



Hur skapas långsiktig tillväxt? Kännetecken och utmaningar för en kontinuerlig företagstillväxt

Leona Achtenhagen och Leif Melin
Internationella Handelshögskolan i Jönköping



Tillväxtföretagens organisering, strategi och entreprenörskap

Ett forskningsprogram om tillväxtprocesser i
kontinuerligt växande företag (2003-2007)

Dessutom resultat om ägande och tillväxt från
forskningen inom vårt nya centrum:

CeFEO

Center for Family Enterprise and Ownership - www.cefeo.se



Studerade tillväxtföretag

**30 företag som vann Gröna Kvisten-priset
(1993-95)**

Kriterier för priset

- *Entreprenöriella ledare, växande företag*
- *Avkastning högre än långa marknadsräntan*
- *Andra egenskaper (miljöprofil; marknadsstrategi mm)*

Fyra företag med flera decenniers tillväxt

- Djupstudier av tillväxtprocessen (bla Nefab och SYSteam)

16 Gasellföretag och inkubatorföretag

Databas med 800 företag



Tillväxtbegreppet

Olika innebörd för olika aktörer:

- *Politiker*: tillväxt behövs för minskad arbetslöshet och ökad skattintäkt
- *Företagare*: tillväxt ses som utveckling av företaget; ökat antal anställda inget självändamål
- *Forskare*: tillväxt mäts som ökad omsättning, ökad vinst och/eller fler anställda; livscykel och fasmodeller



