

Scaleups

De dolda hjältarna i
Sveriges välfärdsreserv

JOAKIM HEDSTRÖM

fantasi & **FAKTA**

Fantasi & Fakta
fantasifakta.se

© **Eget Förlag Sverige AB** och **Swedish Scaleups**, Norrköping 2021

Foto: **Evelina Carborn** (VBN Components, Framvik Produktion, Sectra), **Kristian Pohl/Regeringskansliet** (Ibrahim Baylan), **Crelle Johansson crelle.se** (Lena Miranda), **Göran Ekeberg** (Per Bengtsson), **Oskar Omne** (Ylva Wretås) samt pressbilder

Text: **Joakim Hedström**

Redaktörer: **Fredrik Larsson**,
Lena Miranda och **Ylva Wretås**

Omslag, design & sättning:
Johan Blomgren ci.se och
Johan Sundqvist

Korrekturläsning: **Hanna Johansson**

ISBN: **978-91-88489-25-8**

Tryckt i Litauen



Innehåll.

Förord	7	Satsa 1 krona, få 19 kronor tillbaka	51
Det unika är den exponentiella tillväxten	11	Fyra utmaningar för scaleups	57
En företagsresa från forskning till scaleup	19	Från svensk småföretagare till global succé	63
Stödsystemet tar slut, fast kunskapen finns	27	Samarbete vägen framåt	69
Gemensam utmaning utan sammanhållning	37	Vi måste lyssna till vad som är bra för Sverige	77
Så effektiva att de blir ett hot	45	Låt oss kraftsamla för Sverige AB	83



FÖRORD AV LENA MIRANDA

Vd för Linköping Science Park, ordförande för Swedish Incubators & Science Parks och ledamot av Nationella innovationsrådet.



DET SAKNAS NÅGOT i mitten. Det stämmer. Men det finns också någonting i mellanrummet. En kraft värd att lära känna, förädla och skapa en vision kring – nämligen alla innovativa tillväxtbolag, eller *scaleups* som vi kallar dem med en engelsk term. Trots frånvaron av välkända varumärken och rockstjärnestatus har många av dem en enorm potential att bidra till svensk konkurrenskraft och sysselsättning.

Vilka är de här företagen och varför är de viktiga? På vilket sätt kan de göra nytta för Sverige – och på vilket sätt kan Sverige bäst stötta dem? Frågorna är många och svaren ännu fler. Dessutom finns det antagligen inte ett enda rätt svar, utan många.

En av anledningarna till att vi har tagit fram den här boken är för att det saknas en tydlig riktning framåt – en gemensam satsning kring vad Sverige vill med alla *scaleups*.

Det finns ambitioner att öka den svenska välfärden, men lagar och regler hämmar tillväxten. Företagen uppmanas att ge sig ut i världen, men vi vill ändå ha dem kvar i Sverige.

Engelska begrepp likt *scaleups* riskerar att skrämma bort politiker. Samtidigt är det globala sammanhanget och förståelsen för varandra – liksom beroendet av varandra – avgörande för om Sverige ska lyckas.

Media applåderar entreprenörer som gör snabba exits, framför industrialisterna som bygger tryggheten här hem-

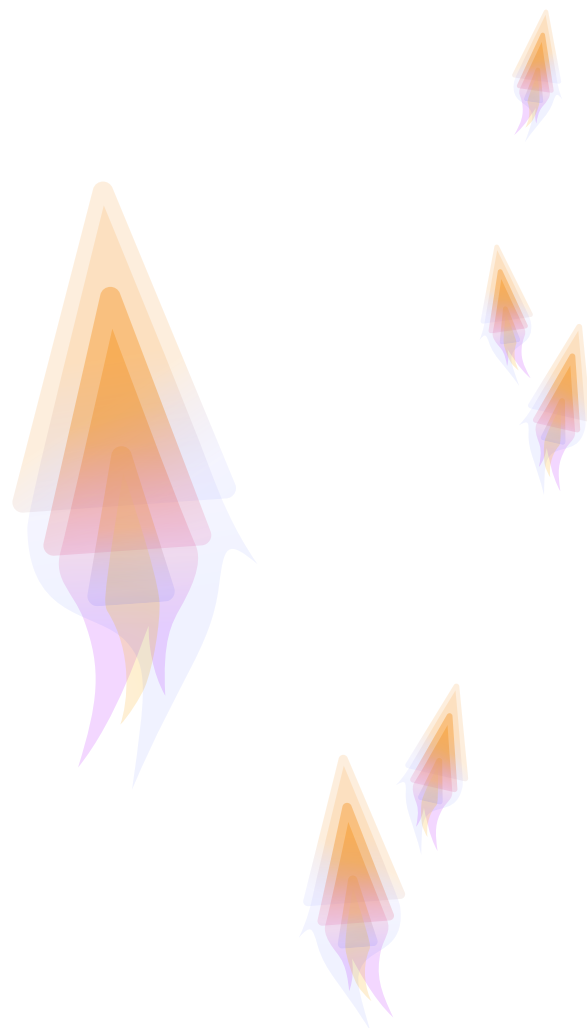
ma. Svenska innovationer går på export innan de hinner göra nytta i vårt eget välfärdssystem. Det finns en hög tilltro till privata marknadskrafter, och kanske för lite respekt för vad det offentliga innovationsstödet kan bidra med.

