

Friskt vågat – massor vunnet!



Under 1997 reste projektledare från IVA på en resa genom Sverige, från norr till söder. Deras uppgift var att ta pulsen på 23 innovativa, ordentligt lönsamma och entreprenörledda företag. Dessa företag var (och är) verksamma i alla tänkbara branscher. Berättelserna om de 23 företagen blev boken *Att våga*.

Men hur gick det för företagen i boken sedan? IVA har besökt företagen igen, tretton år senare. Ett av dem har försvunnit från kartan. Några är uppköpta eller fusionerade. Men de flesta lever vidare i ursprungligt skick. Sammantaget har de på dessa år mer än fördubblat sin omsättning. Företagen är verksamma i vitt skilda branscher, från jordbruk till spetsigaste spetsteknik. De som inte har utvecklat extremt innovativa produkter har konstruerat fiffiga produktionssystem eller framgångsrika affärsmodeller.

Då, 1997, var det IVAs projekt *Ljusåret* som uppmärksammade de framgångsrika bolagen. Nu sker uppföljningen som en del av IVAs projekt *Innovation för tillväxt*. På projektets webbplats kan du läsa mer om vad som hänt med femton av de envist växande företagen.

Den publikation du nu håller i din hand är en del i IVAs uppföljning av vad som hänt med företagen i undersökningen. I denna text ryms endast sju av de 23 innovatörerna. Under 2011 kommer IVA att lyfta fram fler av dem som fanns med i den ursprungliga studien i olika sammanhang, såväl via seminarier som i en skrift som mer djuplodande beskriver mekanismerna bakom företagen som lyckas växa och frodas.

För mer information om IVAs arbete med att lyfta fram innovatörer och entreprenörer, besök projektet *Innovation för tillväxt* på www.iva.se/innovation

INNOVATION
FÖR TILLVÄXT

Bengt Grahn

– norrbottningen som ville bli oberoende

I Norrbottens inland, i byn Moskosel, heter ett av bygdens största företag Tentipi AB. Ett litet internationellt bolag med kunder spridda över världen och tillverkning både i Moskosel och i den egna fabriken i Kina. Bengt Grahn äger och leder företaget. Han är utbildad möbelsnickare och tidigare kyrkvaktmästare, men var ingen höjdarkandidat som anställd.

– Jag ville rå mig själv. Jag måste alltid ha skäl för allt jag gör och ifrågasätter allt.

Han tänkte att dessa egenskaper skulle lämpa sig bättre som företagare. En kväll var han i församlingshemmet för att byta en glödlampa. Där pågick en kurs om företagsidéer. Bengt fick syn på en övningsuträkning om kåtproduktion. Enligt övningen skulle det löna sig. Bengt bad att få överta materialet och satte igång.

Bengt är ingen inbiten fjällvandrare. Däremot älskar han att sitta inne i ett tält och elda. Så det var målsättningen med kåtorna; att man skulle kombinera tältets lätthet att handha med kåtans möjlighet till komfort. Det har varit ett digert utvecklingsarbete. Bara att få toppen att släppa ut rök, men inte in mygg!

»Att vara företagsledare både i Norrbotten och i Kina fungerar utmärkt. Men hade jag vetat vad jag skulle göra nu, när jag startade företaget, hade jag dött på fläcken!«



Tentipi gör små tältkåtor som konkurrerar med vanliga fjälltält och jättetält som kan användas till olika events. Jättetältkåtan är Tentipis största försäljningsframgång.

Tentipi AB hade 1997 en omsättning på 9 miljoner kronor och 14 anställda. Idag har omsättningen nästan tredubblats. 14 anställda i Moskosel och 27 i Kina i ett belägt dotterbolag.

Mikael Blomqvist

– tät uppfinning blev företag i miljardklassen

1989 startade Mikael Blomqvist företaget Roxtec i Karlskrona utifrån en egen uppfinning; en brand-, rök- och vattentålig modultätning i multidiameterteknik. Det fina i kråksången är den anpassningsbara modulen. Man drar av halvmillimeter tjocka skikt för maximal tillpassning till just den kabeln. Tack vare inbyggd flexibilitet kan man ofta leverera varan direkt när man fått ordern och behöver inte ligga på stora lager.