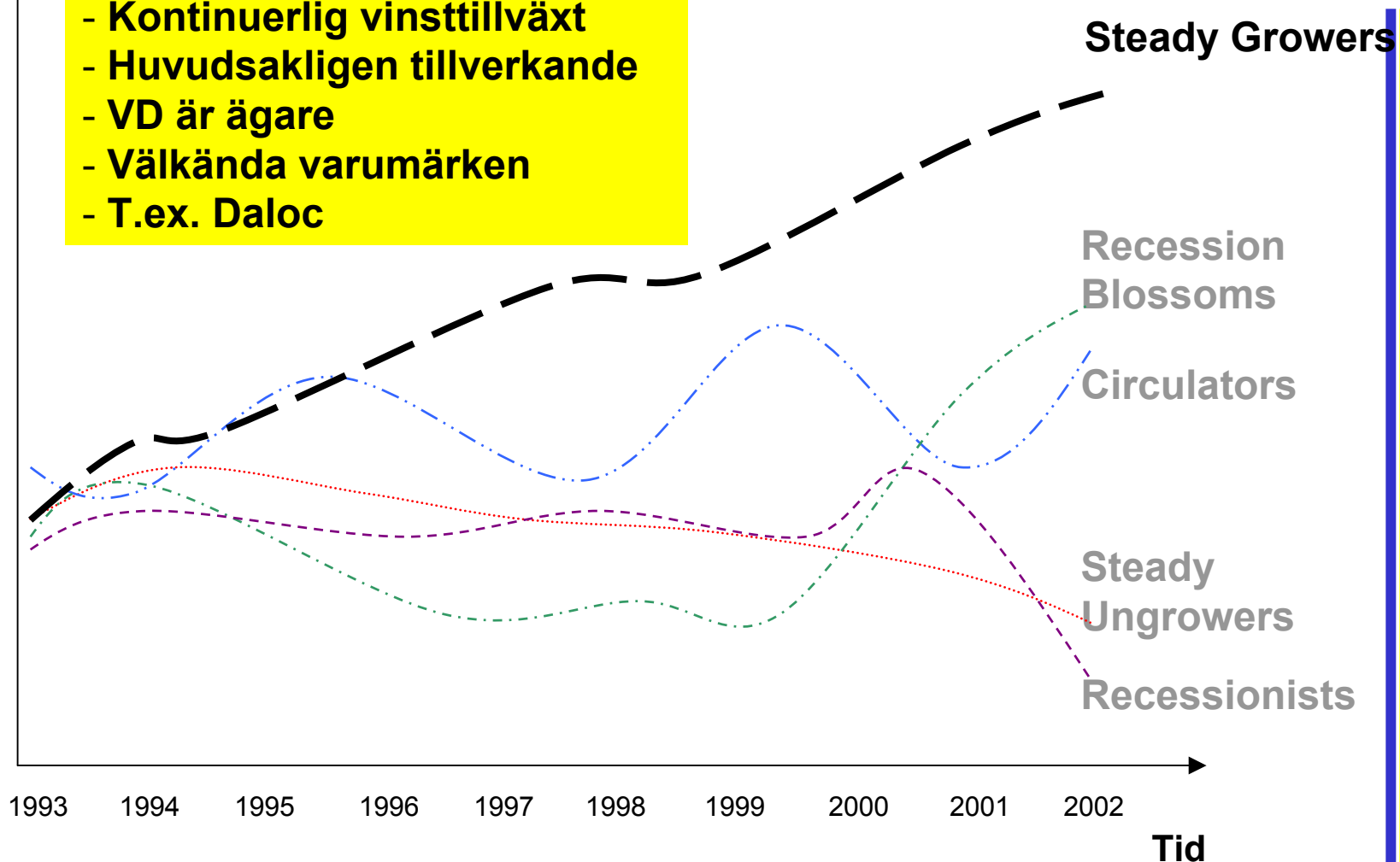
Gröna Kvisten-företagen

- Bransch:** 60% är tillverkande företag
- Ålder:** Inga nyföretag (38% grundades före 1970, 24% mellan 1970-79, 38% mellan 1980-89)
- VD:** Hälften har huvudägaren som VD, ofta grundaren
- Ägande:** Hälften familjeföretag 1994, idag en tredjedel
Tre börsnoterade företag 1994, idag nio
- Omsättning:** 17 företag <100Mkr 1994, idag 7 företag