Det finns en hög tilltro till privata marknadskrafter, och kanske för lite respekt för vad det offentliga kan bidra med.

Visst vore det bra om fler företag kunde växa till sig och organiskt utvecklas tillsammans med en kravställande kund. Men utan externt kapital går kanske marknadspotentialen förlorad när någon annan springer om. Och som det lilla land Sverige är, så är vi beroende av att exportera varor och tjänster. Så hur får vi till en bra balans? Och hur säkerställer vi att våra scaleups får de bästa förutsättningarna att nå sin fulla potential?

Trots att de olika delarna av innovationsstödsystemet vill varandras bästa, hämmas vi av inlåsnings effekter när det lokala intresset går före det nationella. Och hur kan vi förvänta oss att saker ska bli bättre framöver när ingen riktigt vill betala för det som sker i gränssnitten – för oljan i maskineriet, för facilitatorerna, sammankopplarna och alla dealmakers?

Åsikterna i den här boken ger många perspektiv. Mer än något annat tycker jag att de visar att det saknas någonting i mitten. Så låt oss göra något åt saken.



1

Det unika
är den
exponentiella
tillväxten.



I DECENNIER HAR Sverige varit duktiga på att skapa företag som blir globala succéer. Sett till storleken på vårt land har vi varit otroligt framgångsrika. Bland de välkända industrierna finns såklart ABB, Saab, SKF och Ikea.

Utöver dem finns de teknikintensiva företag (startups) som med nyskapande tjänster och produkter vänt uppochner på en existerande marknad – eller skapat en helt ny – genom att punktera det som nyss fanns.

Men den här boken handlar varken om de stora industrierna eller de nya företagen. Den fokuserar inte ens på tillväxtföretag i allmänhet, eftersom alla företag som i någon form växer – oavsett hastighet – per definition är tillväxtföretag

Inga industrier i miniatyr

Anne Lidgard har sedan 2006 jobbat med olika innovationsfrågor på Vinnova. År 2012 flyttade hon till Silicon Valley för att starta upp Vinnovas kontor där – och mer specifikt Nordic Innovation House, ett nordiskt samarbetsprojekt som vill hjälpa startups och scaleups att validera sin affärsmodell, förstå konkurrenssituationen och att komma ut och växa på nya marknader. Ett slags basläger för att utforska det lokala ekosystemet. Det här var resultatet av en idé och ett projekt hon var initiativtagare och medgrundare till. Idag finns Nordic Innovation House även i Singapore, New York, Hongkong och Tokyo.

”När jag kom till Silicon Valley och lärde känna folk och kulturen där slogs jag av att de från början tänkte att företag skulle skala och bli stora. Alltså redan när de startade en verksamhet – och det här var 2012 – hade de ett större

tankesätt än vad som är vanligt i Sverige idag. De tänkte inte bara att det var ett projekt eller en startup, utan vävde tidigt in funderingar på distributionskanaler och liknande i affärsmodellutvecklingen.”

Hon säger det för att markera skillnaden mellan en startup och en scaleup.

”En scaleup är verkligen ingen startup. Det är inte ens ett stort startup-bolag. Inte heller är det ett etablerat industri-företag. En startup försöker på olika sätt att hitta en skalbar affärsidé medan en scaleups har en produkt och säljprocesser på plats och är redo att börja skala upp. Vi behöver skilja på det här, eftersom företagen lever utifrån helt olika villkor.”