Mikael Blomqvist startade bolaget med några kollegor, alla med ett förflutet i tätningsbranschen. Kunskaperna, den snillrika produkten och tydligt planerad strategi blev grunden till detta

»Man måste alltid ha kundnyttan i fokus. Det är livsfarligt för företag att släppa den och börja bygga interna byråkratier istället.«

stadigt växande företag. Snabb internationalisering var en strategi, och man utnyttjade det faktum att det fanns många invandrare och flyktingar i Karlskrona som kunde bidra till utvecklingen.

– Det är enklare att lära en kines tättningar än att lära mig kinesiska, säger Mikael Blomqvist.

Den första marknad man gav sig in på var den marina, för där är patent och certifieringar internationella. Det var billigast så. Idag, med årtal av lönsamhet bakom sig har företaget över 500 patent på olika marknader och dotterbolag i 12 länder. Exportrådet utnämnde Roxtec till årets exportföretag 2010.



1997 hade Roxtec 54 anställda, 100 miljoner i omsättning och 80 procent export. Idag är omsättningen nästan en miljard på knappt 450 anställda. Företaget ägs av Rune Anderssons Mellby Gård Holding. Mikael Blomqvist sitter kvar i styrelsen.

Yngve & Inga Andersson

– innovativa grönsaksodlare med familjen som morot

Utifrån ett ärvt småbruk har Yngve och Inga Andersson utvecklat gården Stora Ryftes, som från början var mycket liten, till att bli en av Gotlands största och en av Sveriges mest framgångsrika grönsaksproducenter.

– Jag lever ju liksom för att utveckla saker, men man ska inte hålla på med innovationer för deras egen skull. De måste löna sig också, säger Yngve Andersson på Ryftes Grönsaker.

När Yngve Andersson tog över sin fars gård 1964 odlade han jordgubbar, eftersom de gav bra avkastning på liten yta. På vintern drygade han ut kassan med att jobba på en bokföringsbyrå. Där såg han att en bonde som odlade morötter tjänade bra med pengar. Den insikten, i kombination med att de kvinnor han anställt som jordgubbsplockare ville ha jobb på vintern, gjorde att Yngve slog sig på morotsodling och byggde om lagården till packeri. Det var inte lätt att få finansiering,

men släkten ställde upp. Han knöt samarbetsavtal med andra odlare och 1987 slog han till och köpte som förste svensk en datorpackare. Den sorterade rotsakerna i exakta storlekar och vikter och var en klar konkurrensfördel.

Konkurrens är det på denna lågmarginalmarknad. Men med ett enormt kunnande om odling, om skatter och regelverk, en hårt arbetande fru och dito döttrar, har Ryftes blomstrat.

Ryftes omsatte 1997 knappt 40 miljoner kronor på 30 anställda. Inga och Yngve var osäkra på om döttrarna ville ta över firman och investerade därför på 1990-talet i vindkraftverk, men så bestämde sig flickorna. Ryftes satsade igen och på fem år fördubblades omsättningen. Idag är den över 100 miljoner på 45 anställda. Man har 11 vindsnurror. Familjen har 0 kr i skulder.

»Med jord under naglarna och siffror i huvudet. Yngve Andersson är en av få svenska odlare som kan odla svartrot, persiljerot, potatislök, gulbetor, polkabetor och ramslök.«



Inga-Lisa Johansson – utvecklade familjeföretaget i Töreboda

Rejäl vinst är företagets ekonomiska mål. Lönsamhet är grunden för att företaget ska överleva och vidareutvecklas. Lönsamhet ger också arbetsglädje och vilja till nya satsningar. Med den tydliga målsättningen har Daloc utvecklats till Skandinavien främsta tillverkare av säkerhetsdörrar.

– Ska man göra något ska man göra det rejält, säger Inga-Lisa Johansson.