5 företag >200Mkr 1994, idag 17 företag, varav 5 >500Mkr
- Anställda:** 11 företag <30 anställda 1994, idag 4 företag;
7 företag 31-100 anställda 1994, idag 10 företag
12 företag >100 anställda 1994, idag 16 företag



Vinst

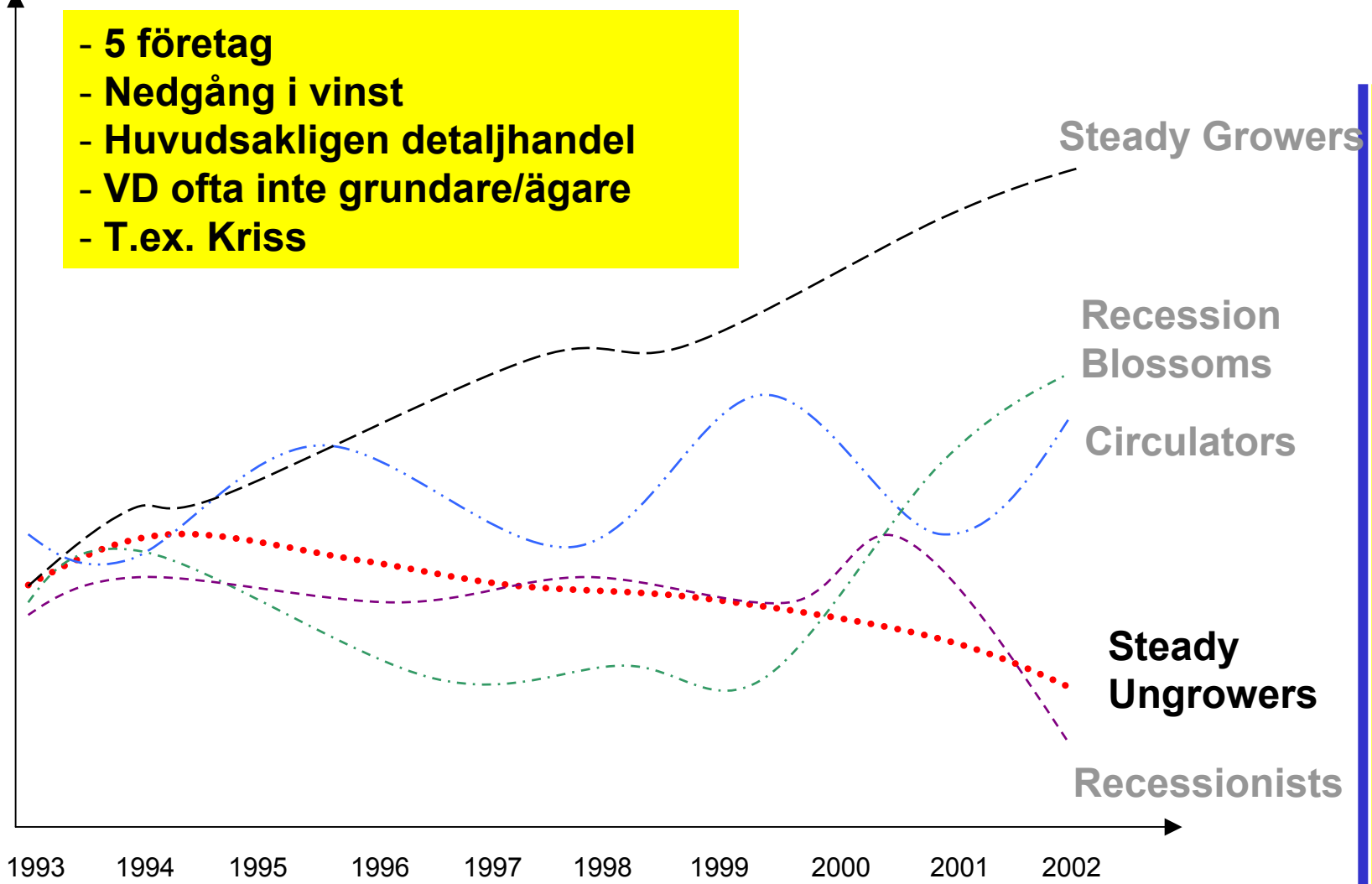
- 7 företag
- Kontinuerlig vinsttillväxt
- Huvudsakligen tillverkande
- VD är ägare
- Välkända varumärken
- T.ex. Daloc





