudrun. Efter en tid var vi tvungna att lägga ned, vi hade inget val. Det var tufft, en riktig prövning för mig och företaget, kan jag säga. Men vi kom igen.

Efter att ha tvingats slå igen verksamheten i USA bestämmer sig företaget för att satsa på Sverige och sin kärnvärden igen, ”vilka vi är och vad vi står för”. Och med hjälp av lojala medarbetare och en i övrigt fungerande infrastruktur tar sig företaget igenom krisen utan att behöva låna upp pengar. Och marknaden i Tyskland tuffar ju på. Efter en rejäl svacka är man på fötter igen.

– Jag har alltid styrt mot god lönsamhet för att kunna vara fri. Pengar ger makt, ”Cash is King” som de säger i USA. Vi är i dag ett lönsamt företag med ett starkt varumärke och vi vet hur vår kund ser ut. Vi slipper söka oss fram och testa. Det skiljer oss från de flesta modeföretag. Och från företag i många besläktade branscher för den delen.

För att förklara framgångssagan Gudrun Sjödén AB måste man förstå den djupa lojalitet som råder mellan kund och varumärke. I kombination med den starka och visuellt mycket tydliga produkt- och företagsprofilen som uthålligt vårdats genom åren. Och sist men inte minst; postorder-verksamheten. Det är postorden som banar väg för de tidiga framgångarna i Sverige och som möjliggör en framgångsrik etablering i Tyskland. Det är postorderförsäljningen som öppnar portarna till den amerikanska verksamheten, både initialt och vid återkomsten på USA-marknaden.



Den nya butiken på Green Street på Manhattan startades 2013. Att öppna i USA igen är en revansch. Trogna kunder från 1990-talet hör av sig för att hylla hennes återkomst på den amerikanska marknaden.



Gudrun Sjödén bygger på den djupa lojalitet som råder mellan kund och varumärke. I kombination med den starka och visuellt mycket tydliga produkt- och företagsprofilen som uthålligt vårdats genom åren.



1976 öppnar Gudrun och maken Björn Sjödén den första butiken, på Regeringsgatan i Stockholm.

»Vi omsatte ju betydligt mer än boo.com«

Distansförsäljningen via postorder lägger också grunden till ett anammande av ny kommunikationsteknik. Företaget är tidigt med att ta till sig nätbaserad teknik och efter traditionell postorder kommer webbsidor med e-handel – den första redan 1997 – följda av poddar, bloggar och en aktiv närvaro i sociala medier.

Runt millennieskiftet är Gudrun Sjödén AB – utan att göra något vidare väsen av det – en av våra ledande pionjärer i det som kommer att kallas det svenska IT-undret. Och kanske ännu viktigare: företaget är en av överlevarna när bubblan spricker i början av 2000-talet.

– Vi omsatte ju betydligt mer än boo.com, konstaterar Gudrun.

I Gudruns universum är tekniken inget hot, den digitala närvaron är lika naturlig och varmt omfamnad i tonen som all annan interaktion med köpare och kunder. Själv har hon ingen dator på kontoret, all kommunikation sköter hon via sin iPhone och sin hemdator. Hon är också flitig i sociala medier.

Facebookgruppen "Kulturtanten" har i dag fler än 22 000 följare och hemsidan med bland annat "Gudruns Värld" är ett viktigt forum för försäljning och kommunikation i rätt anda.

Men än har företaget inte gått ifrån tydligt profilerade trycksaker. Sommaren 2016 ligger den 116-sidiga katalogen "Colours of Burma" i travar i butikerna. Kunderna kan fortfarande posta en kupongbeställning.

Det viktiga är budskapet och andan, inte sättet på vilket du nås av det, verkar vara mottot. Och att nå ut är i förlängningen att sälja. Direkt eller indirekt. Butikerna är visserligen viktiga showrooms och förmedlare av varumärket Gudrun Sjödén, men det är distansförsäljningen som gör det verkliga jobbet. E-handeln står i dag för totalt 60 procent av företagets försäljning globalt.

Gudrun Sjödén lyckas framgångsrikt förena båda sina hjärnhalvor; hon kan skapa och måla men också räkna och leda. Men även om den personliga närvaron är stark i företaget bygger verksamheten på en organisation med designteam, ledningsgrupp och pålitliga underleverantörer. För att jobba hos Gudrun Sjödén förutsätts att du förstår företagets unika egenskaper, dess färgstarka själ. Alla hennes anställda får göra det så kallade handstilstestet. Gudrun Sjödén pratar gärna om kopplingen mellan hand, hjärna och själ.

»Men innan jag fasar ut mig vill etablera ett mer flödigt ledarskap, en ledarfilosofi som följer marknaden på ett lyhört sätt.«

– Hur en person skriver säger ganska mycket om känsla och stil, säger hon. Även om folk blivit sämre på att både teckna och skriva nuförtiden. Av våra designers är det numera bara jag som målar och tecknar mönster för hand.

Det handtextade budskapet har också en central roll i företagets visuella framtoning och grafiska profil.

Och framgångarna manifesteras av butiker i många länder. Trots – eller kanske tack vare – att kärnan i verksamheten är nätbaserad distansförsäljning, har företaget butiker i London, Berlin, Oslo, New York, Helsingfors, Köln, Frankfurt... Listan kan göras lång och den växer. Global expansion sätter värderingar och etik på prov och företaget mår om miljön och värnar om säkra produktionsmetoder i länder som Indien och Kina, säger Gudrun.

Hon berättar om den nya butiken på Green Street på Manhattan. Att öppna upp i USA igen är en revansch. Gudrun berättar att trogna kunder från 90-talet hör av sig för att hylla hennes återkomst på den amerikanska marknaden.

Nästa stora satsning kan bli Australien. Tester har visat att det är en gynnsam marknad med potential. Kulturtanten och den typiska Gudrunkvinnan finns även där har det visat sig.

Gudrun återvänder till behovet av det flexibla ledarskapet, den agila företagskulturen.

– Min plan är att behålla rollen som vd i kanske två år till, säger hon. Men innan jag fasar ut mig vill etablera ett mer flödigt ledarskap, en ledarfilosofi som följer marknaden på ett lyhört sätt. Vi måste adoptera den synen för utvecklas på sikt.

– Jag kommer inte acceptera något annat slår hon fast. Och bankerna måste sluta vara så kaxiga.

Som entreprenör, företagare och kreatör Gudrun är fortfarande både kontroversiell och visionär. Man anar ett mönster i allt hon gör. Eller kanske snarare: Ränderna går aldrig ur. ■

Bergkvist-Insjön

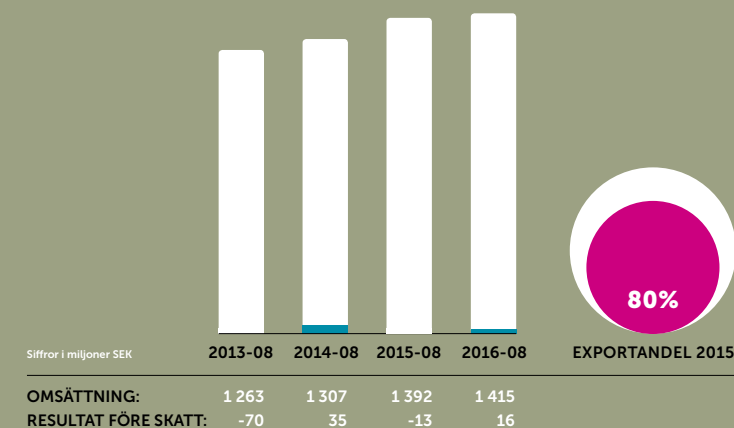
Lokalt sågverk med sikten inställt på världen

Sågverksföretaget Bergkvist-Insjön har funnits i Dalarna i nästan 100 år. Familjeföretaget startade 1926 och växte steg för steg men redan från start med en betydande exportandel.

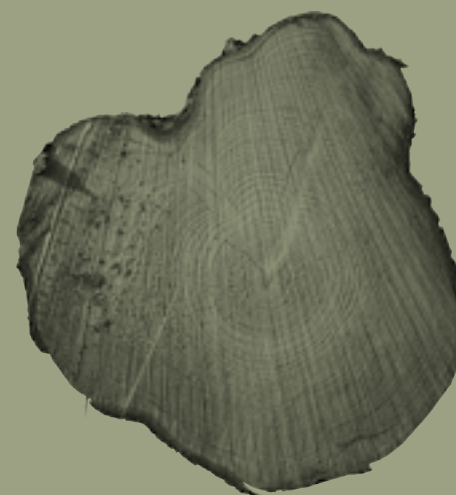
Under 1980 talet växte företaget rejält, delvis genom ett förvärv av ett större grannföretag. Miljardvallen sprängde man för sju år sedan och nu siktar Bergkvist-Insjön på nya exportmarknader.

BERGKVIST-INSJÖN

STARTÅR	1926
ÄGARE:	FAMILJEN BERGKVIST
ANTAL ANSTÄLLDA	150
OMSÄTTNING 2016-08	1 415 MILJONER
RESULTAT FÖRE SKATT 2016-08	16 MILJONER



KOMMENTAR: Kraftiga investeringar i en ny såganläggning, och i samband med det stora omstruktureringar, har i flera år påverkat resultatet negativt för Bergkvist-Insjön. Men från och med senaste bokslutet (2015–2016) pekar resultatet rejält uppåt igen.



»Det här med export var helt naturligt för oss alla i familjeföretaget. Exporten har bara blivit större och större i företaget.«

Året är 1986. Det går dåligt för det ledande sågverket i Insjön. Det går betydligt bättre för uppstickaren Bergkvist. När familjen Bergkvist tar över, fusionerar och skapar ett stort sågverk i Insjön, i en komplicerad affär, blir det en turbulent och svajig tid men också starten på något nytt.

När affären blev känd i Insjön påverkade den förstås många. Reaktionerna var starka och många sågverksarbetare stod vid gårdstunet där Ulf Bergkvists bodde och hötte med nävarna i frustration. Många hade jobbat många år på Insjöns sågverk och nu väntade en osäker framtid hos uppstickaren Bergkvist.

– Jag var trettioett år gammal och var inblandad i en jätteaffär på orten som påverkade i princip alla. Mina jaktkompisar, idrottsklubben, skolkamrater och släktingar. Det var en tuff tid. För mig personligen, för många i Insjön och för företaget.

Det berättar Ulf Bergkvist, sonson till den Axel som startade sågverket Bergkvist i Insjön. Under den turbulenta perioden 1986 var det Ulfs pappa Ragnar som stod som ytterst ansvarig för företaget och den som drev på att köpa konkurrenten och föra över alla sågverksarbetare i bygden till sitt eget sågverk. Men bakom honom fanns alltså sonen Ulf. Som bara något år senare skulle ta över efter sin pappa.

– Pappa gick bort alldeles för tidigt. Bara sextio år gammal. Men det var inte så mycket annat att göra för mig än att ta över vd-posten och driva företaget framåt. Vi hade ju just omstrukturerat sågverksindustrin i Insjön, så det var inte läge att vara passiv.

Men vi tar det från början. 1926 startade Axel Bergkvist sitt eget sågverk. Han hade då fått gå från det stora företaget Insjöns sågverk några år tidigare. Då tog han chansen och åkte till England för att lära sig mer om branschen. Väl tillbaka var han mogen att dra igång eget. Med 30 000 i lån blev det möjligt att bygga ett mindre sågverk. Han backades upp av några lokala skogsägare och kunde dra igång. Men omedelbart gjorde han också något som kom att påverka hela företags inställning. Han sökte sig ut på export. Och det första självklara landet var förstås England.

– Så det här med export var helt naturligt för oss alla i familjeföretaget. Exporten har bara blivit större och större i företaget. Men numera är det inte så mycket England längre. Asien är den stora exportmarknaden för oss nu, berättar Ulf Bergkvist.

Foto: Lars Dahlström. På bilden Ulf Bergkvist.



»Tillfälligheter. Men mycket av företagandet är just det. Tillfälligheter.«

Farfar Axel exporterade också en hel del till Tyskland, och företaget växte starkt med nya marknader. När Axel Bergkvist dog 1970, 70 år gammal, hade företaget 62 anställda.

Och historien om hur Ulf Bergkvist ympats in i företaget, och succesivt växt in i rollen som vd och numera styrelseordförande, börjar nog där 1970. Närmare bestämt vid dagen för kräftpremiären i början av augusti. Ulf sommarjobbar på familjens sågverk och just den här dagen kliver farfar Axel in och ställer sig tillsammans med sonsonen och hyvlar råspont till en tysk kund.

– Där står vi och jobbar tillsammans och jag minns känslan av erkännande att få stå där och jobba med honom, berättar Ulf.

När dagsverket är gjort så är det dags för kräftpremiär. Axel, hans son Ragnar och sonsonen Ulf plockar ihop kräftburar och åker ut i kvällningen för att fånga in delikatesserna.

– Då, när vi står där och agnar burarna, så faller farfar helt plötsligt i mina armar. Han går bort där på stranden.

– En sorglig dag förstås. Men jag är också tacksam att det skedde så. Med stövlarna på liksom. Och att både pappa Ragnar och jag var där när det hände, säger Ulf.

Sexton år senare kommer den stora expansionen. Bergkvist i Insjön köper alltså upp konkurrenten på orten. Oron var stor, men stämningen förändrades snart när Bergkvist fick ordning på sitt tvåskift och sågverksverksamheten började blomstra.

Ett av skälen till att Bergkvist i Insjön klarar av att expandera så fort under 1980-talet är att man levererar trä till ett lokalt husföretag. Men företaget går dåligt och Ulf Bergkvist funderar på hur man ska lösa problemet. Han drar frågan med sin dåvarande koncernordförande som plötsligt säger: ”Men du, jag spelar golf med en kille på Mitsubishi. Han kanske har nån idé?” En kort tid därefter tog ett japanskt företag, Tomoku Hus, över husfabriken och så är det än i dag. Och Tomoku Hus är fortfarande Bergkvists enskilt största kund.

– Tillfälligheter. Men mycket av företagandet är just det. Tillfälligheter. Det gäller bara att ta vara på dem när de dyker upp. Jag ser faktiskt företagandet och bygget av Bergkvist i Insjön som ett äventyr som jag får vara med om.

Att ta vara på tillfället handlade det verkligen om 1990. Då händer något i Kanada som påverkar utveckling för Bergkvist i Insjön. Nya regler i landet gör att avverkningen minskar drastiskt och helt plötsligt så är Kanadas viktigaste exportmarknad, Japan, kort på virke.

– Vi hade ju förstås hört talas om det där. Och börjat fundera på hur det skulle kunna påverka oss här i Insjön. Men helt plötsligt så stod en delegation från Japan på kontoret. En jättedelegation. Vi fick hämta in stolar från hela kontorsdelen för att folk skulle få någonstans att sitta. Och sedan körde en förhandling igång, minns Ulf.

Den dagen slutade med en japansk beställning på träprodukter som i plats räknat tog plats i 44 containrar.

– En jättelik beställning. Och det blev början till vår framgångssaga i Japan.

Numera har Bergkvist i Insjön ungefär 25 japanska kunder, alla slutförbrukare av trävaror. Det rör sig framför allt om trämaterial till husbyggen. Exakt sågade bitar av gran i mycket hög kvalitet. Säkerhets- och kvalitetstänket är högt i Japan. Bland annat beroende på den ständiga risken för jordbävningar.

– Ett av skälen till att vi fick den första stora beställningen och dessutom har kvar en så stor andel i Japan är den flexibilitet som vi kan ge. Vi kan leverera utifrån en väldigt komplicerad spec. Där fanns nyckeln till att japanerna nappade. Det och att hålla leveranstiderna. Det gjordes det klart för mig vid det där första mötet med delegationen 1990. Till Japan levererar man i tid, annars har man inte kunden kvar.

Ungefär 50 procent av ett träd blir till slut färdig trävara. Resten av produkten måste dock tas tillvara om det ska bli någon bra affär. Biprodukterna flis, bark och sågspån är värt ungefär 70-80 miljoner om året för Bergkvist-Insjön.

Företaget gör av med ungefär motsvarande 4 000–5 000 villors konsumtion i energi. Men är ändå positiv i energibalans. Biprodukterna tillgodoser hela företagets energiåtgång och dessutom kan man sälja vidare biprodukter som motsvarar uppvärmningen av en mindre svensk stad.

När man talar om Insjön är det svårt att undvika frågan om det finns någon koppling till en annan stor aktör och entreprenör på orten, Clas Ohlson. Och det gör det på ett nästan kongenialt sätt.



Bergkvist-Insjön sågar 380 000 kubikmeter trävaror om året. Det finns kapacitet i anläggningen för ungefär 10 procent till. Företaget är det sjätte största sågverket i Sverige.



Sågverket lossar 100 timmerbilar per dygn i Insjön.



Företaget nya anläggning kostade 160 miljoner.



Grundaren Axel Bergkvist. Familjen Bergkvist äger hela koncernen. Numera fördelat på sex barnbarn och tre barnbarnsbarn.

»Våra medarbetare i Kina utvecklar närmast en kamratlig relation till kunden. Det här hade tagit enorm tid för oss i Sverige att lära oss.«

– Vi delar containerverksamheten. Det kommer fulla containrar från Asien med material till Clas Ohlson. Efter lossning uppe vid deras distributionslager så packas samma containrar med våra trävaror och körs tillbaka till Asien, berättar Ulf Bergkvist.

6 000 containrar om året gör den här lastningen i två riktningar. En perfekt kombo förstås. Sedan var ju förstås Axel Bergkvist och Clas Ohlson goda vänner när det begav sig i början av 1900-talet och fiskade ihop. Men det är en annan historia.