Och det har hon gjort. Stadig lönsamhet och stabil tillväxt år efter år i en bransch som inte direkt är high-tech. Daloc har i över 40 år jobbat med vad som i dag kallas lean production. Man har kapat grossistledet och färdiglagret. Tillverkningen styrs från sälj- via planeringsavdelningen, en dörr i taget.

– Det är inte särskilda händelser, utan ett konsekvent beteende, som gjort att det går bra.

»Tydliga och eniga ägare är en framgångsfaktor. Obeslutsamma ägare är farliga.«

Tillgång till kompetent arbetskraft är en väsentlig faktor för Dalocs framtid, därför samarbetar företaget "så mycket vi får" med skolor i närområdet. Men helt positiv bild av högskolor och universitet har inte Inga-Lisa Johansson.

– De är fascinerade av storbolag och har svårt att begripa sig på mindre företag. Dessutom har de en förvaltningskultur,

vilket gör dem svåra att ha som samarbetspartners för innovativa och entreprenörledda mindre bolag.

Daloc omsatte 1997 drygt 200 miljoner kronor med knappt 200 anställda. Idag har omsättningen över tredubblats och antalet anställda är närmare 350. Vinsten är närmare 60 miljoner efter skatt. Inga-Lisa Johansson sitter i styrelsen för Teknikföretagen och Svenskt Näringsliv och utsågs 2004 till Årets Företagare av Dagens Industri.



Hans Dahlin

– sjukhusfysikern som förändrat strålbehandlingen av cancer

Hans Dahlin är en serieentreprenör som drivs av visionen att effektivisera, förenkla och förbilliga cancervården.



– Globalt sett får 60 procent av alla som insjuknar i cancer ingen behandling alls!

Hans Dahlin jobbade på Uppsala universitet för att utveckla datoriserad strålbehandling på 1980-talet, bland annat med de första strålknivarna som blev basen för företaget Elekta. Han och några kollegor fortsatte utvecklingsarbetet kring strålningen med TMS – Treatment Management System. Här samlas all information om en patient från diagnostik till behandling och uppföljning. Den här tekniken blev basen för företaget Helax, som Hans Dahlin startade tillsammans med sina kollegor. Helax blev världsledande på logistiken kring strålbehandling.

Efter en del turbulens såldes företaget till utländska ägare. Bolagets verksamhet ligger kvar i Uppsala, men Hans Dahlin har klivit av. Han har istället

»Patent är bara för jurister och patentbyråer. Det som gynnar patienten ska vara öppet och tillgängligt för alla. Som företagare gäller det att andra företag ligger steget efter en själv hela tiden.«

startat företaget Oncolog Medical QA som arbetar med patientlogistik utanför behandlingsrummet, det vill säga hur patienten ska ligga på en särskild brits och transporteras snabbt, säkert och effektivt

in och ut ur strålbehandlingen.

– Systemet är godkänt av FDA i USA. Efterfrågan börjar komma, men precis som med Helax fanns inte marknaden innan vi startade. Det finns många potentiella innovationer i Sverige. Jantelagen måste bekämpas, och samverkan mellan forskare och företag stärkas!

1997 omsatte Helax nästan 90 miljoner kronor. Antalet anställda var 80. Bolaget såldes 1999 till kanadensiska MDS Nordion. Några år senare köpte nederländska Delft Instruments N.V. Helaxdivisionen. Köpesumman uppgick till motsvarande 250 miljoner kronor.


Nicolas Hassbjer

– dataingenjören som säljer kretskort till japaner

HMS Industrial Networks i Halmstad är ett medelstort svenskt företag som säljer elektronik till japanska och amerikanska storföretag. Företaget startades av Nicolas Hassbjer direkt efter avslutade högskolestudier 1988. 2007 noterades bolaget på Nasdaq-OMX och 2008 fick det Stora Exportpriset av Exportrådet.