Vinst

- 5 företag
- Nedgång i vinst
- Huvudsakligen detaljhandel
- VD ofta inte grundare/ägare
- T.ex. Kriss

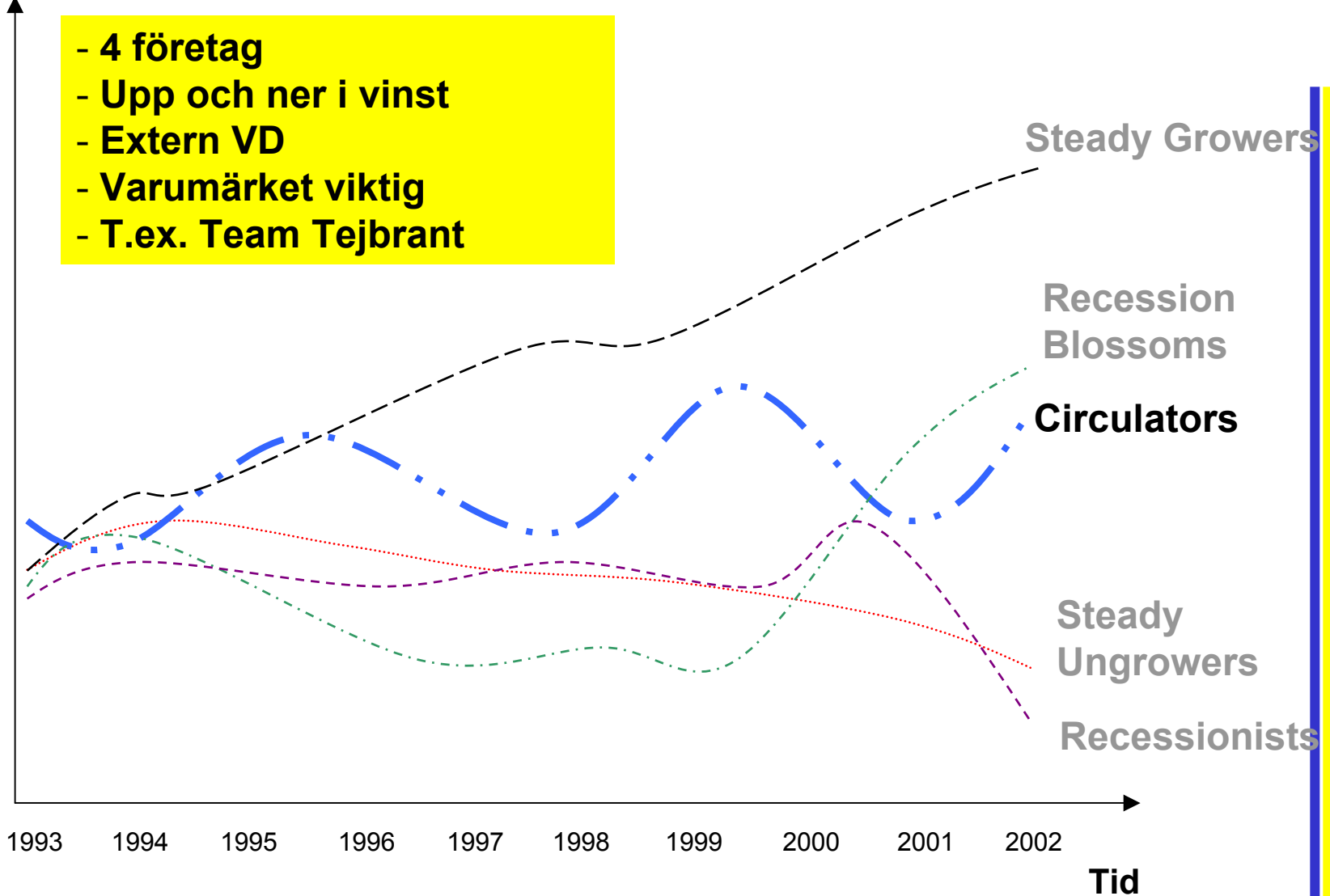