2005 valde Ulf Bergkvist att kliva tillbaka som vd och bli styrelseordförande i stället. För första gången skulle Bergkvist i Insjön få en vd som inte var en bergkvistare. Peter Eklund blev mannen som fick familjen Bergkvists förtroende som vd. Peter Eklund kom direkt in i hetluften genom att leda en stor omstrukturering av företagets sågverk (läs mer om denna senare i texten). Dessutom dök det snart upp ett nytt exportland som skulle visa sig vara hyperintressant för sågverket. Nämligen Kina.

2010 var man med på världsutställningen i Shanghai. Egentligen helt förutsättningslöst. Företaget byggde en enorm dalahäst i trä och tog med sig till montern i utställningsområdet.

– Sedan sprang vi runt och pratade med så många vi hann med, berättar Peter Eklund.

Det skulle visa sig att intresset var stort. Men redan där, 2010 i Shanghai, så insåg Ulf och Peter att lokalt anställda skulle bli företagets framgångsfaktor. En klok känsla visade det sig. Nu har företaget tre anställda på kontoret i Shanghai ("vår närmaste kontorsgranne är Babybjörn faktiskt"). Det var det speciella affärssinnet i Kina som gjorde att företaget bestämde att kinesisk personal ska sköta försäljningen i Kina.

– Kort skulle man väl kunna säga att ur ett västerländskt perspektiv så skulle vi nog tycka att arbetsmetoderna är lite märkliga. Våra medarbetare i Kina utvecklar närmast en kamratlig relation till kunden. Det här hade tagit lång tid för oss i Sverige att lära oss, berättar Peter.

Kina har fortfarande en stor potential för Bergkvist. Företagets nisch just nu i Kina är framför allt att man sågar, förädlar och levererar material till inredning i den växande medelklassens boenden.

– Det kan vara lite av varje. Men en stor produkt är att kineserna inreder sina barnrum i vackra trämaterial, väggar och golv, men också möbler i storlekar som passar barnen. Till den nischen är vi en stor leverantör.

Med en export på 80 procent av omsättningen (varav över 50 procent finns i Japan och Kina) blir det alltså bara 20 procent kvar på den svenska marknaden. I Sverige går dessutom det mesta av försäljningen till den japanska hustillverkaren Tomoku Hus i Insjön. De trävarorna går alltså också i praktiken på export. Strategin med export är tydlig och hänger också ihop med att företaget numera uteslutande sågar gran. Det gäller att hitta sin nisch och i Asien är gran ett mycket omtyckt träslag.

Man kan ju bara tänka sig vilken marknad som skulle öppna sig om Bergkvist i Insjön får vara med och leverera material till husbyggen i Kina på samma sätt som i Japan. En gigantisk marknad helt enkelt.

– Men så enkelt är det inte bara att köra på och öka omsättning och export, säger Peter Eklund.

– Det finns en annan problematik att ta hänsyn till. Hur mycket råvara kan vi få tag på? Alltså hur mycket grantimmer kan vi köpa upp och förädla? Där finns en begränsning.

Peter Eklund räknar med att vi i Sverige i dag avverkar ungefär 70 procent av den skog som skulle kunna huggas. Resten säljs inte av markägarna, av olika skäl. Det kan handla om att skogsägaren vill vänta på bättre pris eller att hen helt enkelt vill behålla skogen som den är.

– Vi för hela tiden en kamp för att få tillgång till mer gran. I stort sett kan man säga att vår produktion och försäljning i mångt och mycket är beroende av hur mycket grantimmer vi kan få fram, säger Peter Eklund.

Vad kan du ge för råd till ett företag som funderar på att gå på export?

– Resa, resa, resa. Det gör vår marknadschef Suzan Ljungemo och talar med människor och försöker få en uppfattning om det finns något i värdekedjan som vi kan tillföra som inte kunden har i dag, säger Peter.

– I något läge så måste man sedan bestämma sig för att våga kliva på. I någon mån så blir ett exportbeslut alltid lite av en chansning, fyller Ulf i.

Båda två är noga med att påpeka att förutsättningarna är väldigt olika i olika länder. Inte bara vad kunderna vill ha. Utan också i affärsrelationen.

– Vi på Bergkvist har ju erfarenheter av Japan kontra Kina till exempel.

»Kanske trappar vi ner i Japan för att utveckla i Vietnam. För vad är det som säger att vi ska hålla på i samma länder hela tiden.«

Det går inte att göra affärer på samma sätt alls med de länderna. Japan är väldigt industriellt utvecklat och man gör en affär på ett ganska ytligt sätt. Man gör upp och så blir det. Men det är oerhört viktigt att man sedan håller sina löften i affären. I Kina sker affärerna på ett helt annat sätt. Den ändras hela tiden utifrån nya idéer eller perspektiv, säger Peter Eklund.

– För vår del var egen personal på plats en nyckelfaktor.

När Ulf och Peter spanar framåt och mot andra länder så faller blickarna på Taiwan och Vietnam. Två marknader med enorm potential.

– Men som sagt. Det är inte säkert att vägen fram för oss är att öka omsättningen. Kanske trappar vi ner i Kina eller Japan för att utveckla i Vietnam. För vad är det som säger att vi ska hålla på i samma länder hela tiden, säger Peter Eklund.

Och hur var det nu med kriserna? Var det den stora och enda krisen när Bergkvist i Insjön köpte konkurrenten 1986?

– Nja, man skulle nog kunna säga att den riktiga dramatiken var för åtta nio år sedan. Affärerna med Japan gick bra och vi var tvungna att investera i en ny anläggning. Den i sig kostade 160 miljoner. Men den skapade framför allt en stor turbulens i företaget då nya kompetenser krävdes och där andra kompetenser helt plötsligt blev mindre värda. En dramatisk tid för företaget, berättar Peter Eklund.

– För samtidigt slog branschen till med en rejäl uppsving. En resa som vi missade helt eftersom vi var mitt i vår omstrukturering. Och när vi väl kommit i mål med denna, så blev det lågkonjunktur i branschen. Ett par rejält tuffa år helt enkelt.

Sedan kom affärerna med Kina igång och nu ser allt stabilt ut igen för Bergkvist. Men både Ulf Bergkvist och Peter Eklund skakar på huvudet när börsen förs på tal. Om Bergkvist skulle vara intressant att börsnotera. Och det är knappast känslomässiga entreprenörsargument som väger tungt.

– Det skulle aldrig gå. Den här branschen går från stora vinster till förluster på oerhört kort tid. Det går knappt att göra några vettiga budgetar. Det här skulle inte marknaden förstå, menar Peter Eklund.

– Det är lite så faktiskt att man måste vara utrustad med is i magen. Det kommer kraftiga dippar, men vi vet nu efter många år att vinsterna kommer tillbaka också, säger Ulf Bergkvist. ■

Linas Matkasse

Kassen bäst i klassen

Från arbetslös dietist till matmamma som serverar 60 miljoner portioner årligen. Tillsammans med sin bror Niklas Aronsson, grundare och vd, driver Lina Gebäck ett av Sveriges mest framgångsrika e-handelsbolag: Linas Matkasse. Sedan starten 2008 har företaget gått från 10 kassar i veckan till en miljardomsättning. Och nya exportmarknader står på menyn.

LINAS MATKASSE

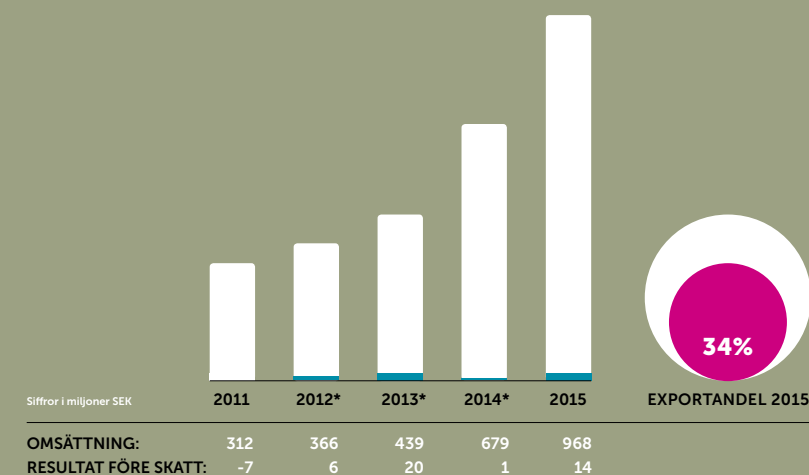
STARTÅR 2008

ÄGARE: NIKLAS ARONSSON, LINA GEBÄCK, CREANDUM, ACTON, HERKULES

ANTAL ANSTÄLLDA 250

OMSÄTTNING 2015 968 MILJONER SEK

RESULTAT FÖRE SKATT 2015 27 MILJONER SEK



KOMMENTAR: 2011 investerade svenska Creandum och tyska Acton Capital Partners i bolaget. Det norska riskkapitalbolaget Herkules Capital kom in som en ytterligare delägare 2015.

*Exklusive nedlagd utlandsverksamhet.



»Jag trodde inte att folk ville ha mat hem som andra valt ut åt dem.«

– Vi har sett oss över axeln länge, särskilt i början. När kommer de, tänkte vi, när ska de fatta grejen.

Linas oro är befogad. Det ligger nära till hands att dagligvaruhandelns ledande kedjor ska använda resurser och logistik för att konkurrerar ut uppstickare med nydanade idéer.

I dag är Linas Matkasse marknadsledande och ett av få matkassaföretag som visar vinst. 2015 ökar man omsättningen med 44 procent till närmare 970 miljoner. Konkurrenterna ligger en bit efter men marknaden mätas gradvis av både matvarujättarnas erbjudanden och nya aktörer som dyker upp med nischade kassar.

Men miljardföretaget Linas Matkasse börjar i blygsam skala. Hela verksamheten föds ur ett vardagsbehov i en Stockholmsförort 2007.

”Varför kan man inte bara sträcka ut handen vid ett rödljus och få en kasse mat i näven.”

Ungefär så säger Linas svägerska när hon kommer hem efter en ovanligt stressig dag med dagishämtning och annat vardagspusslande. Citatet förekommer ofta i historien om företagets tillblivelse. Svägerskans frustration sätter igång hjärnan på Linas bror, entreprenören Niklas Aronsson. ”Varför inte?” tänker han. ”Det måste ju gå att samordna matinköp och recept och hjälpa småbarnsfamiljer med att få varierad mat på bordet”.

Samtidigt har Lina nyligen avslutat en dietistutbildning på Göteborgs universitet. Hon är också frustrerad, men av en helt annan anledning: hon får inget jobb.

– Det gick så långt att jag började utbilda mig till sjuksköterska trots att dietist var något av ett drömyrke för mig.

Så en dag ringer Niklas Aronsson sin syster. Han är eld och lågor över en ny idé, säger han. Lina lyssnar men är skeptisk.

– Jag trodde inte att folk ville ha mat hem som andra valt ut åt dem. Bland de roligaste jag visste var ju att planera, plocka och handla själv. Men å andra sidan var det en del av yrkesrollen som dietist, att planera måltider. Entreprenörers entusiasm är ofta smittande och efter ett tag börjar hon se möjligheterna i affärsidén.

– Niklas och jag är otroligt olika. Men det är också en fördel. Han



Foto: Linus Hallgren. På bilden: Niklas Aronsson och Lina Gebäck.

»Han packade själv tio kassar i veckan i mjölkkylen i en Nacka-butik. Snart var vi uppe i femtio kassar och behövde hjälp.«

missionerar och har stora visioner. Jag tänker mer här och nu. Men det har ju visat sig vara en framgångsrik kombination. Och vi är ense i det mesta för det mesta, det är en förutsättning för att jobba ihop och kunna utveckla företaget.

Niklas Aronsson har en typisk entreprenöriell bakgrund. Han har varit med om att dra igång saker sedan barnsben, allt ifrån barnkörer till företag och olika affärsprojekt. Ett tag driver han en sms-baserad biståndsverksamhet för unga. När han hösten 2007 reagerar på hustruns frustration är han själv föräldraledig. Som småbarnsförälder är han lika medveten om måltidsproblematiken som sin hustru.

Lina som precis fått sitt första barn är ännu långt ifrån den sortens vardagsliv.

–Det var kanske därför jag var skeptisk till affärsidén initialt, jag förstod ju inte den primära målgruppen eftersom jag själv inte alls befann mig där.

Numera är Lina själv nära arketyper för den genomsnittliga matkassekunden; kvinna runt fyrtio med små barn i olika åldrar.

–Vardagen är kaotisk många gånger, man får knappt ihop det tidsmässigt. Och så ser det ju ut för de flesta småbarnsföräldrar. Ofta handlar det om att laga en bra men ändå nyttig och varierad måltid på kort tid. Och även om vår typiska kund är en kvinna vet jag att det står åtskilliga män och pappor bakom grytorna. Våra recept har fått många att våga sig in i köket, kanske för första gången någonsin. Det är lite av min mission, att lära folk att det inte är så krångligt att laga mat.

Kassen syskonparet startade verksamheten med finns kvar i sortimentet som var oförändrat i två år. I dag har den fått sällskap av tretton kassar med olika teman: lättlagat, inspiration, barnkasse utan gluten, vegetariskt med flera. Senast i raden är en flexitariankasse.

–I starten gjorde jag själv recepten i Word. Niklas skötte logistiken i Excel, säger Lina.

–Han packade själv tio kassar i veckan i mjölkkylen i en Nackabutik. Snart var vi uppe i femtio kassar och behövde hjälp. Vi växte ganska snabbt ur Excel och in i det affärssystem vi har i dag. Men det tog lång tid innan vi hade ett provkök. De första två åren provlagade jag allt hemma i köket med småbarn kring benen.

Numera består menyteamet av tio personer som alla är mat- och näringsspecialister av olika slag. Men grundfilosofin från starten ligger i stort sett fast: en varierad kasse med kött, fågel, fisk, grönsaker, kryddor och mejeriprodukter. Inte onödigt mycket fett men mycket grönt. Gott. Nyttigt. Lättlagat.

Man anar en klassisk kostcirkel i grunden och Lina säger att en bra matvecka är varierad i stort sett enligt den modellen. Smaktrender kommer och går, ibland är det curry, ibland koriander eller basilika. Barnkassarna är kanske lite åt det trygga hållet men även där är variation och nya smaker viktiga.

Förtroendekapitalet är stort och varumärket starkt och laddat med lojalitet från en växande skara matkasseshushåll.

–Vi har byggt vår verksamhet från grunden och skapat starka relationer med kundkretsen. Vi ”överstaffade” aldrig utan växte gradvis och organiskt. Längre med egna pengar och en stor arbetsinsats. Det dröjde tre år innan vi tog in externt kapital för att utvecklas vidare.

Som marknadsledare utvidgar Linas Matkasse verksamheten 2014 och startar onlinebutik. En viktig del av affärsidén är att förenkla för kunden. Sortimentet är därför begränsat och består av ett snävt urval av varor och produkter som kompletterar matkassarna. Onlineförsäljningen passar affärsmodellen väl.

Konceptet ligger i tiden och den totala e-handeln inom matsegmentet växer stadigt. Samtidigt behöver de stora aktörerna som Ica, Coop och Axfood – som bland annat äger Willys – få kunder till sina butiker. Deras affärsmodell ser i grunden annorlunda ut och vid det här laget har Linas matkasse och liknande företag tagit så stora marknadsandelar att det kostar att slå sig in i deras segment, även för dagligvarujättarna. Axfood är samtidigt en leverantör till Linas Matkasse.

Kretsloppet från kasse till kund följer i stort samma principer som i starten men numera i en betydligt mer uppgraderad skala. Lina och hennes team av matkreatörer planerar menyer enligt utarbetade riktlinjer och därefter näringsberäknas recepten. Allt provlagas minst två gånger. Alla rätter fotograferas för webb och recepthäften. Kunden beställer via hemsidan. Råvaror och produkter beställs enligt prognoser som är



I starten gjorde Lina Gebäck recepten i word. I dag består menyteamet av tio mat- och näringspecialister av olika slag. Men det tog lång tid innan det fanns ett provkök. De första två åren provlagades allt hemma i köket.



Under det första halvåret packade Niklas Aronsson själv tio kassar i veckan i mjölkkylen i en Nackabutik. Företaget växte ganska snabbt ur excel och in i det affärssystem det har i dag.



Smaktrender kommer och går, ibland är det curry, ibland basilika.



Affärssystemet bygger på att samtliga underleverantörer arbetar inom ramarna för verksamheten, i samma logistiska miljö.

»Tyskland var inte riktigt moget för vår näthandel, där vill man fortfarande handla själv i stor utsträckning.«

förhållandevis exakta. Det medför väldigt lite matsvinn, vilket är unikt i matbranschen. Kunden får ett mejl och senare sms om leveransen som kommer söndag eller måndag mellan 17 och 22.

Linas ansikte dyker upp i annonser, banners och i reklamfilmer. Hon och hennes team kommunicerar regelbundet med matkassekunderna via mejl, sms och genom sociala medier.

Hon är också flitigt förekommande i sociala medier och på bloggar. Tillsammans med några likartade aktörer har Lina kommit att personifiera affärsområdet. Tänk matkasse hem och du tänker Lina.

– Vi har ju kunder på över 600 orter i Sverige, så täta kundkontakter och goda medierelationer är ett måste och en förutsättning för att kunna fånga upp alla behov.

En annan viktig komponent i framgångssagan Linas Matkasse är just det effektiva affärssystem som ersatte Excel i ett tidigt skede. Det har gett verksamheten en skalbar företagsmodell att växa i. Systemet bygger på att samtliga underleverantörer arbetar inom ramarna för verksamheten, i samma logistiska miljö och enligt samma principer. Det är något som vanligtvis är svårt att få till.

Linas Matkasse har till exempel inte egna bilar och chaufförer. Men man förfogar över underleverantörernas fordonsflottor under de timmar de är verksamma. Vilket ger kontroll över både servicenivå och utförande.