Företaget utvecklar och tillverkar flexibla lösningar för att ansluta industriella produkter till nätverk samt nätslussar för att koppla ihop olika nätverk. Produkterna som HMS säljer till kunder som Sony, Toshiba och Hitachi kallas Anybus. När Hitachi ville beställa företagets produkter skickade de ritningar till HMS på japanska. Lyckligtvis hade Nicolas en bekant som kunde språket, och som kunde hjälpa till med översättningen. Kompisen fick därefter jobb på HMS.

– Kundfokuserad utveckling kan styras och planeras. Men de stora sprången, de som verkligen ger tillväxt, har mycket



»Kundfokuserad utveckling kan styras och planeras. Men de stora sprången, de som verkligen ger tillväxt, har mycket med tillfälligheter att göra.«

med tillfälligheter att göra, säger Nicolas Hassbjer.

Utvecklingen på HMS sker ofta i samarbete med andra internationella företag, inte med svenska högskolor.

– Vi har gjort ett ordenligt försök med ett forskningsprojekt tillsammans med högskolan. Det gick inte alls. Högskolan

och små och medelstora företag kommer från olika planeter. Vi är nära kunden och långt från grundforskning.

HMS Industrial Networks omsatte 1997 drygt 20 miljoner kr och hade 40 anställda. Idag har bolaget över 150 anställda och omsättningen är 14 gånger större.

Det har gått bra för nästan alla

Fem av de 23 bolag som blev Veckans företag 1997 var så attraktiva att storbolag inte kunde motstå frestelsen att inlemma dem i sina egna verksamheter. Fast de flesta av företagen har konsekvent nobbat alla inbiter att sälja sina företag. De vill bygga något bestående. Endast ett av de 23 är nedlagt.

Kvar är alltså 17. Ytterligare fem av företagen är också uppköpta av (oftast) internationella koncerner. Men dessa fem drivs vidare som dotterbolag. Därför har det varit möjligt att ta reda på utvecklingen även för dem. Sammantaget har de

17 bolagen ökat sin omsättning med 230 procent på ett drygt decennium.

Antalet anställda är nästan fördubblat. 2008 hade de tillsammans 2 400 medarbetare.

Utvecklingen för de 17 visar att det finns mindre och medelstora företag som vill och kan växa. Också i Sverige. Men det tar åtskilliga år innan ett nytt företag skapar verkligt uthållig tillväxt.

1997 hade företagen genomsnittligt varit verksamma i tre decennier. Räknar man bort det äldsta, Hästen Sängar startat

1852, sjunker snittet med nära nog tio år.

Tankeväckande är att det inte sällan var rena tillfälligheter som gjorde att företagen grundades. Flera av företagen startades helt enkelt eftersom alternativet för företagen kunde blivit arbetslöshet.

Dessa företag visar tydligt att det går alldeles utmärkt även för mindre och medelstora svenskägda bolag att tillverka i Sverige och sälja på export.

Men man måste vara fiffig och ha mycket god koll på vad kunderna vill ha och när de vill ha det.

PROJEKTET INNOVATION FÖR TILLVÄXT

Innovation leder till tillväxt som leder till välbärande. Innovation innebär att kunskap omsätts till nya värden. Goda generella förutsättningar för att företag ska kunna växa är basen för att innovation ska fungera i praktiken.

Men det räcker inte att staten tillhandahåller goda regelverk, makroekonomisk stabilitet och sunda statsfinanser. Vi behöver också en innovationsstrategi med specifika åtgärder för att stimulera innovation. Vi behöver en Affärsplan Sverige. Visionen är att skapa Sveriges framtida välbärande med kunskapsintensiva företag och jobb. Ständig förnyelse och innovation gör Sverige till världens mest attraktiva land att bo och verka i.

Projektet Innovation för tillväxt bygger på att många är med i arbetet för en svensk innovationsstrategi. Arbetsgrupper med experter presenterar konkreta förslag. Sveriges innovativa regioner bidrar med goda exempel. Riksdagspolitiker, departement och näringsliv deltar kontinuerligt i diskussionen.



KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN

i samarbete med