Tid



Vinst

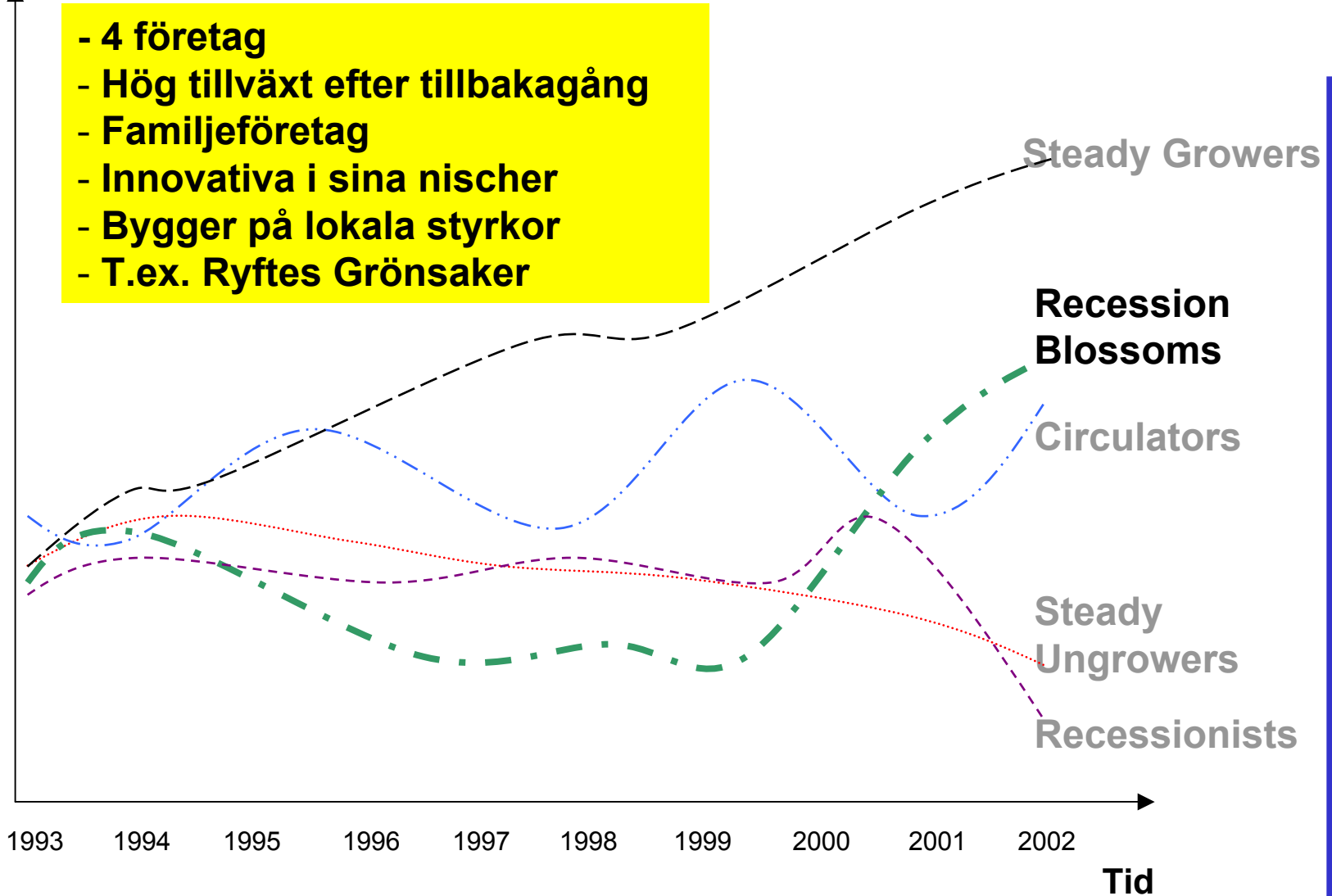
- 4 företag
- Upp och ner i vinst
- Extern VD
- Varumärket viktig
- T.ex. Team Tejbrant