ANNE LIDGARD
senior rådgivare, Vinnova

”En scaleup är verkligen ingen startup. Det är inte ens ett stort startup-bolag.”

Även om ordet scaleup är okänt för många människor är det inte nytt.

”Snarare är det ett begrepp som har puttrat länge, men som nu har fått ordentlig hastighet och dragit iväg. I Storbritannien finns Scaleup Institute sedan över tio år. Det de har gjort är fullständigt föredömligt och något jag önskar att vi hade i Sverige. Det är en guldgruva av statistik, analyser och resurser som började som ett privat initiativ.”

Scaleup Institute är en ideell organisation, startad av privata aktörer, med syftet att göra Storbritannien till den bästa platsen på jorden för att få företag att växa. Organisationen tar reda på vad företag behöver för att växa, och vilka program och verktyg som fungerar, och jobbar sedan för att sprida kunskapen.

Att det finns ett stort behov av den här kunskapen är tydligt – både när det kommer till att berätta vad som fungerar, och också för att berätta att bolagen finns och hur de fungerar.

”Jag har sett människor från de större industrierna i Sverige mäta med handen i luften när de pratar om startups och scaleups, som om de pratar om kortvuxna människor eller industrier i miniatyr. Därför är det bra om vi kan öka medvetenheten genom att samla verklig statistik och goda exempel och att lyfta fram de här företagen på olika sätt, precis som Scaleup Institute och Swedish Scaleups gör. Vi behöver göra det tydligt hur viktiga de här företagen är, inte bara för svensk tillväxt utan också för att driva på omställningen till ett mer hållbart samhälle.”

ANNE LIDGARD

Vinnova



”Hur kan vi gå från där vi är till något bättre? Det är en fråga som jag och många företag brukar ställa oss. Svaret för mig är att vi behöver skaffa fler lotsar i det svenska innovationssystemet. Människor som har nätverk fyllda av specialister med djup kompetens.”

SCALEUPS



Ett aktiebolag med en **existerande affärsmo**del och minst tio anställda. Enligt vissa definitioner ska det om-sätta minst sju miljoner kronor.

Verksamheten ska ha någon typ av **innovation**. Innova-tionshöjden kan exempelvis komma från nyskapande produkter och tjänster, eller från nytänkande när det gäller affärs- eller betalningsmodell, organisationsstruk-tur och marknadsföring.

Bolaget finansieras nästan alltid av sina **kunder**.

Det ska finnas **en vilja att skala upp** verksamheten och en förståelse för att det innebär både hårt arbete och ifrågasättande av gamla sanningar.

Affärsmodellen ska vara **skalbar**. Det betyder att den kan hantera 10 000 kunder lika lätt som den tidigare kunde hantera 10. Internationell potential är ofta en del av detta.

Enligt OECD ska det ha funnits en årlig genomsnittlig **tillväxt om minst 20 procent** under de tre senaste åren, räknat på omsättning eller antal heltidsanställda. Vi ser gärna att de även ska kunna ha en exponentiell tillväxt som har formen av en hockeyklubba.

Väldigt förenklat är *startups* de unga företagen som arbetar med prototyper, försöker att hitta sina kunder och att komma fram till vad företaget ska jobba med. Ofta lever de på risk-kapital eller eget kapital, snarare än intäkter från kunder.

Scaleups är betydligt mer mogna företag med säljbara pro-dukter till en bestämd målgrupp. De har en tydligare rollför-delning inom företaget och en mer strukturerad organisation som börjar fundera på hur de kan behålla sina talanger och locka till sig nya.

Det som kännetecknar en scaleup är fokuset på exponen-tiell tillväxt och repeterbarhet. Att bygga upp en produktion och försäljning som går att skala upp – utan att arbetsinsats-en ökar nämnvärt, eftersom det är då den riktiga tillväxten kan ta fart.

2

En företags-
resa från
forskning till
scaleup.



NÄR STEFAN SJÖKVIST och kollegorna år 2007 sökte sig till inkubatorn Lead i Linköping var det för att de behövde hjälp. Inte med att utveckla den avancerade IR-teknik som företaget nu är världskänt för, utan för att lära

sig mer om företagande.