Efter några framgångsrika år i Sverige pekar marknadsundersökningar och fokusgrupper på Tyskland som en potentiell marknad. Året är 2011 och samtidigt går svenska Creandum och tyska Acton in med kapital. Acton är positiva till att testa den tyska marknaden men det är ingen förutsättning för kapitalinvesteringen.

Tyskland är en stor och lockande marknad för svenska företag men många har gått bet. Det avskräcker inte Linas Matkasse som gör en omfattande framryckning i Europas ledande ekonomi. Man börjar i Berlin och utvidgar efter hand verksamheten i fem städer. Ungefär samtidigt satsar bolaget på att etablera sig i London under namnet Jessica's Recipe Bag.

Matäventyret i Tyskland tar slut 2013 och kort därpå drar man sig även ur den engelska marknaden.

– Tyskland var inte riktigt moget för vår näthandel, där vill man fortfarande handla själv i stor utsträckning, säger Lina.

– Man har sin lokala slaktare, sitt bageri och så vidare. I London där vi startade den engelska verksamheten, fanns redan liknande företag och ett etablerat förhållande till e-mathandel. Men trots att vi satsade på duktiga lokala entreprenörer som kunde marknaden var bruset för starkt, vi tog oss inte igenom riktigt, trots att vi erbjöd ett delvis nytt koncept.

2015 ligger Linas Matkasse ute till försäljning. Det blir skrivelser i media och affärspressen spekulerar i alla möjliga scenarier. Processen slutar med att norska Herkules Capital investerar och köper 30 procent av bolaget. Herkules är annars känt för att vilja ha ägarmajoritet. Lösningen blir i stället att Herkules tillför expensionskapital. De tidigare investerarna svenska Creandum och tyska Acton väljer att stanna kvar i bolaget. Lina och hennes bror är fortsatt huvudägare.

Med stärkt kassa och en stadig utveckling bakom sig ser man sig sedan 2015 åter om efter nya utländska marknader och samarbetspartners. Receptet är tydligt: via etablerade och lokala entreprenörer växer Linas Matkasse i ett flertal länder. Men under egna namn. Lärdomarna från tidigare satsningar har lett till ännu intimare samarbeten med lokala entreprenörer.

I Norge, den näst största marknaden, drivs verksamheten av bland landslagskocken Adam Schive Bjerck och hans team. Mathijs Maaltijdbox heter konceptet i Holland.

I Finland, som drar igång hösten 2016, levereras Sannan Ruokakassi (Sannas matkasse) enligt vd Susanne Lindroos tillagning. Under hösten 2016 utökar man även i Danmark i samarbete med Retneamt.dk.

– Aktörerna har hjälp av våra guidelines. Jag är angelägen om att de har vissa grunder att hålla sig till men annars får de ansvariga skapa recepten efter den egna marknaden och lokala förutsättningar, säger Lina.

– Därför heter vi inte Linas Matkasse i andra länder. Det är alla dotterbolag på egna meriter men under vårt paraply.

Trots framgångarna i Sverige och erfarenheter från tidigare utlandsförsök är det krävande att etablera sig på nya marknader. Varje lands matkultur är starkt präglad av inhemska vanor och beteenden kring

»Det känns friare och roligare att jobba med en pionjär och en uppstickare. Men företagsmässigt är det en mognadsprocess, förr eller senare måste du strukturera dig annorlunda.«

hur vi handlar och lagar mat. En annan lärdom är att inte förlita sig för mycket på fokusgrupper. Åtminstone inte när det gäller uttalanden om en tjänst man som kund ännu inte upplevt.

Grundbultarna i utlandsverksamheten – förutom starka lokala kontakter – är den beprövade affärsmodellen och det uppbyggda distributionssystemet. Företaget återanvänder fungerande rutiner för logistik men anpassar sig till varje lands lokala förutsättningar och grossistnät.

Företagsresan för Linas Matkasse – trots några fallerade utlandssatsningar och tidigare svårigheter att ta sig in på andra länders marknader – har varit relativt stadig och utvecklingen förhållandevis jämn. Omskakande kriser saknas. Nu handlar det mer om att växa upp som företag. En av verksamhetens stora utmaningar framöver är att gå från startup-läge till en mer organiserad bolagsform.

– Alla älskar en startup, säger Lina.

– Den typen av företag drar till sig medarbetare som fått nog av stora, stelbenta och administrativa organisationer. Det känns friare och roligare att jobba med en pionjär och en uppstickare. Men företagsmässigt är det en mognadsprocess, förr eller senare måste du strukturera dig annorlunda. En stor organisation kräver helt enkelt andra rutiner för att fungera och hålla ihop. Särskilt om du expanderar utomlands samtidigt. Utmaningen är förstås att behålla företagskulturen och ett kreativt klimat. Kanske väntade vi väl länge med det här steget men det är också en mental process. Startup-läget är ju inspirerande och tilltalande på många sätt.

Det går fortfarande inte att få en matkasse i handen vid ett rödljus. Men att Linas Matkasse som företagsmärke, företag och varumärke sedan länge har fått grönt ljus av svenska kunder och en inhemsk marknad råder det knappast någon tvekan om.

Nu gäller det att fylla de internationella varumärkena lika väl som man packar kassarna åt svenska kunder. ■

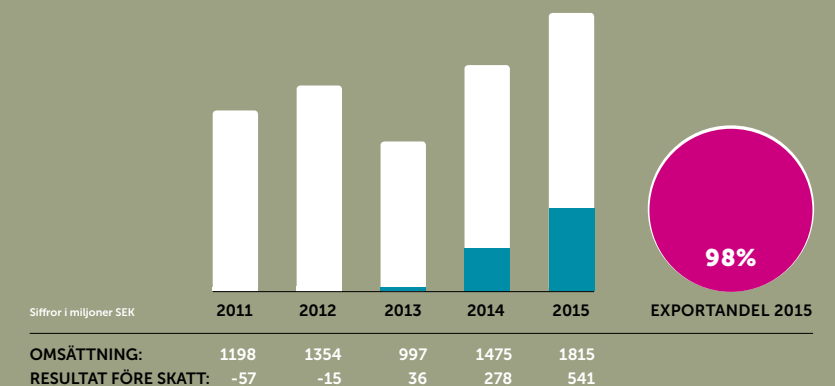
Mycronic

Nischen är smal men världen är stor

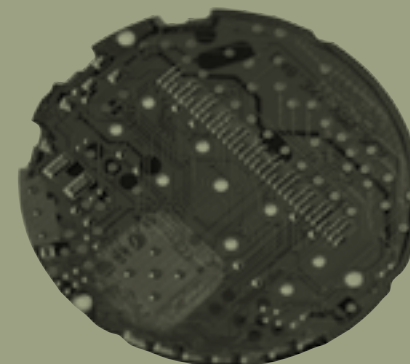
Täbyföretaget Mycronic är sprunget ur innovativa idéer av svenska forskare och ingenjörer. Bolaget gick direkt från starten på export. Hemmamarknaden för elektronikproduktion var liten och alla konkurrenter internationella. Under dryg trettio års tid har företaget framgångsrikt utvecklat och förfinat sina avancerade maskiner i en nisch av den globala elektronikindustrin.

MYCRONIC

STARTÅR	1989
ÄGARE:	BÖRSNOTERAT
ANTAL ANSTÄLLDA 2015	501
OMSÄTTNING 2015	1815 MILJONER SEK
RESULTAT FÖRE SKATT 2015	541 MILJONER SEK



KOMMENTAR: Micronic Laser Systems grundades 1989 men byter namn till Mycronic Mydata i samband med förvärvet av MYDATA Automation 2009. 2014 byter koncernen namn till Mycronic. Största ägare, per 31 oktober 2016, är Bure Equity med 29,9 procent, följt av bland annat Fjärde AP-fonden 6,1 procent, Swedbank Robur Fonder 4,8 procent och Handelsbanken Fonder 4,4 procent.



»Istället för att vara reaktiva och utveckla våra produkter när våra kunder säger sig ha ett behov är vi proaktiva och försöker förstå dem och deras ”roadmap”.«

Ökad omsättning, växande orderingång och förbättrat resultat. När Lena Olving summerar 2015 i vd-ordet i årsredovisningen för Mycronic väljer hon ordet ”rekord” för att beskriva utvecklingen. Och hon får medhåll av börsen som jublar, applåderar och skickar upp aktien till nya rekordnivåer hösten 2016. De högsta på tio år.

Lena Olving, som klev in på Täbyföretaget 2013, har slagit på efterbrännkammaren. Ett uttryck hon är väl bekant med efter åren på försvarskoncernen Saab. Ett inramat fotografi på väggen i vd-rummet skvallrar om bakgrunden inom försvarsindustrin. Lena Olving sitter i g-dräkt och hjälm i sittbrunnen på Jas 39 Gripen. Ett diplom intygar dessutom att hon dubbats till hedersridhare av Gripenorden och flugit stridsplanet. I baksits.

Mycronic skapades när två svenska tillverkare av utrustning till elektronikindustrin slogs samman 2009. Båda företagen, Micronic Laser System och Mydata Automation, var världsledande i sina respektive nischer. Micronic utvecklade maskritare, maskiner som används för att tillverka fotomasker. Dessa masker används av bildskärmstillverkare som levererar avancerade skärmar till rader av produkter: allt från mobiltelefoner till stora tv-skärmar. Mydata utvecklade utrustning som snabbt och flexibelt monterar alla typer av komponenter på kretskort.

När hon ska beskriva vad som hänt med Mycronic sedan hon satte sig i förarsätet och började spaka det innovativa teknikbolaget väljer hon ett passande uttryck:

– Det är ingen ”rocket science”, det vi gjort. Men det ska du egentligen fråga någon annan om, säger hon.

Raskt radar Lena Olving sedan upp delar av åtgärds paketet hon initierat på Täbyföretaget.

– Allt börjar med att kostnadsmassan är den rätta, vi har prioriterat att förbättra produkterna och att göra det fort. Vi har moderniserat produktprogrammet så att kunderna uppfattar att det är en stor skillnad på den nya generationen maskiner. Istället för att vara reaktiva och utveckla våra produkter när våra kunder säger sig ha ett behov är vi proaktiva och försöker förstå dem och deras ”roadmap”.

Under hennes ledning har det teknikdriva bolaget blivit både mer

Foto: Daniel Roos. På bilden Lena Olving.



»Människor är bärare av en företagskultur.
Det tar tid att jobba sig igenom gamla
kulturer, särskilt när bolag går samman.«

kostnadsmedvetet och marknadsorienterat och dessutom bytt namn till Mycronic.

– När jag kom hit hette bolaget Micronic Mydata. Ett hopplöst namn. Det går liksom inte att bygga ett ”brand” runt ett sådant namn, säger hon.

Självklart är namnbytet 2014 inte bara en kosmetisk fråga eller varumärkesfråga. Det handlar om att bygga ett gemensamt bolag av två olika bolag och ur den sammanslagningen odla fram en gemensam företagskultur. Det nya bolaget skapades när börsnoterade Micronic Laser System köpte Mydata Automation. Ett företag som tillverkar laserbaserade maskritare för bildskärmar tar över ett företag som utvecklar maskiner som placerar komponenter på kretskort vid så kallad ytmontering. Båda bolagen är visserligen verksamma i elektronikindustrin, sprungna ur innovativa idéer av forskare och ingenjörer. Dessutom är det företag som satsar på FoU och är starkt präglade av sina respektive ingenjörs kulturer. Men bolagen är byggda med skilda DNA och marknadsför sina maskiner och tjänster för olika tillverkare i elektronikindustrin.

De båda företagens historia är fortfarande levande på Mycronic. På väg till Lena Olvings rum passerar vi ett stort rum där anställda och besökare påminns om hur allt började. På varsin sida om en öppning i väggen, som leder vidare till vd-rummet, står två trotjänare: en blå TP9 komponentplaceringsmaskin från Mydata och en maskritare LRS-18 från Micronic Laser Systems. De två bolagen är nu två affärsområden som i samverkan fortsätter att skapa innovativa produkter.

– Människor är bärare av en företagskultur. Det tar tid att jobba sig igenom gamla kulturer, särskilt när bolag går samman. Men vi är bara 550 anställda, så jag tycker nog att vi lyckats och att vi är ett bolag i dag. Men det var en viktig symbolhandling att byta namn. Man får människor att på ett snällt sätt prata om sig själva som ett bolag, säger hon.

Mycronic har samlat sin starka ingenjörs kultur i en enda FoU-avdelning. Var fjärde anställd i bolaget jobbar med forskning och utveckling av nya produkter.

– Det fanns industriella skäl till att just de här bolagen slogs samman. De stora synergierna fanns inom FoU och med underleverantörer i produktionen, enligt Lena Olving.

Stark ingenjörs kultur har varit en del av båda företagen ända sedan starten. Annars hade Mycronic inte haft den position bolaget i dag har på en extremt konkurrensutsatt global elektronikmarknad. Snabba teknikskiften hotar hela tiden att vända upp och ner på etablerade affärsmodeller och att slå ut företag som inte klarat att ställa om. På it-industrins kyrkogård vilar många ”framtidsföretag”. Mycronic har sina rötter i den globala elektronikindustri som växte fram i början på 1970-talet. Mikroprocessorn blir mindre, kraftfullare, billigare och börjar masstillverkas. Elektronikprodukter blir tillgänglig för vanliga konsumenter. Miniräknaren är en succé, trots att de första räknarna bara behärskar de fyra räknesätten.

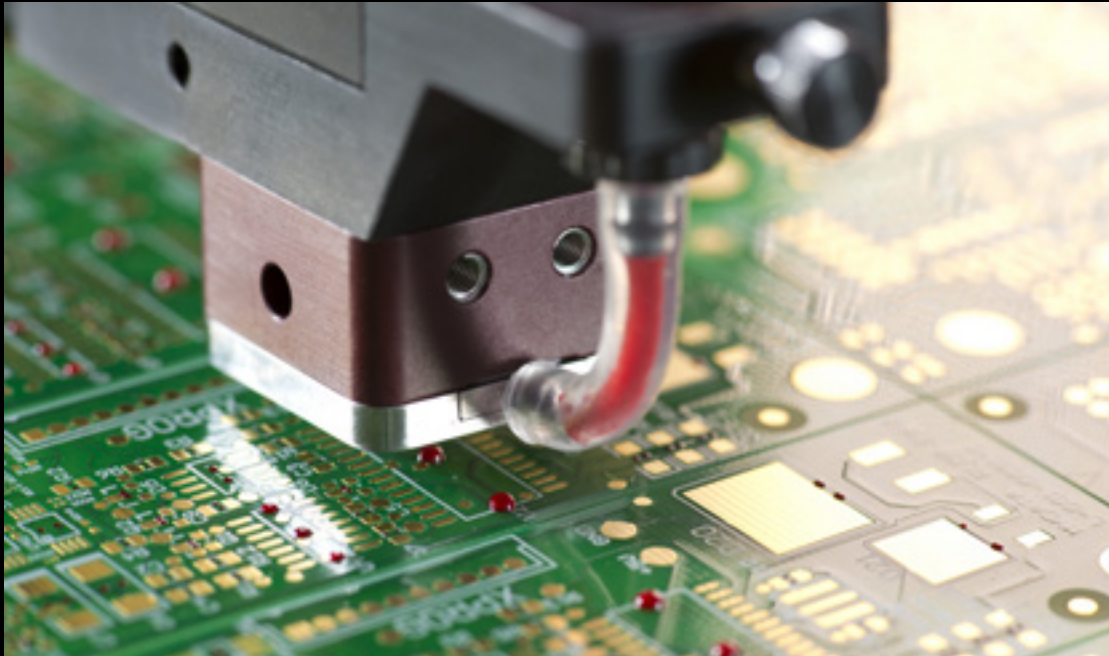
Vid den här tiden arbetar en grupp unga forskare på KTH i Stockholm med så kallad mikrolitografi. Målet är att utveckla en maskin som kan rita fotomasker för den växande halvledarindustrin. De startar Micronic Laser Systems och introducerar sin laserbaserade maskritare på marknaden.

Ungefär samtidigt grundar två unga uppfinnare företaget Mydata. Samtidigt som de skräddarsyr datorer för mätning och styrning, utvecklar de också en teknik för montering av kretskort. En snabbriktig ljusstråle visar operatören var på kretskortet komponenter ska monteras.

Båda företagen är barn av sin tid och nyckeln till fortsatt framgång är hela tiden förmågan att anpassa sig och ta tillvara ny möjligheter. Ett sådant avgörande ögonblick är en elektronikmässa i Paris 1983. Då inser ingenjörerna på Mydata att bolagets alla konkurrenter fokuserar på maskiner för långa serier och stora volymer. Mydata bestämmer sig för det rakt motsatta: satsa på maskiner för prototypkort, korta serier och snabba byten av jobb. Den första flexibla helautomatiska maskinen, TP 9, lanseras kort därefter. Försäljningen tar fart, volymerna växer, maskinen lanseras i USA och bolaget börjar bygga upp ett globalt nätverk av agenter och distributörer. 1989 installeras åttio maskiner runt om i världen.

– Bolaget var tidigt inne på export. Det berodde på att marknaden och alla konkurrenter var internationella, man var helt enkelt tvingad att redan från början göra hela världen till sitt arbetsfält. Bolaget etablerade tidigt dotterbolag i bland annat USA, säger Lena Olving.

Mydata tog alltså sin början på hemmamarknaden i Sverige, men



Ett så kallat dispenserings-huvud skjuter ut lim på ett kretskort. Inom affärsområdet ytmontering tillverkas flexibel produktionsutrustning för montering av komponenter på kretskort.



Utveckling och tillverkning finns samlad på huvudkontoret i Täby. Totalt finns Mycronic i 50 länder.



Felsökning av ett kretskort. Var fjärde anställd i bolaget jobbar med forskning och utveckling.



En tekniker monterar och justerar en maskritare i en renrumsmiljö. Inom affärsområdet mönsterritare utvecklas utrustning för tillverkning av bildskärmar.