Vinst

- 4 företag
- Hög tillväxt efter tillbakagång
- Familjeföretag
- Innovativa i sina nischer
- Bygger på lokala styrkor
- T.ex. Ryftes Grönsaker

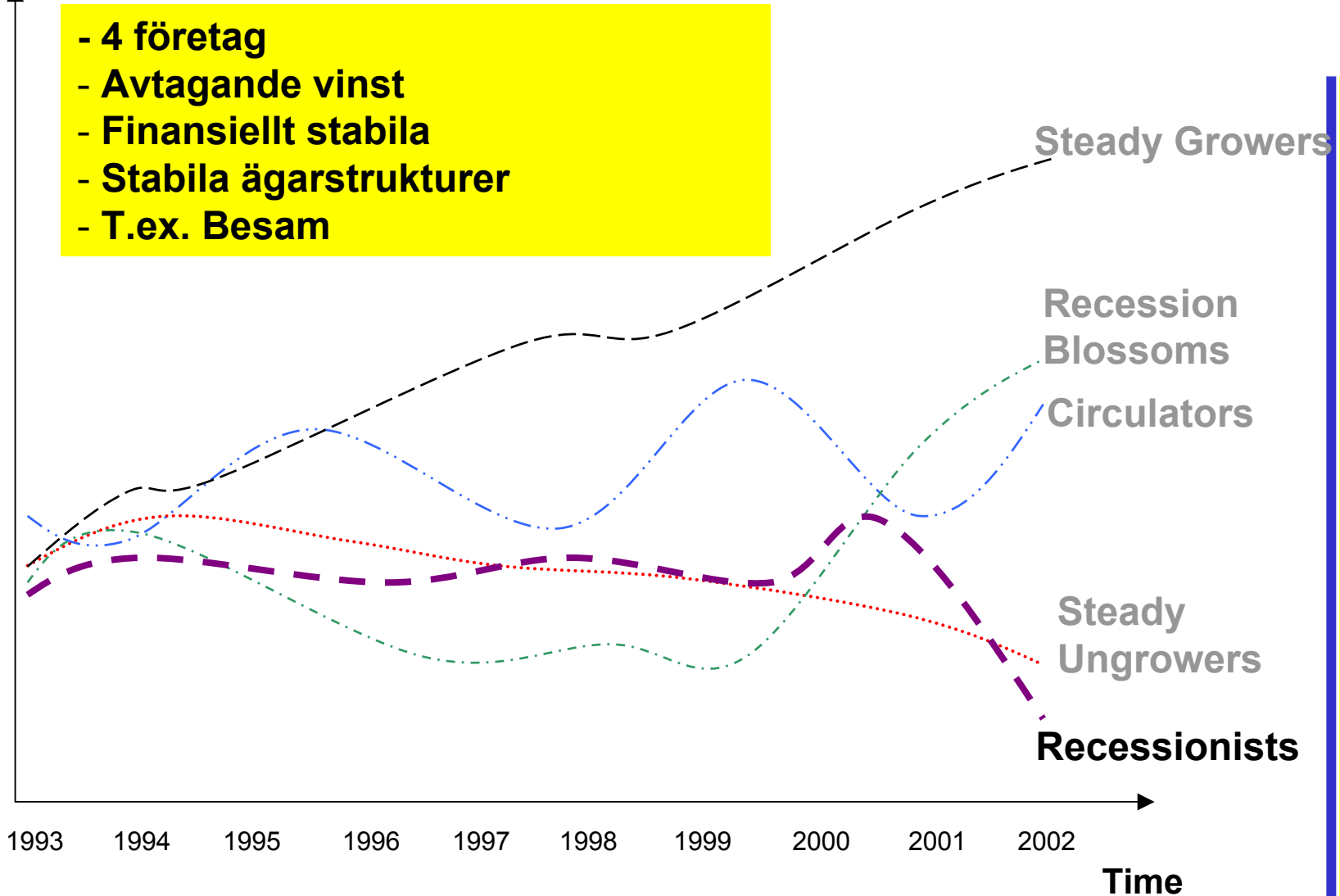


Tid



Vinst

- 4 företag
- Avtagande vinst
- Finansiellt stabila
- Stabila ägarstrukturer
- T.ex. Besam



Steady Growers

Recession Blossoms

Circulators

Steady Ungrowers

Recessionists

Time



Nyckelfaktorer

- **Kontinuerlig förändring**
- **Företagsledarens roll och ledarskap**
- **Ägandet**
- **Medarbetarnas roll och engagemang**
- **Lyckosamma strategier/affärsmodeller**
- **Bejaka dilemman**
- **Bygga (med) resurser**

Kontinuerlig förändring

Exempel: HL Display

- Startades i 1954 av Harry Lundvall
- Lösningar för butikskommunikation, varuexponering, och butiksinredning
- Kärnvärden:
 - Kompetens
 - Innovation
 - Kvalitet
 - Kundfokus



HL



Kontinuerlig förändring

- **'Komplementaritet' av förändringar: strukturer, processer, människor, företagsgränser**
- **Affärsmodellen**
- **Professionalisering**
- **Fokus på kommunikation**
- **Varumärkesfokusering**

Företagsledarens roll

Exempel: Daloc

- Familjeföretag, grundades 1942
- VD Inga-Lisa Johansson (grundarens dotter)
 - 1995: Veuve Clicquot Award 'Årets Affärskvinna'; Kungliga Patriotiska Sällskapets guldmedalj, Gröna Kvisten
 - 2002: Entrepreneur of the Year i Östergötland
 - 2004: "Albert Bonnier Prize to the Businessperson of the Year"
 - 2005: Västsvenska Industri- och Handelskammarens utmärkelse av andra storleken.