»Om man har internationella konkurrenter och en hemmamarknad som inte är enormt stor måste man snabbt gå på export.«

fortsatte snabbt med en internationell expansion.

Vi säljer våra system till företag inom industri, rymd- och flygindustri och medicinteknisk elektronik. Elektroniknehållet ökar i alla tänkbara sammanhang och produkter. Små serier, avancerade kretskort och kort som till och med blir individualiserade är trender vi ser. Dessa trender spelar oss i händerna: vi är marknadsledande på flexibel produktion. Inriktningen mot flexibel produktion har vi hållit fast vid sedan starten för drygt 30 år sedan och det har tagit oss till en ledande position idag, säger hon.

KTH-forskarnas kunskaper i att bygga maskritare utvecklas vidare i Micronic Laser Systems. Men det tar lång tid att utveckla tekniken även om bolaget säljer maskiner redan på 1980-talet. En svag halvledarmarknad, i början 1990-talet, tvingar bolaget till en strategiförändring. Företaget börjar tillverka så kallade skuggmaskritare för bildskärmar till tv-apparater med katodstrålerör. Tekniken blir branschstandard och order kommer från hela världen.

– Micronic gick direkt in i Asien, men även i USA. Man sålde bara ett fåtal system i Europa. Det var utanför Europa kunderna fanns och det är också där kunderna finns i dag. Det fanns också konkurrenter och de var internationella. Om man har internationella konkurrenter och en hemmamarknad som inte är enormt stor, till skillnad mot exempelvis i Kina, måste man snabbt gå på export, säger Lena Olving.

Varför vågade Micronic satsa på maskritare när man inte hade någon egen hemmamarknad?

– För att man var först med en överlägsen teknik och insåg att den var användbar. Det fanns kunder, men inte i Sverige.

I dag står exporten för 98 procent av Mycronics totala omsättning och så har det i princip sett ut ända från starten.

Det klassiska sättet att komma ut i världen för många svenska företag har annars varit att först etablera sig hemma. Den logiken gäller inte för Micronic. Det går att utveckla och tillverka i Täby och sedan leverera produkter och tjänster i hela världen.

– Ja, men man måste leva nära kunderna och förstå kundernas behov, hitta sin egen nisch, säger hon.

Lena Olving drar en parallell med en annan industri hon känner väl:

bilindustrin. I många år jobbade hon på Volvo personvagnar som i dag har kinesiska ägare.

– Samma år som Volvo började tillverka personbilar etablerade man ett amerikanskt dotterbolag. Det gjorde kanske inte andra tillverkare som hade en stor hemmamarknad. Ska man starta ett bilföretag i dag måste man tänka globalt.

Tesla är ett skolexempel på det här. Inte ens den stora amerikanska marknaden är tillräckligt stor för en nystartad elbilstillverkare.

Med ett nät av distributörer, agenter och dotterbolag täcker Mycronic väl in världen. Totalt finns företaget i 50 länder.

– Tidigt insåg man värdet i direktförsäljning och att ha egna dotterbolag på viktiga marknader. Men vi har en kombination av agenter och dotterbolag. I USA till exempel har vi agenter som har jobbat för oss under tjugofem års tid, säger hon.

Fördelen med agenter är att man inte bygger upp en fast kostnads massa. Agenter och distributörer får betalt bara när de säljer. Dotterbolag kostar mer i fasta kostnader, men ger i regel en bättre marginal när en affär är genomförd.

Japan, Korea och Taiwan är de största marknaderna för bolagets maskritare. I Kina tillverkas ännu inte avancerade fotomasker, utan där produceras många skärmar till smarta telefoner, tv-apparater, datorer, läsplattor och annat med hjälp av importerade fotomasker. Mönstret på masken dupliceras om och om igen. För att tillverka en enda skärmtyp av en viss storlek och upplösning krävs dussinet sådana här originalmasker. Med en sådan uppsättning masker går det att masstillverka en bildskärm. Det tillverkas fyra miljarder skärmar om året. Utvecklingen mot avancerade bildskärmar med allt högre upplösning, och ett högt utnyttjande av maskritarna styr investeringsviljan hos Mycronics kunder. De mest avancerade maskritarna kostar mellan 35–45 miljoner dollar styck och maskinerna har lång livslängd. Genom att introducera ett ersättningssystem för äldre maskritare får man in fler order på modernare maskiner. Det är också ett sätt bygga upp en eftermarknad med återkommande uppgradering av både hårdvara och mjukvara, och samtidigt erbjuda en bra service.

»Tidigt insåg man värdet i direktförsäljning och att ha egna dotterbolag på viktiga marknader.«

Mycronics andra affärsområde, ytmontering, flexibla så kallade "pick and place"-maskiner för små till mediumstora volymer, har en annan affärslogik och andra kunder inom elektronikindustrin. Därför har de två affärsområdena också sin egen säljorganisation.

– Väldigt många mönsterkort ingår i produkter som köps av vanliga konsumenter. Först var det PC som drev teknikutvecklingen, sedan mobiltelefoner, säger hon.

Teknikskiften och nya produktområden är den stora förändringskraften i elektronikindustrin.

– Det finns i dag även andra branscher än mobiltelefoni som driver utvecklingen. En traditionell bransch som bilindustrin, tillverkningsindustrin själv med Industri 4.0 och alla saker som i framtiden kopplas ihop via internet håller på att ta över. Framför allt betyder det att många kretskort ska tala med varandra i framtiden, säger hon.

För Mycronic är det här förstås ljuv musik eftersom modern elektronikproduktion ställer allt högre krav på kundorderstyrning, minsta möjliga lager, korta serier och snabba omställningar mellan olika produkter. Tempot ökar och nya produkter introduceras med allt kortare cykler. Det kräver att elektronikstillverkare jobbar effektivare och smartare.

– Det här är B2B och det gäller att veta var kunderna finns och vilka utmaningar de har. Tidigare var det mycket försäljning av "hardware". Det är oerhört mycket viktigare att förstå hur vi kan bidra till deras inre effektivitet. Det handlar om att vara en "solution provider", snarare än en "hardware provider", säger Lena Olving.

Mycronics svar är att erbjuda smarta automationslösningar: lodpasta som skjuts ner på mönsterkortet med en så kallad jetprinter, flexibla robotar placerar komponenter, automatiserade lager tar fram rätt komponenter i tid och avancerad mjukvara styr processen i fabriken.

Tekniken att snabbskjuta skott med några nano liter lodpasta, 300 skott i sekunden, är man ensam om i världen.

– Vi måste kapitalisera på tekniken på fler sätt än att bara skjuta lodpasta. Så vi har anpassat plattformen till att även kunna skjuta andra vätskor än just lodpasta. Det kan vara olika typer av lim och besläktade medier. Allt beroende på vad kunden behöver, säger hon.

»Med förvärvet säkerställer vi tillgången till en strategisk produkt. Vi kan öka takten i vår produktutveckling för att möta konkurrensen på marknaden.«

Ett viktigt område som Mycronic även jobbar med är ”factory automation”, som Lena Olving kallar det.

– Hur ser vi till att kunders produktivitet är den bästa, hur ser vi till att logistiksystemet är effektivt, hur ser vi till att man kan ställa om snabbt och att man inte tar fel komponenter? Vi har ett helhetskoncept och produkter för detta.

Tidigt 2016 köpte Mycronic två tyska specialistföretag: RoyoTech Digitalelektronik (75 procent och en option att förvärva återstående 25 procent) och Kognitec Vertrieb and Service (10 procent). Båda förvärven är hörnstenar i ambitionen att skapa produktionskonceptet Mycronic 4.0, intelligenta system för materialhantering.

– Det är strategiska förvärv. Bolagen tillverkar och distribuerar så kallade torn. Tidigare köpte vi tornen av dem och sålde vidare till våra kunder, säger Lena Olving.

Komponenter som ska monteras på kretskort är upprullade på band och banden finns i hållare. Tornets uppgift är att se till att rätt komponenter kommer fram i tid till monteringslinan för att kunna fylla på komponenter som är på väg att ta slut eller att förbereda omställningen till nästa jobb i linan.

– Med förvärvet säkerställer vi tillgången till en strategisk produkt. Vi kan öka takten i vår produktutveckling för att möta konkurrensen på marknaden. Dessutom kan det här vara en instegsprodukt för kunder som vi normalt inte har, säger hon.

Sommaren 2016 gör bolaget ett nytt, men betydligt större förvärv. Mycronic betalar 450 miljoner för 75 procent av det kinesiska företaget Shenzhen Axxon Automation, med en option att förvärva hela bolaget inom tre år.

Det kinesiska bolaget säljer en kompletterande produkt inom det som kallas ”dispensing”. Mycronics har redan sin jetprinter, som är en avancerad teknik för att applicera olika vätskor. Den är ”high-end”, den kinesiska tekniken är bredare och mer ”mainstream”.

– Det är ett kompletterande produktprogram. Vi har kanaler mot kunderna internationellt och vi kan marknadsföra våra produkter via deras kanaler i Kina, säger hon.

Bolaget är ett joint venture och kommer att styras på traditionellt sätt genom en styrelse. Till att börja med kommer Axxon att fortsätta att producera under eget varumärke. Tanken är dock att Axxon på sikt ska bli helägt av Mycronic.

Axxon finns i dag på den kinesiska marknaden, vilken är världens största elektronikmarknad. Mycronic, som snabbt gick på export på grund av en begränsad hemmamarknad, kan nu ge det kinesiska företaget svensk draghjälp på den globala elektronikmarknaden. Det ser onekligen ut som ett klassiskt exempel på win-win. ■

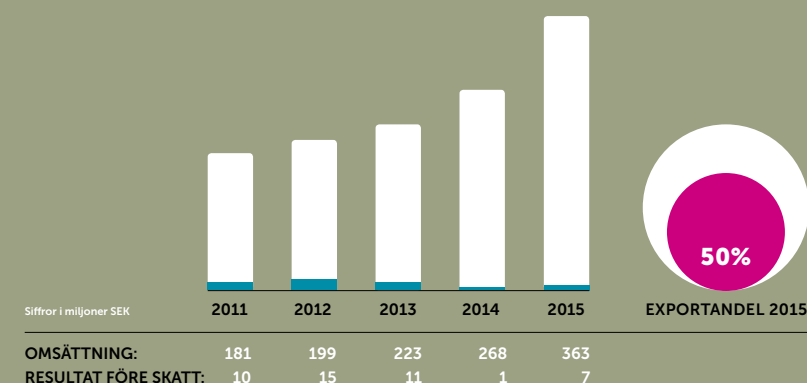
Oatly

Massiv lansering för hälsans och planetens bästa

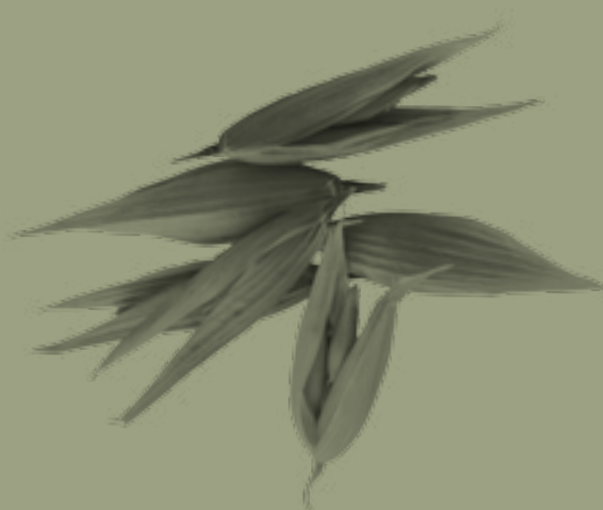
Företaget Oatly skulle kunna beskrivas i två faser. Från det att företaget startas 1994, med det första patentet och några spridda kunder, ökade omsättningen med mellan tio och femton procent om året hela vägen ett decennium in i 2000-talet. Utan att företaget gjorde mycket väsen av sig. 2012 anställdes en ny vd, Toni Petersson. Då blev det liv i luckan. Nu planerar Oatly att expandera kraftigt och erövra världen med sin flytande havre.

OATLY

STARTÅR	1994
ÄGARE: PÅGENGRUPPEN, INDUSTRIFONDEN, VERLINVEST, ÖSTERSJÖSTIFTELSEN, CHINA RESOURCES, GRUNDARNA	
ANTAL ANSTÄLLDA	117
OMSÄTTNING 2015	363 MILJONER SEK
RESULTAT FÖRE SKATT 2015	7 MILJONER SEK



KOMMENTAR: Påengruppen och Östersjöstiftelsen kom in som delägare i Oatly 2006. Det var också då man byggde fabriken i Landskrona. I slutet av 2016 sålde flera av de svenska huvudägarna delar av sitt innehav i Oatly. Nya ägare i företaget är de internationella investerarna Verlinvest och China Resources.



»Jag fick klart för mig att min uppgift skulle bli att skapa relevans. De här sakerna står Oatly för.«

I slutet av 2012 ska Oatly byta vd. Det görs genom ett headhuntingföretag. Det är nu Toni Petersson kommer till företaget. Styrelsen för Oatly, eller i alla fall delar av den, ville hitta en vd som inte var för insyltat i branschen.

– Vi ville byta ut en traditionell vd mot någon som förstod tiden mer än livsmedelsindustrin. Kommunikationskanaler, som sociala medier, blev allt viktigare. Så vi sökte faktiskt någon som inte hade någon erfarenhet alls av vår bransch, berättar Rickard Öste, delägare och en av forskarna bakom havredrycken.

Två personer skickades på intervju, och styrelsen kom fram till att Toni Petersson skulle kunna göra jobbet.

– Jag visste ingenting om branschen. Och framför allt inget om havreprodukterna som Oatly gjorde, säger Toni Petersson.

Men vad Toni Petersson kunde, med sin bakgrund som entreprenör i bland annat restaurangbranschen, var att det handlar om varumärke. Och att bygga image kring detta. Han såg en sprängkraft i Oatlys havre som var helt självklar.

– När jag väl hade satt mig in i företaget var det tre saker som var helt tydliga. Oatly har produkter som smakar och fungerar väldigt bra. Dessutom är havren betydligt nyttigare för kroppen än de komjölkprodukter man jämför sig med. Och framför allt är Oatly ett företag som hjälper till att förbättra miljön i världen. Jag fick klart för mig att min uppgift skulle bli att skapa relevans. De här sakerna står Oatly för.

Med utgångspunkten ”hälsans och planetens bästa” börjar Toni Petersson ett förändringsarbete på Oatly. Delvis i organisationen med att göra den lite plattare. Men framför allt med varumärket. Tillsammans med reklambyrån Forsman & Bodenfors och Oatlys creative director John Schoolcraft tas en profil, logotype och känsla fram. Det som vi nu stöter på i butikerna. Och som många lärt sig att känna igen.

Varumärkesarbetet ligger oerhört rätt i tiden. Parallellt växer en stark miljötankande generation upp i Sverige som söker alternativ till mjölkprodukter. Alla kaféer erbjuder mjölkalternativ till kaffet, diskussionen om djurens utsläpp och ineffektiv ekonomi i djurhållning blir en fråga högt upp på agendan.

– Framför allt i en yngre generation. Och framför allt bland kvinnor.



Foto: André de Loisted. På bilden: Toni Petersson och Rickard Öste.

»Hälsoaspekten var viktigast på den tiden. Men diskussionen om miljön fanns definitivt då också. Man talade om ett 80-procentigt spill när man skulle ta fram en animalisk produkt.«

Kvinnor i åldrarna 15 till 45 har blivit vår huvudmålgrupp, säger Toni Petersson.

Det var mycket marknadsföring i sociala medier. Men också traditionell reklam i tidningar och tv. Och samarbetet med musikfestivalen Way Out West i Göteborg symboliserar marknadsföringen. Oatly deltog 2016 i festivalen med en scen som heter Way Out West Talks. Med föreläsningar och seminarier i aktuella ämnen med fokus på kreativitet och hållbarhet på ett globalt plan. Något som förstås många av de unga besökarna har långt fram på sin agenda och något som Oatly vill förknippas med. 2016 fick man dit journalisten Martin Schibbye, nya miljöministern Karolina Skog och meteorologen Pär Holmgren. Dessutom fick man Sigge & Alex (Sigge Eklund och Alex Schulman) att debattera mjölk.

Men fullträffen är kanske tv-reklamen. Reklamfilmerna med Toni Petersson och hans mamma Ayako blev ikoniska. Den första reklamsnutten byggde på att Oatlys vd skulle läsa från ett manus hur förträffliga produkter företaget har. Toni Petersson kom snart av sig och försökte istället hitta på en egen text. Klart pressad av situationen. Någon hade helt enkelt stuckit ett medvetet obegripligt manus i vd:ns händer och bett honom repetera inför skarpt läge. Repetitionen blev reklamfilmen. Stor succé. Men den stora snackisen kom när Tonis mamma Ayako deltog i reklamfilmerna. Enligt samma metod.

– Jag visste att det skulle hända något bara vi tog med mamma. Hennes medverkan tog reklamfilmsidén till en ny nivå.

För den som sett reklamfilmerna med Toni och hans mamma är det svårt att glömma bort när mamman håller upp en Oatly-förpackning och säger ”Den här är toppen att ha i en Janssons festival”.

– Inför lanseringen av det nya varumärket jobbade vi också en hel del med seminarier och träffar med handeln. För att tydliggöra vår tanke med nyttigheten för människan och för världen. Men trots att vi tyckte vi var så pedagogiska så var det handlare som varnade oss när de nya Oatly-förpackningarna kom till butikerna. ”Var försiktiga med det där. Riktiga Oatly kommer att bli jättearga”.

Resten är historia. Oatly har på kort tid blivit ett högprofilerat varumärke som är synonymt med nyttigt och klimatschysst. Omsättningen

har gått från svagt pekande uppåt till brant uppåt. Nya produkter med havrebas kommer i ökande fart från fabriken i Landskrona och från huvudkontoret mitt i hippa västra hamnen i Malmö. Och Oatly med vd:n Toni Petersson i spetsen är en tung spelare i debatten om vårt framtida livsmedel och dess påverkan på vår planet.

Men det hela hade egentligen sin start i början av 1960-talet. På avdelningen för industriell näringslära och livsmedelskemi på Lunds universitet börjar professor Arne Dahlkvist forska kring hur kroppen tar upp kolhydrater. Bland många andra enzym i tunntarmen finns laktas, vars uppgift är att bryta ner laktos till glukos. När han sedan gör jämförande studier i USA upptäcker han att detta enzym inte alls finns i samma utsträckning hos amerikaner som hos svenskar. Vad han i praktiken har upptäckt är laktosintolerans.

20 år senare riktar kemisten och doktoranden Rickard Öste sin forskning åt samma håll. Hans tes är att det borde finnas en stor marknad för ”mjölk som inte är mjölk”. Under gästforskning i USA ser han hur industrin för soja som mjölkersättning växer snabbt.

– Men sojan som ersättning är ju inte problemfri. Man kan vara allergisk mot soja. Utmaningen blev nu att hitta en ersättning för mjölken som hade alla dess goda egenskaper men inte de dåliga, berättar Rickard Öste.

Han och kollegorna på Lunds universitet går igenom det mesta i den vegetabiliska världen. Bönor, ris, majs, quinoa, hirs, vete, råg... och havre. Alla har de många fördelar, men också en del nackdelar. Till slut landar forskningen i havre. Inga allergier, grödan finns överallt, och havren har mjölkens egenskaper. Rickard Öste menar att man till och med hittade egenskaper som var bättre på att vara ”mjölk” än mjölken.

Bland annat konstaterar han och hans forskarkollegor att animalisk mjölk innehåller alldeles för mycket protein för människors behov. Där låg havren mer rätt i proteinvärde. Och fettet var ju fleromättat i stället för mättat.

– Hälsoaspekten var viktigast på den tiden. Men diskussionen om miljön fanns definitivt då också. Man talade om ett 80-procentigt spill när man skulle ta fram en animalisk produkt, säger Rickard Öste.



Toni Petersson och mamma Ayako i den ikoniska reklamfilmen där begreppet "Janssons festival" myntades.



Fabriken i Landskrona ska växa rejält. Oatly satsar 350 miljoner där för att kunna täcka försäljningen i Europa.



Foto: Jörgen Andersson



Oatlys grafiska uttryck är numera välkänt i butikerna. En stor del av lanseringslyftet. Till höger produkten Millmilk som länge var en av storsäljarna, men utan varumärket Oatly.



»Företaget var i en expansionsfas. Men det fanns ingen utstakad väg hur man skulle framåt. Man försökte lite av varje på lite olika ställen.«

Att producera ett liknande livsmedel från den vegetabiliska världen var ju ur miljöaspekt betydligt mer lönsamt.

Med det lyckade resultatet som bas låg nu marknaden öppen för forskarkollegorna i Lund. Gruppen tog fram ett enzym som bröt ner havren till det som vår kropp tar upp. Ett slags "develop by looking at nature".

Och 1994 lämnade forskarna in, och fick, patent på enzymet och bildade företaget Ceba Foods. Meningen var förstås att kapitalisera idén och göra segertåg med det flytande havret.

Men det var lättare sagt än gjort. Arla var intresserat men drog sig ur. Inga andra stora aktörer i Sverige visade något seriöst intresse. Till slut nappade hälsoföretaget Friggs. Man ville göra ett bantningsmedel av havredrycken. "Komplett" blev det kommersiella namnet på produkten.

– Det var en bra bit ifrån vår grundidé. Det fanns ingenting i Friggs produkt som signalerade att den var i stället för mjölk. Drycken var för dem som ville banta.

Närmare grundtanken kom man samma år i Storbritannien. Ett brittiskt företag hängde på och gjorde produkten Oat Milk. Samtidigt blir Lantmännen stora delägare i Ceba Foods. Det börjar sakta och säkert röra på sig. Framför allt sakta. Och egentligen inte så säkert. Vid den här tidpunkten är det långt kvar tills Toni Petersson ska göra entré i bolaget. Men så här i efterhand gör han en kort analys av vad som hände i Ceba Foods under 1990-talet.

– Företaget var i en expansionsfas. Men det fanns ingen utstakad väg hur man skulle framåt. Man försökte lite av varje på lite olika ställen.

Man kan förstås se Toni Peterssons analys i skenet av vad som händer långt senare, när han kliver på havretåget. Klart är dock att Ceba Foods försökte sig på olika strategier och marknader. Företaget gjorde ett försök i USA 1998, utan att lyckas. Man tänkte sig också under en period att bara vara leverantör av den aktiva ingrediensen. Ett försök som också lades ner på grund av svagt kundintresse.

– Ja, det var dåligt fokus, skrattar Rickard Öste. Men man ska ändå komma ihåg att vi sålde på. Tillväxten i företaget var under de här åren mellan tio och femton procent varje år.

Något varumärke som stärkte företaget i Sverige fanns inte. Ceba Foods sålde snart i många länder i Europa. Men det med bas från Storbritannien och hälsodrycken "Oat Milk". I många länder i Europa hette varumärket "Mill Milk".

I Sverige får ICA upp ögonen för produkten. Men i stället för att diskutera varumärke med Ceba Foods så gör företaget en "private brand": "Solhavre". En produkt som för övrigt fortfarande finns kvar i ICA:s sortiment.

Det ska dröja till år 2001 innan det börjar röra på sig ordentligt i Ceba Foods. Då skapas varumärket Oatly. Samtidigt köps Lantmännen ut. Och en del av grundarna. Kvar av grundarna blir Rickard Öste och Ingegärd Sjöholm. In som delägare kommer Rickards bror Björn Öste.

Ett tag är Oatly nästan ett familjeföretag. Det blir det ändring på när man fortsätter utvecklingen 2006 och bestämmer sig för att bygga en egen fabrik till tillverkning, forskning och utveckling. Hittills har man köpt in sig i andras fabriker för att göra havredrycken och förpacka den. Nu vill Oatly få bättre kontroll på hela produktionskedjan.

Fabriken byggs i Landskrona. Med friska pengar som kommer från de två nya delägarna Pågens och Östersjöstiftelsen.

Sedan dess har man gjort havrebasen i Landskrona. Men i nästa led har Oatly hela tiden samarbetat med så kallade co-packers i Sverige, Tyskland, Österrike och Finland som gör produkter baserade på havrebasen. I Tyskland görs till exempel färska kylda havredrycker, i Österrike görs Recovery och Natural Energy, i Finland iMat Fraiche, havregurt i bägare och påMackan.

Under första decenniet 2000 finns Oatly i butikshyllorna i Sverige och i fler och fler länder i övriga Europa. Tillväxten tuffar på med sina tio procent. Men det riktiga lyftet vill inte infinna sig. Oatly är i det närmaste okänt som varumärke.

– Vi förstår förstås potentialen men kan inte klura ut hur vi ska få det att lossna.

Några hyfsade år följer med fortsatt flack omsättningskurva. Men med Toni Petersson som vd lossnar det ordentligt 2012. Sortimentet sträcker sig i dag från havredryck (också i olika smaker), energidryck, smoothie,

»Då klarar vi oss för Europamarknaden fram till 2020. Sedan måste vi bygga en fabrik till för att klara att leverera till alla länder i Europa.«

havregurt (just det, i stället för yoghurt), påMackan, iMat, vaniljsås och glass.

2015 ökade företaget sin omsättning med nästan 100 miljoner till 365 miljoner. Toni Petersson menar kaxigt att man når en miljard senast 2018. En kraftig expansion och exportsatsning de närmaste åren ligger bakom den prognosen. Redan är det klart att Oatly satsar 350 miljoner i fabriken i Landskrona för att kunna täcka försäljningen i Europa.

– Då klarar vi oss för Europamarknaden fram till 2020. Sedan måste vi bygga en fabrik till för att klara att leverera till alla länder i Europa. Var den fabriken hamnar har vi ingen aning om i dag.

Parallellt gör Oatly en rejäl satsning på de marknader där man hittills legat ganska lågt. USA, Asien och Australien. Här kommer man till en början att samarbeta med andra företag för att producera och distribuera. Toni Petersson säger att man till en viss volym klarar sig med samarbeten. Men sedan kan det bli aktuellt att ta över helt på dessa kontinenter också.

– Exporten blir central framöver. Inte för att den svenska marknaden är mogen. Det finns stor potential kvar här hemma. Men för att det finns en jättemarknad som inte är tillgodosedd i många länder. 50 procent av omsättningen i dag är svensk. 2020 räknar jag med att vi omsätter mellan 15 och 20 procent av totalen i Sverige.

Än så länge finns det havre att köpa på marknaden. Men Rickard Öste och Toni Petersson är inte främmande för att man måste förhandla fram mer havre från bönderna framöver. Kanske med politiska incitament men också med kontraktsodling. Att man helt enkelt beställer av bönder i Sverige och andra länder.

– Havre finns det som sagt gott om. Men som det ser ut i dag så används mycket av havren till djurfoder. Det är förstås inte en del av ett hållbart system för världen, säger Rickard Öste.

Det första patentet som företaget fick 1994, det med enzymet som bryter ner havren till något som vi människor lätt tar upp i kroppen, gick ut 2014. Hade det varit läkemedelsbranschen så hade det varit slut på en era och upp med nya idéer. Men Rickard Öste menar att livsmedelsbranschen bygger mycket mer på varumärken kring produkten. Och Oatlys varumärke står ju plötsligt oerhört stadigt i hyllorna.

»Dessutom är det ju så att vi har haft 20 år på oss att utveckla kunskapen kring havrens användningsområden i livsmedel. Så där har vi ett enormt försprång.«

– Dessutom är det ju så att vi har haft 20 år på oss att utveckla kunskapen kring havrens användningsområden i livsmedel. Så där har vi ett enormt försprång. Dessutom är det en hel del annat på gång i vår forskning, säger Rickard Öste hemlighetsfullt.

Och forskningen är fortfarande en stor del av Oatly i Landskronafabriken. Företaget satsar fyra procent av sin omsättning på innovation mot 0,2 procent i snitt i branschen.

Den kraftiga expansionen innebär också ändringar i ägarstrukturen, där internationella investerare går in för att stödja globaliseringen.

– Vi privata ägare kommer att vara kvar. Vitsen är att få in kapital förstås. Men också att få in ägare som är aktiva och som delar vår ideologi, säger Rickard Öste.

Många utmaningar och tuffa tider väntar säkert för Oatly. Men man har gott självförtroende just nu. Nyligen förlorade man i domstol mot Svensk Mjölk i ett mål som gällde Oatlys formuleringar i reklam där Svensk Mjölk, och marknadsdomstolen, ansåg att budskapen gett ett intryck av att Oatly anser att mjölk är onyttigt för människor och dåligt för miljön. Det blev miljonbelopp i böter för Oatly. Men den affären lämnade Toni Petersson bakom sig med kommentaren: ”Vi kommer att respektera domen, men vi kommer inte att ändra vår attityd”.

Komjölken är den stora motståndaren. Det hymlar varken Rickard Öste eller Toni Petersson med. Och det är nog inte slut med antydningarna om att mjölk inte är bra. Varken för människan eller naturen.

– Nu börjar den stora resan för Oatly. Och vart den resan leder företaget vet vi inte i dag. Men en sak är klar. Det blir en resa tillsammans med goda krafter mot en bättre värld. Och vårt företag är med och stakar ut kursen med våra produkter, säger Toni Petersson. ■

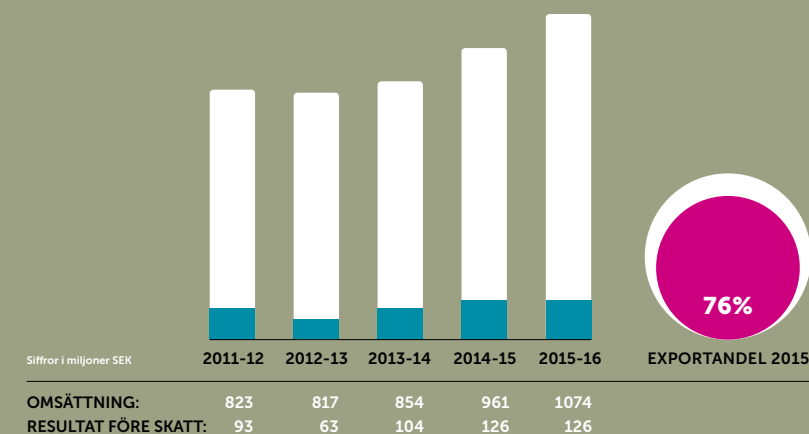
Sectra

Miljardföretaget började vid Bankomaten

Med system för kryptering, datasäkerhet och framför allt medicinsk bildhantering har Linköpingsföretaget Sectra nått en omsättning på över en miljard kronor. Deras digitala bildsystem används av röntgenkliniker världen över. Men företaget bildades genom något av en tillfällighet.

SECTRA

STARTÅR	1978
ÄGARE:	BÖRSNOTERAT
ANTAL ANSTÄLLDA	587 (VARAV 321 I SVERIGE)
OMSÄTTNING 2015-16	1074 MILJONER SEK
RESULTAT FÖRE SKATT 2015-16	126 MILJONER SEK



KOMMENTAR: Bolagets grundare och tidiga ägare har tillsammans närmare 60 procent av rösterna och drygt 30 procent av kapitalet. Största enskilda ägare är Nordea Investment Fund och IF Skadeförsäkring. Sectra har dotterbolag i 14 länder. Produkterna exporteras till över 50 länder i världen. De största marknaderna är Sverige, USA, Storbritannien och Nederländerna.



»Att universitetet skulle ta emot pengar från bankföreningen, det var otänkbart. Det fanns bara inte.«

Året är 1978. Svenska banker har beslutat att införa ett system med bankomater. Den nya tekniken kommer förstås att kräva att all information mellan huvuddatorn inne på bankkontoret och automaterna krypteras. Annars kan vilken hacker som helst ta sig in i systemet, lyssna på trafiken och plocka ut pengar.

Problemet är bara att det knappt finns någon som kan något om digital kryptering, förutom inom försvaret. Det är alltså dit bankföreningen vänder sig för att få hjälp. Men försvaret tackar nej. Då går man i stället till de enda forskare i Sverige som vid den här tiden sysslar med digital kryptering och datasäkerhet, en liten grupp vid det nya universitetet i Linköping.

Bankföreningen frågar forskarna, professor Ingemar Ingemarsson och hans tre doktorander, om de kan göra jobbet. Och Ingemarsson går till universitetsledningen och undrar om forskargruppen kan åta sig uppdraget.

Det är samma år som Olof Palme på den socialdemokratiska kongressen lovar att löntagarfonderna ska införas. I första maj-tågen är deltagandet rekordhøgt.

– Nu pratar vi 70-tal och det var illrøtt. Att universitetet skulle ta emot pengar från bankföreningen, det var otänkbart. Det fanns bara inte. Fri forskning ska inte betalas av bankkapitalister. Basta. Så det blev tvärnej, berättar Torbjørn Kronander, som i dag är vd i företaget.

En universitetsdirektør som hör talas om förfrågan viskar dock till Ingemar Ingemarsson att det är tillåtet för forskare att bilda företag. I så fall kan de göra jobbet som konsulter. Det är så företaget Sectra föds. Namnet står för Secure Transmission. Verksamheten beskrevs som ”konsulter inom datorsäkerhet och dataöverföring”.

Bolagets första uppdrag är att kryptera kommunikationen till och från bankomaterna. Forskarna föreslår algoritm, nyckelhantering med mera. Sen rullar det på med några konsultuppdrag till, främst åt banker.

I början av 1980-talet får företaget en ny vd, Jan-Olof Brüer. Han har precis disputerat i datasäkerhet. Men han är också ekonom och har idéer om att Sectra ska bli ett ”riktigt företag” med anställda och lokaler och inte bara ett bolag i en byrålåda. De ska också bredda kompetensen. Det är här Torbjørn Kronander kommer in i bilden. Det är en rekrytering som kommer



Foto: Daniel Roos. På bilden Torbjørn Kronander.

»Sverige har nio miljoner människor. Det är för litet. Det går inte.«

att visa sig ha stor betydelse för den kommande inriktningen på företaget.

Torbjörn Kronander är nämligen helt inställd på att jobba med medicinteknik. I hans familj är nästan alla är läkare eller tandläkare.

Även Torbjörn Kronander skulle ha läst medicin.

– Men jag älskade teknik. Datorer var så jåkla kul. Det var därför jag började läsa vid Linköpings universitet. Det var enda stället där man kunde läsa medicinteknik. Jag fick båda delarna, teknik och medicin.

När erbjudandet om att bli delägare i Sectra kommer har han börjat doktorera i bildöverföring, ett arbete som för övrigt kommer att bidra till det komprimerade bildformatet jpg. Samtidigt jobbar han extra på Sectra. Efter examen vill bolaget att han ska börja där på heltid. Men Kronander är inte intresserad. Han vill hålla på med medicinteknik.

Sectra har ännu inga projekt inom området. Men vd Jan-Olof Brüer har en plan: Om Torbjörn Kronander hittar ett projekt inom medicinteknik ska Sectra driva det. Så Kronander börjar leta efter lämpliga projekt.

1987 får han ett tips. Lindesberg lasarett saknar läkare som kan bedöma röntgenbilder. Varje gång en patient blivit röntgad skickas bilderna med taxi fyra mil till sjukhuset i Örebro, där en röntgenläkare kan titta på dem. Det är förstås ingen bra lösning och Örebro läns landsting har börjat leta efter andra sätt att skicka bilderna på.