DALOC



Företagsledarens roll

- **Utvecklas i takt med företagets tillväxt**
 - betyder inte nödvändigtvis ledarbyten
 - släppa kontrollen!
- **Hitta 'smartare' lösningar**
 - kontinuerligt testa nya idéer
 - process för att hitta nya affärsmöjligheter
- **Bevaka förändringar i omvärlden**
- **Leva med och hantera dilemman**
 - istället för att försöka reducera dem
- **Kulturbyggare**
 - bygger värderingar som kan bestå
- **Kommunikation...**
 - internt: skapa kommunikationsarenor, mentorskap
 - externt: företagets bild i media; bygga/utnyttja personligt nätverk



Ägandets betydelse

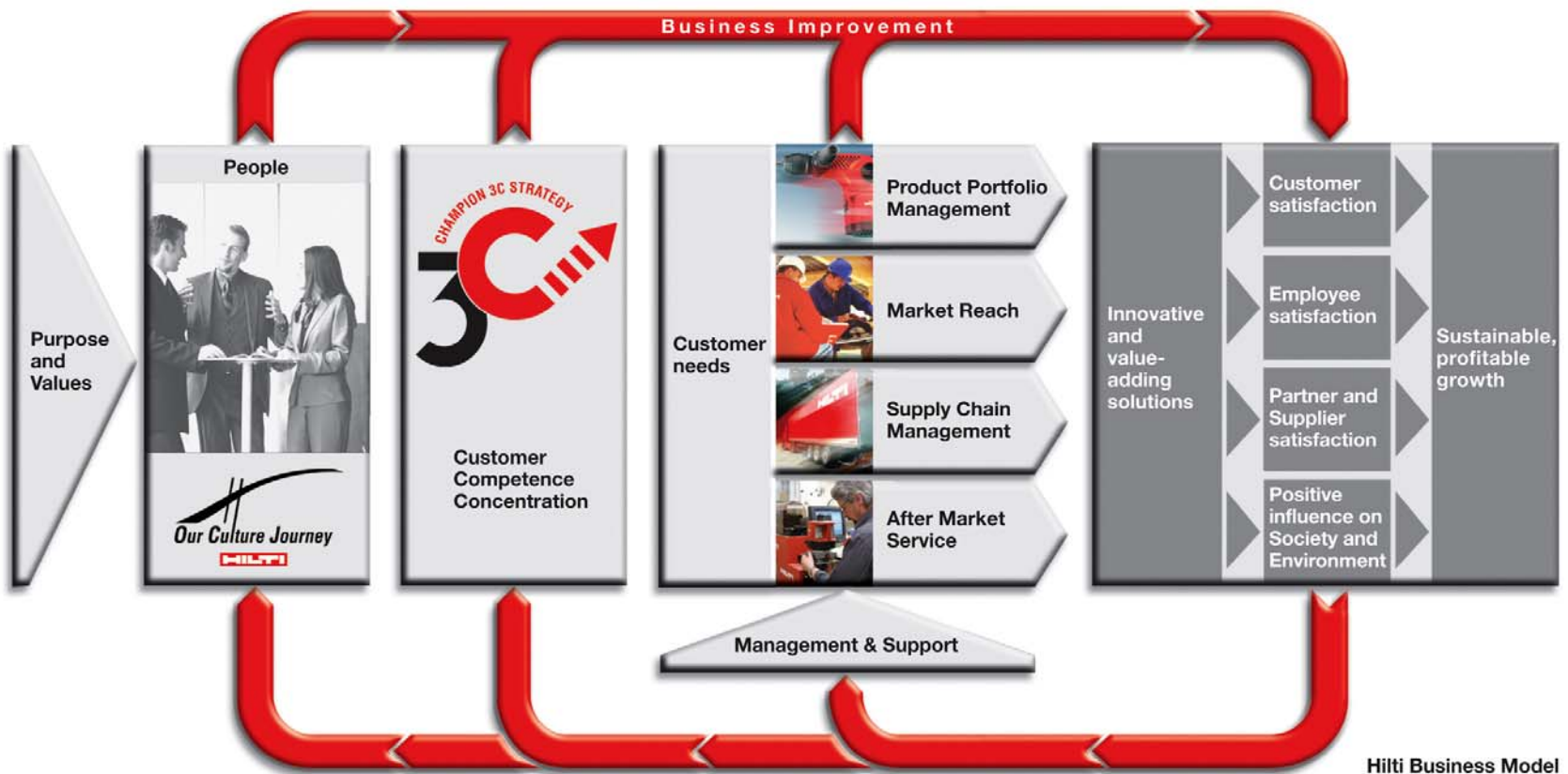
- Merparten av tillväxtföretagen ägarledda
 - Studie i Jönköpings län (alla privatägda företag >4 anst.)
 - **Ensamägda företag** - en person äger 100% 31%
 - **Familjeägda företag** - två/ fler familjemedlemmar ägare 41%
 - **Kompanjonägda företag** - två/flera ägare, inte släkt 23%
 - **VD stor ägare** - i 90% av företagen
- Ägande och ledning sammanflätade
- VD stannar länge på sin post
 - längst i familjeägda företag, över 15 år i snitt
- Styrelsen som beslutsarena
 - har liten betydelse i 55% av små och medelstora företag