Det finns fler landsting som är intresserade av samma sak. I Norrbotten skickas bilder drygt 18 mil mellan Pajala och Kiruna och hela vintern går taxi med bilder av benbrott de tio milerna mellan Åre och Östersund.

Via en av landstingen gemensamt ägd fond får Sectra ett villkorslån och kan finansiera utvecklingen av en teknik att skicka bilderna via telenätet. Vid den här tiden är bilder något som normalt inte finns i datorer. Teknikområdet är helt nytt.

– Vi kunde bildkompression, byggde ett bildöverföringssystem och fick igång det, berättar Torbjörn Kronander som nu börjar arbeta heltid i Sectra.

Det blir starten på företags satsning på medicinteknik. Bilderna skickas med ISDN-standard i en hastighet av 64 kilobit per sekund. Och röntgenläkaren på det större sjukhuset kan sätta sig vid arbetsstationen med datorskärmar och titta på bilderna.

– Det blev en succé, framför allt i Jämtland mellan Åre och Östersund.

Något år senare råkar en röntgenläkare från Mjölby passera företags monter på en mässa i Linköping. Han blir eld och lågor när han ser att röntgenbilder kan skickas digitalt och undrar om det möjligen också skulle gå att lagra dem så. Därmed är fröet sått till nästa medicinteknikprojekt – ett digitalt arkiv för röntgenbilder.

Sectra får ett nytt villkorslån, från Styrelsen för teknisk utveckling, och kan ta fram ett digitalt arkiv. Men innan lånet beviljas gör man en marknadsundersökning. Den kommer fram till att det finns marknad för tre digitala arkiv i Sverige, varav ett i Mjölby. Resterande röntgenavdelningar ska även i fortsättningen lagra röntgenplåtar i fack på vanliga hyllor i skåp.

Det går dock inte särskilt många år innan alla röntgenavdelningar i Sverige är digitaliserade. Mjölby vårdcentral fick sitt digitala arkiv redan 1993 och är först. Nummer två är Visby lasarett. Där finns en hel röntgenavdelning att digitalisera, med avancerade röntgenapparater, och utrustning för att göra undersökningar med magnetkamera, MR.

Sectra gör arbetet i standarddatorer och nät. Det blir mycket billigare än de speciallösningar andra företag har använt. Och det ska visa sig att det är en strategi som kommer att ge bolaget intäkter långt tid framåt.

– Vi hade byggt det som ingen annan hade fått att fungera. IBM och AT&T/Philips med flera hade försökt. Det blev känt och folk kom till Visby från USA och Holland och kollade.

Sectra levererar IT-lösningar och Philips röntgenapparater till avdelningen. Ett samarbete som kommer att leda till fler – och som hade kunnat knäcka Sectra. Men vi kommer dit.

Installationen i Visby blir ett skyltfönster, något för företaget att visa upp. Folk från hela världen kommer dit på studiebesök och Sectra börjar planera för att också sälja på export.

– Sverige har nio miljoner människor. Det är för litet. Det går inte. Ska du vara spetsduktig i dag måste du vara global. Du kan inte vara bäst på digital röntgen i Sverige. Det funkade för 40 år sedan men funkar inte längre, säger Torbjörn Kronander.

Första kunden utanför Sverige finns i Norge, där sjukhuset i Tønsberg installerar digital röntgen. Det är också i Norge som det första utländska



Sectra har utvecklat en metod att upptäcka benskörhet med enkel handröntgen.



Verksamheten för lågdosmammografi såldes till Philips 2011.



Sveriges och Hollands regeringar, EU-kommissionen och tjänstemän inom EU använder Sectras säkra mobiler.



Med visualiseringsbordet kan vårdpersonal och studenter interagera med 3D-bilder av verkliga patientfall.

»Det är svårt att sälja i Norge. Man tror att bara för att vi pratar samma språk är kulturen lika. Det är den inte.«

dotterbolaget placeras 1997. Ett misstag som alla gör, enligt Torbjörn Kronander.

– Det är svårt att sälja i Norge. Man tror att bara för att vi pratar samma språk är kulturen lika. Det är den inte. De har ett annat sätt att göra affärer. Det är inte det lättaste för ett litet svenskt företag. Men i dag kör vi dotterbolaget i Norge bemannat med norrmän och det går bra.

Andra utländska bolaget läggs i Finland. Tredje i USA, för att hjälpa Philips som har börjat sälja Sectras produkter i USA. Sen kommer dotterbolaget i Tyskland, också det för att stödja Philips.

I dag finns kontor i 14 länder, i Europa, USA, Australien och Nya Zeeland. Men det finns inget i Asien.

– Det är väldigt svårt att sälja mjukvara där. Copyrightlagstiftningen är dålig. De kopierar friskt och det finns ingen lag som skyddar. Och i till exempel Kina är det dessutom svårt att få betalt för saker som man inte kan ta på. Få bolag har lyckats med ren mjukvaruverksamhet där. Ska det gå bra på denna enorma marknad är det enklare om mjukvara sätts samman med hårdvara och säljs som ett system.

– Vi säljer bara ett visualiseringsbord i Kina. Det är mjukvara förpackad i en hårdvarupryl. Då funkar det.

När Sectra 1993 tar fram de digitala röntgenavdelningarna är medicinteknik bara en liten del av verksamheten. Den står inte för mer än fem procent av företagets omsättning. Den stora intäktskällan är fortfarande kryptering och datasäkerhet. Även inom det området har företaget börjat utveckla produkter.

I början av 1990-talet bygger Sectra den första säkra mobiltelefonen i världen, "Tiger". Namnet kommer från "En svensk tiger", devisen som under andra världskriget ska få svenska folket att hålla tyst om det de vet som kan skada vårt försvar. De avlyssningssäkra mobiltelefonerna byggs för svenska och utländska kunder.

Än i dag är det företagets krypteringsteknik som ger toppolitiker och tjänstemän i många länder avlyssningssäkra mobilsamtal. Sveriges och Hollands regeringar, EU-kommissionen och många tjänstemän inom EU använder säkra mobiltelefoner från Sectra, liksom svenska försvaret. Företaget har också bland annat levererat delar till radiosystemet Rakel

»Vi kommer aldrig att låta en distributör eller kund bli större än cirka fem procent av omsättningen igen. Det är för farligt.«

som används av svenska blåljusmyndigheter.

Men området har inte vuxit som medicintekniken utan har med tiden blivit en allt mindre del av bolagets verksamhet. I dag bidrar det till mindre än tio procent av omsättningen. Medicinteknik står för resten.

Det digitala bildsystemet för röntgenkliniker blir grunden för expansionen. Det används nu av mer än 1 700 sjukhus runt om i världen.

Installationen i Visby 1994 var så lyckad att Philips – som levererade apparaterna till lasarettet – något år senare hör av sig och vill börja sälja systemen i andra länder. Det blir ett avtal, men Sectra fortsätter att sälja i egen regi i Sverige och Norge. Sedan följer några goda år i början av 2000-talet.

– Det rullade bara på. Vi behövde inte göra något. Fick bara beställningar från Philips. Helt galet.

– Det blev stort för oss. Deras försäljning stod för 60 procent av vår omsättning, berättar Torbjörn Kronander.

Men det håller på att sluta riktigt illa. Försäljningen är en mycket bra affär även för Philips, som tycker det är lika bra att köpa hela Sectra. De vill köpa huvudägarnas aktier för börskurs och hävdar att ”utan Philips skulle ni dö”. Men argumentet biter inte på Torbjörn Kronander och de övriga ägarna som tycker att priset är orimligt lågt. De tackar nej.

– Då köper Philips en konkurrent och börjar sälja deras system i stället. 60 procent av vår omsättning försvann över en dag, men kostnaderna var kvar.

Det här är 2005. Sectra har något år tidigare köpt ett företag som utvecklar en teknik för att göra mammografi. Den detektor de har för röntgenstrålning är världsunik och stråldosen blir mycket lägre än med de maskiner som finns på marknaden. Sectra håller nu på att utveckla tekniken och kombinera den med det egna bildhanteringssystemet.

– Det var oerhört höga utvecklingskostnader. Kombinationen höll på att knäcka oss. Läget var livshotande.

45 personer sägs upp i Sverige och USA. Samtidigt anställs nya i USA för att ge service och support till sjukhusen som flyttar över servicekontrakten till Sectra.

– De visste vilka vi var eftersom vårt varumärke syntes parallellt med Philips logotyp på apparaterna. Det blev vår räddning. Kunderna var, tvärtemot vad Philips hade trott, villiga att låta oss ta över servicekontrakten. Vi kallade det ”Liberation” och befriade kunderna från Philips.

– Men vi kommer aldrig att låta en distributör eller kund bli större än cirka fem procent av omsättningen igen. Det är för farligt.

Sedan vänder det långsamt uppåt, genom och förbi krisen. Mammografiapparaterna blir färdiga. De godkänns i USA och Sectra kan börja sälja dem på den stora amerikanska marknaden. Att bygga upp det nätverk av serviceingenjörer som krävs för apparaterna är dock dyrt. Men nu hör Philips av sig. Igen.

– Philips hade ingen mammografi. De ville köpa vår och hade ett eget servicenätverk. De betalade så bra så det var ingen tvekan. Och vi fick en möjlighet att åter bli ett renodlat mjukvaruföretag inom medicinteknik, det som vi är bäst på.

År 2011 är affären klar. Kvar i Sectra finns nu ren mjukvara. IT-system för hantering och lagring av röntgenbilder är då, och fortfarande, med marginal störst. Flera andra produkter utvecklas i samma spår – mjukvara för bildhantering.

– Vi gjorde mammografiapparater för att få ner strålningen. Men samtidigt lärde vi oss mammografidiagnos och blev bra på bildbehandling runt mammografi.

Därifrån är steget inte så långt till att digitalisera patologin. Det är patologen som tittar på prover av exempelvis en misstänkt tumör som hittats i mammografiundersökningen. Digital patologi innebär att man tittar på bilderna på en skärm i stället för i ett mikroskop. Universitetssjukhuset i Linköping inför digital patologi 2015. Det är ett resultat av ett av många samarbeten mellan Sectra och universitetet. Bolaget utvecklar mjukvaran.

– Det finns flera fördelar. Man kan skicka bilder till andra och på så sätt delvis hantera underskottet på patologer i Sverige. Tiden att få svar på patologiprover är helt avgörande, en fråga om liv eller död, för behandlingsresultaten av cancer. I Sverige kan det på vissa ställen, på grund

»Vi tuggar på och har ökat 5–15 procent per år. Med åren blir det ganska stort. Man måste inte vara snabb, det viktiga är att gnetta på.«

av just bristen på patologer, ibland bli orimligt långa svarstider. Kan man skicka bilder mellan sjukhusen digitalt kan man enklare hantera köer på vissa sjukhus och utjämna svarstiderna.

– Vår affärsidé är att öka effektiviteten i sjukvården. De västerländska samhällena går mot en situation som inte är hållbar. Vi har en åldrande befolkning med fler sjukdomar, men allt färre unga som skall betala och ta hand om de äldre. Sectras bidrag är system för att hantera och lagra alla typer av medicinska bilder så att vårdpersonalen kan bli effektivare och vårda fler. Vi började med röntgenbilder. I dag är det mer och mer att ställa diagnos utifrån såväl röntgenbilder som andra medicinska bilder.

Medicintekniska produkter, som Sectras system, används för att undersöka en människa och måste vara säkra. Därför måste de godkännas av reglerande myndigheter, innan de kan börja säljas. I Sverige är det läkemedelsverket som ger godkännande, motsvarigheten i USA heter FDA.

– Det är svårare att ta sig in på en reglerad marknad men är man väl inne är det också ett inträdeshinder för nya aktörer, så det är både bra och dåligt. Men viktigaste är att det ökar säkerheten för patienterna med kvalitetskrav i alla led.

Sectras kunder är få och har bra betalningsförmåga. Produkterna är tekniskt avancerade, dyra och anpassade utifrån ett gemensamt grundkoncept. Kunden plockar bland olika byggstenar ihop det paket den vill ha. Komplet IT-styrning för en stor röntgenavdelning, med mjukvaruinstallation och utbildning, utveckling, distribution av bilder till hela sjukhuset, drift och service under fem till sju år kan kosta mellan 100 och 250 miljoner kronor.

Med system för kryptering, datasäkerhet och bildhantering har företaget vuxit långsamt. År 2015/2016 når omsättningen över en miljard kronor.

– Vi har aldrig haft någon explosiv tillväxt. Vi tuggar på och har ökat 5–15 procent per år. Med åren blir det ganska stort. Man måste inte vara snabb, det viktiga är att gnetta på, säger Torbjörn Kronander.

Sectra är startat av forskare, drivet av forskare och lett av forskare. Torbjörn Kronander och Jan-Olov Brüer sitter i styrelsen. De har tillsammans med grundarna och andra tidiga ägare fortfarande mer än 50 procent av rösterna tillsammans, även om bolaget sedan 1999 finns

på börsen. Anställda som har fått köpa aktier fortlöpande får därmed en marknadsplats att handla med dem.

Sectra har aldrig levt på riskkapital. Det är avgörande för företaget att de har haft långsiktiga ägare, säger Torbjörn Kronander.

– En annan ägare, i det läget som vi var 2005, hade troligen böjt sig för Philips och sålt till underpris.

– Vi har kontroll. Om vi hade tagit in riskkapital för att växa fortare innan vi noterades på börsen hade vi inte funnits kvar i Sverige. Garanterat. Vi har jobbat som konsulter för att finansiera utvecklingen av våra produkter och var egenfinansierade fram till börsintroduktionen 1999. Vi tjänade pengarna innan vi gjorde av med dem. Den enda externa finansiering vi fick var villkorslånen på cirka fem miljoner kronor i början av medicinteknikutvecklingen. Sedan dessa har vi betalat mer än fem miljarder i skatt utöver att vi betalat tillbaka lånen med bra ränta, vilket får anses som en bra investering från samhällets sida.

Vad skulle ni ha gjort annorlunda om ni fick börja om i dag?

– Vi skulle ha börjat tidigare i Holland. De är 20 miljoner invånare. Lika många som Sverige, Norge och Finland tillsammans. Vi har nästan samma kultur. De förstår oss och det är relativt lätt för svenskar att göra affärer där, även om de också är duktiga affärsmän och stenhårda förhandlare. Men en liknande affärskultur är underskattat och viktigt, speciellt för ett ungt företag.

– Sen skulle vi ha tryckt hårdare på datasäkerhet. Det finns inget skäl till att det området inte skulle ha vuxit lika fort som medicintekniken.

Företaget gör nu en nysatsning på datasäkerhet, med analys- och övervakningssystem som ska skydda samhällets kritiska infrastruktur från dataintrång. De har anställt en ny chef som de hoppas ska få fart på området.

– I övrigt har det gått ganska bra. Vi gjorde många misstag, men man får se det som lärpengar, och det blev ju bra till slut. Vi hade nog gjort det mesta likadant. ■

Envirotainer

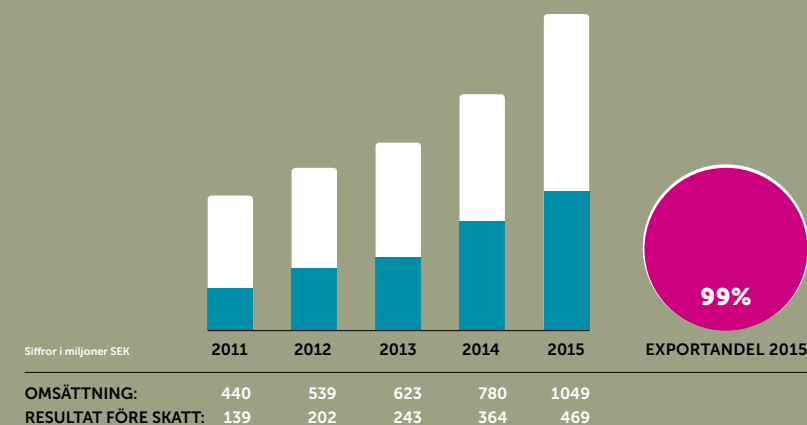
Kylslagen färd mot global framgång

Trettio år tog det för logistikföretaget Envirotainer att spränga miljardvallen. Men det är bara de tio senaste åren som bolaget varit lönsamt. Lyftet för flygfraktade kylcontainrar var att fokusera på temperaturkänsliga biologiska läkemedel: stora värden på små utrymmen.

Runt globen, dygnet runt, snurrar 5 000 hyrcontainrar mellan tusentals destinationer med sin dyrbara last.

ENVIROTAINER

STARTÅR	1985
ÄGARE:	AAC CAPITAL
ANTAL ANSTÄLLDA	195
OMSÄTTNING 2015	1049 MILJONER SEK
RESULTAT FÖRE SKATT 2015	469 MILJONER SEK



KOMMENTAR: Riskkapitalfonden AAC Capital köpte i slutet av 2009 Envirotainer. Säljare var Industrifonden, Handelsbanken och ett bolag ägt av bioteknikentreprenören Bengt Ågerup i Uppsala som räddade Envirotainer från att krascha och gå i konkurs 2004.



»Vi visste att vi skulle vara utan fabrik sex till tolv månader. Samtidigt hade vi då en flotta på fyratusen containrar som behövde underhåll och reservdelar.«

I Stockholmsområdet vräker snön ner när stormen Sven drar in med full kraft över Sverige den 5 december 2013. Det närmaste dygnet kulminerar ovädret. Det är vinter, riktig vinter och snökaos när Envirotainer har julfest på Arlandastad Golf, granne med storflygplatsen. Både lokal och tidpunkt är vald med omsorg.

Mingel i ett uthus på tvåhundra kvadratmeter inleder festen på fredagskvällen. Personalen trängs i lokalen där en handfull entusiaster drog igång bolagets verksamhet för nästan trettio år sedan. Några kilometer bort i industriområdet Rosersberg, nära E4:an och snabbtågslinjen till Arlanda, flyttar Envirotainer samma dag in i helt nya lokaler. Samtidigt slår fabriken utanför Knivsta, igen för gott. Där har bolaget byggt kylcontainrar sedan 1991.

Det är på många sätt en historisk dag för logistikföretaget. Utflytten från de gamla lokalerna och flytten in i nya större lokaler har ett starkt symbolvärde. Bolaget befinner sig i snabb tillväxt. Marknaden för transporter av biologiska läkemedel växer och Envirotainer behöver ständigt fler kylcontainrar i sin flotta.

Men att flytta en hel fabrik är ingen enkel manöver. Det är utmanande och komplicerat på många sätt. Största problemet är att det blir tvärstopp i produktionen. Hur långt avbrottet blir kan ingen säkert svara på.

– Vi visste att vi skulle vara utan fabrik sex till tolv månader. Samtidigt hade vi då en flotta på fyratusen containrar som behövde underhåll och reservdelar. Dessutom hade vi tillväxt och behövde hela tiden ännu fler containrar. Det fanns rätt mycket risk i den här flytten, säger Simon Angeldorff, vd för Envirotainer.

Trots noggrann planering tar det längre tid, blir lite dyrare och är trögare än beräknat att få igång och trimma in maskinparken. Även de viktiga tillstånden från flygmyndigheterna dröjer. Räddningen är att bolaget jobbat för högt tryck i gamla fabriken och byggt en buffert av containrar innan man stängde ner produktionen i Knivsta.

I februari 2014 kan bolaget formellt inviga sina nya lokaler. Ganska snabbt upptäcker man att lokalerna är för små, trots expansion från 4 000 till 6 000 kvadratmeter. Lösningen är att grannföretaget i samma byggnad flyttar ut efter en del förhandlingar.

Foto: Erik Thor. På bilden Simon Angeldorff.



»Vi är nog Sveriges näst största flygindustri efter Saab.«

I början på 2016 kan Envirotainer summera: 10 000 kvadratmeter toppmodern fabrik, komplett med FoU-avdelning och egen klimatkammare. Ingen dålig resa från tvåhundra kvadrat uthus 1985. Men den här färden mot miljardomsättning har i perioder varit både skakig och turbulent, och vid ett tillfälle var det riktigt nära en kraschlandning. Bolaget var då timmar från konkurs när en stor amerikansk investerare ströp pengaflödet.

Under bolagets drygt trettioåriga historia har Envirotainer bara varit stabilt lönsamt de tio senaste åren. Både affärsmodell och teknik har ändrats och utvecklats och ett globalt nätverk med stationer har byggts steg för steg. Men den bärande idén har hängt med från starten: frakta varor som kräver kyla med flyg. Att skapa en obruten kylkedja, från leverantör till kund. Det kan tyckas enkelt. Lite som att fylla kylbagen, stoppa i några frysklappar och sedan åka på utflykt med familjen. Men det är ingen picknick när det handlar om flygfrakt. Säkerheten är rigorös och flygmyndigheter ställer omfattande krav: allt från tillverkning ner till minsta skruv i containern kräver certifiering och myndighetsgodkännande. Även servicen är underkastad ett omfattande regelverk, kontroller och rapporter.

Det surrar av lågintensiv aktivitet när vi vandrar genom de ljusa och luftiga fabrikslokalerna i Rosersberg. Det är här kompositaskalen gjuts och containrarna monteras samman.

– Vi är nog Sveriges näst största flygindustri efter Saab, säger Simon Angeldorff.

Dessa lättviktskonstruktioner betraktas ur säkerhetssynpunkt som en del av planets struktur, när de lyfts ombord på widebody-planen som står för flygfrakten. Nästan alla containrar transporteras i buken på vanliga passagerarplan. Det ger många avgångar och stor flexibilitet, jämfört med att skicka containrar med rena fraktmaskiner.

De senaste av bolagets fyra olika containermodeller har aktiv kylning med batterier och kompressor. Aggregat ser till att containern håller kylskåpstemperatur, två till åtta grader, under hela resan. Ett batteripack är alltid en potentiell risk. Ingen pilot i världen skulle våga ta ombord en sådan container utan klartecken från myndigheter.

– När nya modellen skulle ut på marknaden var det första gången någon sökte ett godkännande. Då sa myndigheten: att stoppa in så mycket batterier är ju som att bygga in en bomb i flygplanet. Det går inte. Men vi kunde visa hur batterierna kan skyddas och fick klartecken, säger han.

De två äldsta modellerna, som ingår i den nuvarande flottan på 5 000 containrar, bygger på kylning med torris. Men det ursprungliga lådbygget i uthuset började med containrar av skumfyllda paneler. De klarade att hålla kyla ett tag utan hjälp av vare sig torris eller kompressor. Fem kreativa entreprenörer drog igång verksamheten under namnet Frigotainer. Affärsidén var att sälja de välisolerade containrarna till flygbolag. Känslan var att man hittat en framtidsnisch.

Den första ordern kom från SAS som beställde 25 stycken containrar för att skeppa norsk torsk och lax. Isade laxar, inpackade i cellstoff och plast, skickades till bland annat USA. Det var en pionjärtid med stor uppfinningsriktighet och hårt arbete. Samarbeten med flygbolag växte och försäljningen ökade. Men redan 1988 kommer den första krisen när försäljningen dalar. Tillverkning av postcontainrar och service, underhåll och reparationer av allehanda containrar håller bolaget flygande.

I början av nittiotalet flyttar företaget till Lagga utanför Knivsta och börjar utveckla containrar kylda med torris. Det lyfter igen. Men lyftet följs ganska snabbt av ny turbulens under den globala lågkonjunkturen några år senare. Räddningen finns i Japan, flygbolaget JAL lägger en stororder på den nya containern.

Nästa steg är att försöka ta sig in i USA. Men det blir tvärstopp för svenska Frigotainer. Rutten in på den viktiga amerikanska marknaden går 1996 istället via ett nergånget leasingföretag, Envirotainer, med huvudkontor i San Diego. Ett strategiskt förvärv som gör att bolaget kommer in i USA, börjar med uthyrning och byter namn. Envirotainer börjar tänka stort och expanderar när Bank of America tror på idén och går in med en investering på en halv miljard kronor.

Kontor öppnas i rask takt i Singapore, London, Nice, Amsterdam, Zürich och Sydney. Det amerikanska kontoret flyttar till Dallas, där det ligger än i dag. I Frankfurt öppnar ett försäljningskontor i samarbete med Lufthansa. Envirotainer investerar tungt i egen it-utveckling och smalnar



I dagsläget finns det 57 servicestationer, fyra är egna och de andra drivs av lokala underleverantörer, i ett finmaskigt nät för att erbjuda kyltransporter.



Alla containrar som leasas ut över hela världen har sitt ursprung i fabriken i Rosersberg, norr om Stockholm. Fyra olika modeller finns i flottan med 5000 containrar.



Containrar skeppas runt i världen i ett system som följs dygnet runt från ett logistikcentrum i Frankfurt.



I början på 2016 flyttade bolaget in i sina nya lokaler i Rosersberg: 10000 kvadratmeter toppmodern fabrik, komplett med FoU-avdelning och klimatkammare.



Biologiska läkemedel, till exempel vacciner och blodprodukter, kräver kylskåpstemperatur, två till åtta grader, under hela resan från tillverkare till patient.

»Bolaget satte tänderna i prissättningen och fokuserade på läkemedelsbolagen. Pharmabolagen skeppar stora värden och är därför beredda att betala.«

av affärsmodellen till att skeppa läkemedel och exklusiva livsmedel. Lax och torsk försvinner från menyn. Det är bättre lönsamhet i att flygfrakta Ivana Trumps bröllopstårta och drottning Elisabeths festmat under statsbesök i fjärran länder.

Under de här åren i slutet av 1990-talet och början av 2000-talet bygger bolaget, under vd:n Lars Skarke, upp ett starkt globalt nätverk av uthyrningsstationer. Grunden till dagens system av stationer. Planerna är högtflygande, det är driv i bolaget och expansionen går snabbt mellan 2001 och 2003. Bolaget växer raskt till 200 anställda. Sedan tröttnar investerarna på dålig lönsamhet och uteblivna vinster. Bolaget är nära att krascha när Bank of America Equity Partners drar sig ur verksamheten.

Räddningen dyker upp i form av Industrifonden, Handelsbanken och ett bolag ägt av bioteknikentreprenören Bengt Ågerup i Uppsala. En mjuk rekonstruktion och hårdbantning av bolaget inleds. Den nya ledningen bestämmer att Envirotainer ska fokusera enbart på kylda läkemedel. Ett marknadssegment med krävande kunder som är beredda att betala för säkra och punktliga transporter. Här finns också tillväxt.

2005 lanserar bolaget sin nya container, den första med kompressorkylning. Företagets affärsverksamhet är då till 80 procent inriktad mot läkemedelsbolag. Den globala marknadsandelen för kyltransporter av biologiska läkemedel växer från 4 till 15 procent. Satsningar på Indien, Israel och Thailand görs. Amerikanska Delta godkänner containern för transporter och ett samarbete med DHL inleds.

2007 lyfter det på riktigt. Bolaget är lönsamt för första gången. Röda siffror har blivit svarta efter drygt tjugo år.

– Bolaget satte tänderna i prissättningen och fokuserade på läkemedelsbolagen. Pharmabolagen skeppar stora värden och är därför beredda att betala. De har sedan 1960-talet kommit långt när det gäller kvaliteten på produkterna som lämnar fabriken, ”good manufacturing practices”. Vårt jobb är att se till att de håller hög kvalitet även när de når apotek och patienten ”good distribution practices”, säger Simon Angeldorff.

Framgångsfaktorn för Envirotainer är det omfattande nätverket av stationer. Det handlar om att erbjuda de stora globala

läkemedelstillverkarna, som i huvudsak finns i USA och Europa, ett finmaskigt nät av servicestationer och ett stort antal containrar som kan snurra runt i systemet. I dagsläget finns det 57 stationer. Fyra är egna, de andra drivs av lokala underleverantörer inom flygindustrin. De 5 000 containrarnas resor runt i systemet följs dygnet runt från ett logistikcentrum i Frankfurt.

– Det tog lite tid att bygga upp nätverket. Men det är ett bra försäljningsargument. Vi kan erbjuda flexibilitet och ser det på antalet ”trade lanes”, över 2 000 varje år. Alltså antalet par av städer som vi skeppar mellan.

Ett annat tungt försäljningsargument för Envirotainer är att kunden själv väljer flygbolag och speditör för sin hyrcontainer.

– En stor del av vår pitch är att vi är globala och läkemedelsbolaget kan hämta och lämna containrar i princip var som helst. Det är så flödena ser ut i dag. Det är väldigt globalt och det är 99 procent export, säger han.

Att skicka containrar världen runt påminner lite om att hålla ordning på hyrcyklar i storstäder. Det finns alltid en risk att det blir för många containrar på ett ställe, och för få på ett annat.

– På vissa ställen finns det skaplig balans. Vi kan skeppa det ena läkemedelsbolagets leveranser västerut och det andra österut. På andra ställen är det inte riktigt så. Då tar vi hjälp av flygbolagen för att få balans i logistiken. Genom att ge rabattpoäng och prissänkningar hjälper bolagen oss att flytta runt containrar. Vi har också vissa restriktioner och sätter inte upp stationer där det riskerar att bli för stor obalans. I dagsläget har vi till exempel inte några stationer i Afrika. Vissa containertyper släpper vi inte heller på alla stationer. De ska istället tillbaka där det finns efterfrågan, enligt en modell som biluthyrare använder: du lämnar där du hämtade, säger han.

På Envirotainers containrar sitter stora klistermärken. Budskapet i text och bild är enkelt och tydligt: den här containern innehåller läkemedel, en medmänniska behöver sin medicin, så var rädd om containern.

– Mänskliga fel i är det största problemet i hanteringen. Containrar kan öppnas av misstag, ställas i fel temperatur, eller så glömmar någon helt enkelt att sätta batterierna på laddning, säger han.

»En stor del av vår pitch är att vi är globala och läkemedelsbolaget kan hämta och lämna containrar i princip var som helst. Det är så flödena ser ut i dag.«

Ett ständigt närvarande hot kommer från gaffeltruckar. I alla led av lastningar och omlastningar, mellan flyg, lastbil och lager, kan mycket gå snett. Ett gaffelben rakt in i kompositlådan kan bli ödesdigert och dyrt.

Containrarna och nätverket är kärnan i verksamheten och styrkan i jakten på kunder. Självklart har Envirotainer också konkurrenter: amerikanska CSafe och tyska DoKaScAh. Men båda är betydligt mindre, har inte lika stora flottor, sämre stationsnätverk, lägre produktionskapacitet, mindre säljkår och svagare varumärken, enligt Simon Angeldorff.

– Vi var först ut på marknaden och vi har fortsatt ambitionen att ligga tre, fyra år före i utvecklingen. Men man ska alltid ha respekt för sina konkurrenter.

Ständiga förbättringar pågår. Produktionen i nya fabriken i Rosersberg ska bli mer flödesorienterad.

– Vi försöker såklart balansera tillverkningen mot att skicka runt containrarna på ett smartare sätt, då behöver vi inte lika många containrar för samma mängd uthyrningar. Det handlar om att ha effektivitet i logistiken och korta cykeltider, säger han.

Ett annat utvecklingsområde är att bättre utnyttja informationen från alla skeppningar. Redan i dag loggas information om containrarna. Men med hjälp av telemetri ska den bli tillgänglig i realtid. Värdefull information för att utveckla containrar, effektivisera logistiken och höja kvaliteten i transporterna.

– Med telemetri i flottan kan vi se temperaturer, hur batterierna mår och annat i realtid. Vi kan också se hur det funkar på en större mängd containrar av varierande ålder och modell. Det här ger oss en ny möjlighet att samla in data och jämföra. Intressant för både oss och våra kunder.

Databasen är ett utmärkt verktyg för riskanalyser och för att hjälpa kunder att skeppa på nya och bättre sätt. Analysen av sådana här databaser blir allt viktigare i kampen om kunder.

– Vi vill höja diskussionen lite och det kan vara ett framtida steg för att ge ett mervärde åt våra kunderna.

Den lönsamma tillväxt som inleddes för tio år sedan, när de nya ägarna Industrifonden, Handelsbanken och Ågerup klev in med nytt kapital, gick

»Vi var först ut på marknaden och vi har fortsatt ambitionen att ligga tre, fyra år före i utvecklingen. Men man ska alltid ha respekt för sina konkurrenter.«

in i en ny fas julen 2009. Riskkapitalfonden AAC köpte Envirotainer som var ute till försäljning. Bolaget hade då ökat omsättningen till 350 miljoner, men var i praktiken totalt okänt för de flesta utanför branschen. Även bland investerare.

Simon Angeldorff, som var en del av köparens transaktionsteam, blev först styrelsemedlem, sedan ordförande i styrelsen och slutligen vd för Envirotainer år 2013. Nya ägaren ville växla upp rejält, såg den växande marknaden för biologiska läkemedel och investerade i ny fabrik och en större flotta av containrar. I stället för att fråga säljarna om prognoser byggde man containrar och såg till att säljet helt enkelt hade fler containrar att hyra ut. Det funkade. De senaste tio åren har bolagets omsättning vuxit med i snitt 20 procent varje år. 2015 gick bolaget genom miljardvallen. Simon Angeldorff ser inga skäl till att slå av på takten.

– Utan att ge någon exakt prognos kan jag säga att vi tänker fortsätta att växa. Tillväxt har drivit mycket av efterfrågan på våra nya containrar och den strukturella tillväxten i branschen fortsätter, säger han. ■

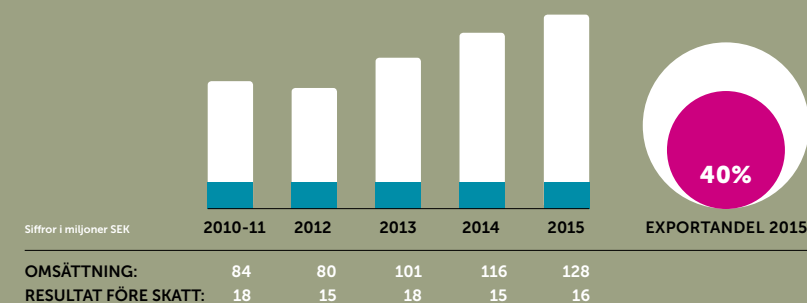
Rapunzel of Sweden

Med fast övertygelse och löst hår

2015 säljer Ida Backlund och hennes partner Stefan Löfgren, Rapunzel of Sweden, det företag de skapat och drivit upp från grunden. Bolaget marknadsför löshår och peruker på nätet och omsätter 128 miljoner. Åtta år tidigare är läget ett annat; den lokala Umeåbanken nekar företaget ett finansieringslån på 100 000 kronor. Det är där och då framgångsresan börjar på allvar.

RAPUNZEL OF SWEDEN

STARTÅR	2007
ÄGARE:	VALEDO OCH GRUNDARNA
ANTAL ANSTÄLLDA	54
OMSÄTTNING 2015	128 MILJONER SEK
RESULTAT FÖRE SKATT 2015	16 MILJONER SEK



KOMMENTAR: I mars 2015 blev investmentbolaget Valedo majoritetsägare av bolaget. Grundarduon, Ida Backlund och Stefan Löfgren, kvarstår som 10-procentiga ägare.



»Jag sökte mig fram. Google och Exportrådet var viktiga källor vid den här tiden.«

När Ida Backlund är 21 år gammal får hon ett telefonsamtal hemifrån. Året är 2006 och hennes mamma har diagnostiserats med bröstcancer. Hon befinner sig i Grekland och praktiserar på hotell. Utlandsvistelsen är en del av utbildningen inom handel och turism, tidigare har hon praktiserat i Australien och Spanien.