Medarbetarnas roll & engagemang Exempel: Hilti

- Familjeföretag, grundades i 1941 i FL
- Verktyg och infästningssystem för professionella kunder inom branscherna bygg och underhåll
- 16,000 anställda, omsättning 3.6 mrd SFR (2005)



Medarbetarnas roll & engagemang





Medarbetarnas roll & engagemang

- Naturlig konsekvens av delegering
- Företagsledaren framhåller individen
 - 'accept it' och 'change it'
 - inte bara prat utan leva som man lär
- Inspirera medarbetarna att hitta nya idéer och affärsmöjligheter
- Medarbetare som inte passar in
 - vad gör man med medarbetare som inte kan/vill utvecklas?



Lyckosamma strategier & affärsmodeller

Exempel: Ryftes Grönsaker

- 1966: Yngve Andersson startar trädgårdsodling på Gotland
- Två döttrar uttryckte vilja att ta över på sikt
 - ledde till expansion

Alla behöver
en morot!



Lyckosamma strategier & affärsmodeller

- **Etablera företaget i en nisch; utveckla nischen**
- **Bygga på kärnverksamhet genom återinvestering av vinster**
- **Förmåga att kombinera låga kostnader och hög kvalitet**
- **Sträva efter innovationer, oberoende av bransch**



Organisk tillväxt vs förvärv

Exempel: Polarbröd

- Familjebageri i femte generation
- Tredje största matbrödproducent i Sverige
- 367 anställda, 579 Mkr omsättning (2005)
- Förvärv av lokala bagerier samt distributionskanal





Organisk tillväxt vs förvärv

- **Drivkrafter för att växa genom förvärv**
 - Tillväxt som eget mål ej vanligt
- **Utmaningar:**
 - Göra förvärv som stärker företagets reella utvecklingsmöjligheter
 - Hitta ett passande företag
 - Betala ett rimligt pris
 - Lyckas att integrera det förvärvade företag



Bejaka dilemman

Exempel: SYSteam

- **Strategisk totalleverantör inom IT**
- **Fokus på SMF-kunder**
- **Grundades i Huskvarna av 3 entreprenörer, 1984**
- **1030 anställda på 50 orter i Norden, 2005**
- **Självständiga resultatenheter**



Bejaka dilemman

- **Bibehålla företagskulturen* när företaget växer och skapa små, entreprenöriellt agerande enheter med egna sub-kulturer** *(dvs värderingarna bakom framgången)
- **Kombinera ekonomiska mål och ”att ha kul på jobbet”**
- **Centrala beslut och nedifrån-upp initiativ**
- **Koordinera marknadsaktiviteter och snabbt agerande från olika team**
- **Stabilitet och förändring**
- **Förankring i lokalsamhället och öppenhet för globala utmaningar**
- **Utnyttja möjligheter och förvalta resurser**



Bygga (med) resurser

- **Säkerställa tillgång till resurser för expansion**
- **Bygga och utveckla olika delar av resursbasen samtidigt**
 - **Finansiellt, människorna, organisationen, dvs komplementaritet**
 - **Uppgradera, skydda och experimentera med resurser**



Nyckelfaktorerna är interrelaterade



*Kontinuerlig
förändring*

SYSteam
LEDER OCH UTVECKLAR

*Bygga (med)
resurser*



*Företagsledarens
roll & ledarskap*



*Bejaka
dilemman*



Ägandet

Ryftes
GRÖNSAKER AB

*Lyckosamma strategier
& affärsmodeller*



*Medarbetarnas roll
& engagemang*