Nu släpper hon allt och reser omedelbart hem till familjegården i Grönåker utanför Umeå. Att finnas på plats och att ställa upp för familjen är givet. Släktbanden är starka och sammanhållningen självklar.

Mammans behandling är framgångsrik men sidoeffekterna får Ida Backlund att googla på löshår och peruker. Intresset för hårförlängningar och hårprodukter är inget nytt. Redan i tolvårsåldern beställer hon sina första hårprodukter. På den tiden är marknaden snarig, e-handeln i sin linda och besvikelsen oftast stor när produkterna äntligen dyker upp. Nu är läget ett annat. Hon är mer målmedveten och näthandeln har mognat.

Sökandet efter hårprodukter av hög kvalitet och pålitliga leverantörer tar snart en ny vändning. Ida Backlund börjar förstå att det här kan bli något mer än att hitta en fungerande lösning för sin mamma och hårförlängningar till sig själv.

– Jag kommer från en typisk företagarfamilj. Mina föräldrar drev jord- och skogsbruk tills för några år sedan. Grönåker har gått i släkten i generationer. Min morfar drev dessutom ett lagligt hembränneri där. Mina syskon är också entreprenörer, min äldsta bror till exempel, har ett skogsmaskinföretag.

Men att driva jord- och skogsbruk är en sak. Att sälja löshår på nätet en helt annan. Särskilt som ung tjej i en machopräglad kultur med inslag av Jante. Det blir Ida Backlund snart varse.

Hon beställer prover och hittar till slut en pålitlig leverantör. Släkt och bekantskapskrets får testa produkterna gratis.

– Det var en djungel, otroligt svårt att se vem som var tillverkare, distributör eller leverantör, pålitlig eller oseriös. Många produkter var av dålig kvalitet och leveranserna ofta sena. Jag sökte mig fram. Google och Exportrådet var viktiga källor vid den här tiden.

– Gradvis började jag inse att här fanns en affärsidé, att det kunde bli något stort. Det fanns ju så otroligt mycket bristfälliga produkter på

Foto: Emilmedia. På bilden: Ida Backlund sminkas inför en fotografering.



»Någon föreslog att jag skulle öppna en butik i Umeå. Men varför då, tänkte jag, när det finns en hel värld att nå.«

marknaden. Drivkraften var redan från början att skapa något pålitligare än det jag själv hittade på nätet: bättre hårprodukter, säkrare leveranser och en mer kundinriktad service.

Ida Backlund startar en enskild firma och börjar ta betalt för sina produkter. I början är verksamheten småskalig och kundfakturorna få. Men omfattningen ökar stadigt.

– Jag förstod tidigt att jag behövde hjälp med redovisningen så jag anlidade en bekant till familjen, en kvinna i Tärnaby.

Ett klokt drag ska det visa sig. För nu växer verksamheten snabbt. Lägenheten som hon och sambon Stefan Löfgren delar, en tvåa i centrala Umeå, fylls snart med hårprover. Det är hår överallt och i allt: kläder, möbler och mat.

Allt sköts från det kombinerade hemmakontoret: beställningar, logistik, packning, upppackning, försändelser, kundkontakter. För Ida Backlund är det en dygnet-runt-syssla hon på något sätt lyckas varva med jobbet som receptionist på en campingplats. Stefan Löfgren är ännu inte involverad men det ska inte dröja länge innan han är aktiv delägare i den växande verksamheten.

Ett halvår senare har det spirande företaget vuxit ur lägenheten. En ny webbshop är på gång, antalet kundordrar ökar konstant och den enskilda firman byter bolagsform till ett AB. Ida Backlunds visioner växer. Hon vill lyckas långt utanför Umeås och Sveriges gränser.

– Någon föreslog att jag skulle öppna en butik i Umeå. Men varför då, tänkte jag, när det finns en hel värld att nå.

Som aktiebolag behöver verksamheten ett namn och varumärket något att bygga en visuell profil kring. Rapunzel. Berättelsen om flickan med den långa flätan, instängd i häxans torn. Idas mamma har läst sagan högt många gånger. Namnet är ledigt och registreras omgående på PRV.

Med framgång och försäljning kommer också kostnader och verksamheten börjar kräva mer än det kapital som kommer från försäljning och egna kontantinsättningar. Det är dags att gå till banken. Ida Backlund är optimistisk. Hon kan ju visa upp ett redan fungerande företag med kundstock och dokumenterad försäljning. Hon brinner dessutom för sin affärsidé. Kvinnan på banken är inte lika entusiastisk. Det blir kalla handen

och hon uppmanas att söka pengar på annat håll.

– Hade finansieringen gällt något mer traditionellt, som skogs- eller jordbruksmaskiner hade det nog varit en annan sak. Där lånas det ut miljoner häruppe. Nu stod jag där, en väldigt ung tjej, som ville låna 100 000 kronor till löshår. Det hade de aldrig hört talas om. Trots att summan var blygsam så trodde de inte på mig. Det tog mig väldigt hårt.

Men när Ida Backlund deppat färdigt över bankens nej vänder känslan. Hon ska minsann visa dem. Sambon som tidigare mest irriterat sig på att det var hår precis överallt har samtidigt börjat se potentialen i företaget. Stefan Löfgren satsar sina besparingar och för 100 000 kronor blir han delägare i Rapunzel of Sweden. Ett risktagande som ska visa sig mycket lönsamt på sikt.

E-handelsbolaget Rapunzel of Sweden ligger rätt i tiden, sociala medier är på framväxt och betalningsfunktioner som Klarna vinner kundernas förtroende.

– Tajming är alltid oerhört viktigt. Du måste hamna rätt med din affärsidé. Vi var en av Klarnas första hundra kunder till exempel. Allt föll på plats ungefär samtidigt. Vi jobbade mycket med Google Analytics och Adwords. Och Facebook, Instagram. Först efter några år behövde vi extern hjälp med den typen av marknadsföring.

Försäljningen ökar stadigt och redan första året omsätter Rapunzel of Sweden över fyra miljoner. Efter flytten från lägenheten sitter man i inkubatorn Bic Factorys lokaler. Hyran är billig och inkubatorn erbjuder även växthjälp till unga entreprenörer. Verksamheten fortsätter att utvecklas, produktsortimentet ökar och det lilla företaget lyckas hålla sina kunder nöjda. Förpackningar och verksamhetens visuella inramning andas genomgående kvalitet. Varumärket känns lyxigt och pålitligt. Man håller vad man lovar. Kända personer börjar visa upp sig med Rapunzels produkter.

Två år efter starten knackar det på dörren. Det är kvinnan från banken med det nekade lånet som kommer på besök. Med sig har hon en bulle. Vid det laget omsätter Rapunzel of Sweden över 17 miljoner. Då får Ida Backlund nog och byter bank. Hon skakar på huvudet åt minnet.

– Men det kanske är lite lättare för kvinnliga entreprenörer i dag, det



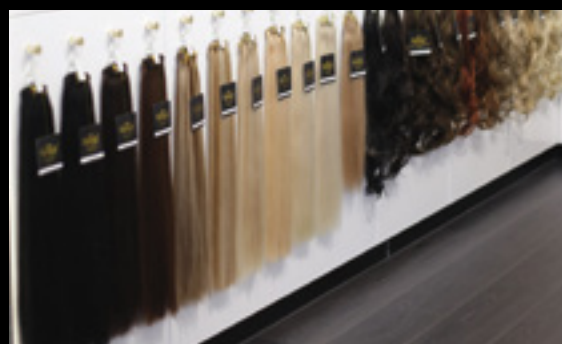
Rapunzel tog unga medarbetare från utlandet och utbildade dem på plats i Umeå. De fick jobb, träning och en bostad. Kontrakten byggde på tre månaders vistelse men de flesta blev kvar i ett eller flera år.



Rapunzel etablerade sig i EU-länderna först. Företaget började med grannländerna och länder med en bra, fungerande postgång.



Framgången är ett tydligt exempel på hur ett företag snabbt kan etablera sig internationellt genom e-handel.



I dag säljer Rapunzel löshårsprodukter som äkta löshår, syntetiskt löshår, peruker och clip-ons till kunder i fler än 60 länder.

»Vi var inne i Ryssland ett tag, men det tog evigheter innan varan nådde kund, om den överhuvudtaget kom fram.«

misstaget kanske man inte vill göra om häruppe, säger hon. Tiderna är gynnsammare över huvud taget, inte minst tack vare sociala medier och en förändrad miljö för unga entreprenörer. Det blir inte så lokalt, influenserna utifrån är större.

Rapunzel of Swedens försäljningsframgångar är ett tydligt exempel på hur nischade produkter snabbt kan etablera sig internationellt genom e-handel. Men det krävs en genomtänkt strategi för att ta sig in på utländska marknader. Det räcker inte med en fungerande webbshop och snygga förpackningar.

– Vi tog hit unga medarbetare från utlandet och utbildade dem på plats i Umeå. De fick jobb, träning och en bostad här. Kontraktet byggde på tre månaders vistelse men de flesta blev kvar i ett eller flera år. Vi behövde deras kunskap om språket, kulturen och marknaden i landet där vi ville etablera oss. Samtidigt lärde sig medarbetarna våra produkter och hur Rapunzel fungerade som företag. Det visade sig vara ett perfekt och fungerande kunskapsutbyte.

I dag säljer Rapunzel löshårsprodukter som äkta löshår, syntetiskt löshår, peruker och clip-ons till över 60 länder. Förutom e-handeln finns sex konceptsalonger med butiker varav den senaste i Helsingfors. Salongerna erbjuder även experthjälp av egna frisörer, särskilt utbildade inom företagets löshårsteknik. Butikerna fungerar även som showrooms för alla som önskar fysisk kontakt med företagets produkter.

– Vi etablerade oss i EU-länderna först. Vi började med grannländerna och de länder som hade en bra, fungerande postgång. Vi var inne i Ryssland ett tag, men det tog evigheter innan varan nådde kund, om den överhuvudtaget kom fram. Så vi gav upp där.

Rapunzel of Sweden lyckas däremot ta sig in på den åtrådda tyska marknaden och växer för närvarande stadigt där. Många svenska företag har försökt etablera sig i Tyskland utan framgång.

Nu börjar omvärlden få upp ögonen för den unga kvinnliga entreprenören från Umeå som säljer löshår på nätet. Målgruppen består inte bara av nöjda kunder, de är många också. Ida Backlund vinner fler och fler utmärkelser som företagare och entreprenör. Rapunzel of Sweden blir Gasellföretag och hon anlitas som inspiratör och talare på event,

mässor och företagsdagar. Artiklar i tidningar, media och på affärssajter kräver tillgänglighet och tillmötesgående. Hon önskar liksom många entreprenörer i likande situationer att hon kan klona sig själv.

–Det var svårt att få tiden att räcka till. Vi växte ju så snabbt, jag var med överallt och det är krävande. Samtidigt bygger du varumärke och att synas är såklart bra och nödvändig marknadsföring. En nystartad verksamhet kräver ju samtidigt en extremt stor arbetsinsats för att etablera sig. Men om du sover för lite, äter dåligt och inte motionerar tar kroppen förr eller senare stryk. Både fysiskt och mentalt. Det håller kanske några år att jobba dygnet runt men du måste hitta en balans i allt det där även om det är svårt. Hälsa och välbefinnande är otroligt viktigt. Det har jag lärt mig nu. När vår dotter föddes fick jag delvis ett annat fokus och en ny syn på livet. 2011 separerar Ida Backlund och Stefan Löfgren men fortsätter att jobba tillsammans i bolaget.

De talar tidigt om möjligheten att göra en exit. Det är halvt på skämt och de säger att det kan vara dags när företaget omsätter runt 20 miljoner. Det tar nio år innan de till slut bestämmer sig och 2015 säljer de huvudparten av Rapunzel of Sweden till investeraren Valedo. Då omsätter bolaget 120 miljoner och köpesumman gör ägarduon ekonomiskt oberoende.

–Visst, jag kan göra vad jag vill. Det är fantastisk just nu. Jag kan ägna min dotter tid, träffa mina föräldrar mer, vänner. Samtidigt är jag fortfarande aktiv i bolaget, jag äger 10 procent och sitter i styrelsen. Jag har också startat något som heter Creative Board där jag jobbar med stylister och produktutveckling. Jag har också löpande kontakt med vår nya vd.

Men att skiljas från det företag hon byggt upp och varit med om att skapa från grunden är inte lätt. Skilsmässan från Rapunzel of Sweden är plågsam även om den är planerad. Ida Backlund ångrar inte beslutet att sälja men säger att det är som att se en tonåring flytta hemifrån. Separationsångest och sorg men nödvändigt för båda parter.

–Jag har gråtit många gånger, säger hon. Det är fortfarande känslösamt.

Ida Backlund är uppfylld av tanken att göra gott. Att ge tillbaka något av det hon skapar. Rapunzel of Sweden är tidiga med Corporate Social Responsibility (CSR). Tillsammans med sin mamma startar hon även en

»Allt föll på plats ungefär samtidigt. Vi jobbade mycket med Google Analytics och Adwords. Och Facebook, Instagram.«

stiftelse som skänker 10 procent av alla intäkter från försäljningen av bland annat peruker till cancerforskning.

Förutom stiftelsen och det fortsatta engagemanget i Rapunzel har hon grundat Ida Backlund Invest. Tanken är att hjälpa unga entreprenörer, främst kvinnor, att förverkliga sina affärsidéer. Förutom Rapunzel har hon investerat i Stylelevel och Igotha.

–Det är en skyldighet, tycker jag, för framgångsrika företag att på något plan bidra till en förbättring av omvärlden. Numera ställer dessutom kunderna större krav på företagen att agera korrekt och ansvarsfullt. Visst finns det ett affärsstrategiskt tänk där också. Men vad gör det, huvudsaken är att man gör något gott samtidigt.

Ida Backlund kan ta det lugnare nu. Arbetsbördan har lättat till normalläge. Privatekonomin är tryggad.

–Jag kläcker väl en ny affärsidé om dagen, det går inte att låta bli. Just nu investerar jag i andras verksamheter. Men det är klart, det lockar att bygga något från grunden igen. Det gör det. ■

Manifest i sju punkter

Förslag som stärker tillväxtföretagens internationella närvaro

För att Sverige ska bli en vinnare i den globala konkurrensen måste förutsättningarna för företagande utvecklas, bättre tillgång till kompetens skapas och små- och medelstora företag stimuleras att växa på internationella marknader.

Världshandeln växer och allt fler länder integreras i den globala ekonomin. För vårt land betyder det utmaningar och möjligheter. För svenska företag innebär det ökad konkurrens både hemma och på export. Och det finns oroande tecken. Men också styrkebesked. Vår varuexport har sedan år 2 000 fallit från 19:e till 29:e plats, samtidigt som exporten av tjänster behåller sin position i världshandeln.

För att fler företag i Sverige ska vinna i global konkurrens behövs först ett konkurrenskraftigt företagsklimat och sedan ett bra främjande. Forum for Global business har samlat våra förslag i ett manifest i sju punkter:

1. Skapa ett bra företagsklimat

Företagsklimatet måste därför utvecklas i takt med omvärlden. Höga skatter, reglerad arbetsmarknad och svårrekryterad kompetens gör att många företag uppfattar det som svårare att verka i Sverige än i flera konkurrentländer.

2. Fortsätt arbeta för frihandel

När protektionistiska strömningar ökar är det viktigt att regeringen fortsätter att försvara frihandel genom att värna såväl den inre marknaden som nya frihandelsavtal. Konkreta handelshinder är fortfarande betungande och driver kostnader för många företag.

3. Marknadsför Sverige i världen

Staten behöver utveckla marknadsföringen av "AB Sverige". I detta arbete är det viktigt att det finns en kanal från näringslivet till regeringen för att signalera vilka länder som är intressanta för ministerresor, delegationer och mässor. Dessa aktiviteter bör utformas så att även mindre företag kan delta.

4. Våga prioritera främjaraktiviteter

Regeringen behöver tydligare prioritera och styra främjandet så att de begränsade resurser som finns hos myndigheter verkligen ger resultat. Dessa insatser bör bygga på svenska styrkor, konkurrensfördelar och vad företagen efterfrågar. Insatserna måste bli mer tillgängliga även för mindre företag.

5. Underlätta sökande av exportstöd

Få små och medelstora företag vet vart de ska vända sig med frågor om internationalisering. Den information som nu samlas på Verksamts.se är en välkommen första början. Team Sweden behöver agera som en organisation som hjälper företag att navigera rätt.

6. Skapa nya instrument för exportfinansiering

Staten bör ta fram exportfinansieringsinstrument som också passar för mindre företag. Framgång på exportmarknader kräver ofta finansiell styrka och uthållighet. Med bättre tillgång till exportkrediter kan export underlättas.

7. Främja intresset för exportmarknader

Kunskapen om exportmarknader behöver öka hos företag i Sverige. Tillväxtanalys och Business Swedens omvärldsanalyser om marknad och politiska förutsättningar behöver nå ut till fler företag. Främjaraktörer och företagsorganisationer behöver i högre grad sprida information om möjligheter på olika marknader.

Läs bakgrunden till våra förslag

Ovanstående sju punkter bygger på den samlade kunskap vi fått genom arbetet med den här boken, tillgänglig statistik, undersökningar och rapporter som finns i ämnet från myndigheter, forskare och organisationer. Hela manifestet finns att läsa på: www.fgbforum.se

Karl-Adam Bonniers Stiftelse bidrar till fortsatt utveckling av näringslivet genom initierade samtal kring företagsekonomi och företagsjuridik. Forum for Global Business är en verksamhet inom Karl-Adam Bonniers Stiftelse som fokuserar på hur fler företag kan växa internationellt. Genom publikationer och konstruktiva möten mellan ledande personer från näringsliv, politik och myndigheter verkar FGB som oberoende plattform. Syftet med verksamheten är att stärka förutsättningarna för att företag ska växa med export.