”Vi var forskare, inte businessmän, och hade aldrig skrivit en faktura”, säger Stefan Sjökvist, vd för Termisk Systemteknik. ”Under de tre åren på Lead fick vi lära oss grunderna i företaget, med moms och sådant där. Och det var många ögonblick med känslan jaaahaaaa, är det så det funkar”, säger han och skrattar.

På inkubatorn handlade mycket om att styra och tänka utifrån planer. Att jobba strukturerat med exempelvis tillväxt,

marknadsföring och att bygga organisation – något de skulle ha nytta av senare när de klev in i Swedish Scaleups.

Men trots att företaget redan från början hade en unik produkt – som för varje dag som går visar sig ha fler användningsområden än de kunnat tänka sig – var det inte säkert att företaget

skulle klara sig när de var färdiga på inkubatorn.

Stefan Sjökvist säger att det är tur att de blev kvar i Mjärdevi, ett område som ingår i Linköping Science Park. Utan sammanhanget i företagsparken – där de kunde träffa likasinnade på evenemang och få gratis föreläsningar och kurser – vet han inte hur det hade gått för dem.

”När vi var klara efter de tre åren på inkubatorn släpptes vi ut i världen. Vi blev alumner och skulle helt plötsligt klara oss själva. Över en natt tappade vi vår mentor och nätverket

på Lead och hade inte längre någon att fråga. Och ingen berättade heller hur det skulle bli när vi kom ut.”

Hjälp med att utplåna hindren

Trots att Termisk Systemteknik fick klara sig på egen hand har affärerna varit så lyckade att företaget sedan tiden i inkubatorn har knoppat av framgångsrika produkter i fyra nya dotterbolag.

Visst hade de klarat sig även utan scaleup-stödet, erkänner Stefan Sjökvist. Samtidigt är han övertygad om att mycket av det som har hänt de senaste åren aldrig skulle ha ägt rum utan all hjälp.

”Med Swedish Scaleups fick vi nästan på veckobasis hjälp med att gå igenom saker. Vad är det som krävs för att komma ut på marknaden? Vad kan vi göra för att skapa en bättre produkt? Behöver vi kapital, och i så fall: Var finns det? Det blev fokus på exakt vilket område vi borde växa inom och hur vi skulle göra det.”

De fick hjälp med att skapa nya planer, att skissa på prognoser, att fundera på hur de bäst paketerar och säljer lösningen samt att fundera på vad det var som hindrade tillväxten och hur de kunde ta bort det hindret.

”När rådgivaren fick reda på att vi behövde göra underhåll på våra system ledde det till att vi fick rådet att anställa två serviceingenjörer. Och vi utökade lokalerna för att få mer plats att montera utrustningen. Så vi har verkligen vänt och vridit på allt. Varje detalj av vad vi gjorde inom scaleup-programmet handlade om att vi skulle få en bättre förståelse av oss och marknaden.”



STEFAN SJÖKVIST

Termisk Systemteknik



”Vi kan inte ha varit jättedyra att stötta under åren i scaleup-projektet. Och vi har redan anställt tre personer direkt kopplat till att vi ska växa. Så det måste röra sig om vinster på hundratals procent tillbaka till samhället.”

Från prototyp till säljbar produkt

För att förklara exakt vad deras värmekameror är kapabla till berättar Stefan Sjökvist att de från en kilometers höjd kan upptäcka avvikelser på 0,02 grader i fjärrvärmesystem, vilket i sin tur gör att det blir lättare att hitta eventuella läckor.

”Ett annat exempel är att vi kan se till att det inte uppstår farliga och kostsamma bränder vid kraftvärmeverk, eftersom systemet kan larma och automatiskt starta vattenkanoner som punktkyler ett visst område. Och istället för att vänta på att en rökdetektor i taket på en industrilokal larmar om att något är galet, kan vi jobba proaktivt och se till att kamerorna skickar ett meddelande till någon att ta bort den rykande trasan på golvet.”

När coronaviruset lamslog världen visade det sig att det går att produktutveckla snabbare än vad kanske någon trodde var möjligt. Med hjälp av Swedish Scaleups nätverk av produktutvecklare, serieentreprenörer och affärscoacher tog det inte mer än några veckor att gå från en tidig prototyp till en färdig produkt.

Produkten i det här fallet var en värmekamera och tillhörande AI-mjukvara. Genom att sätta upp en kamera vid entrén till en fabrik eller ett företag får systemet reda på vem som passerar in och vad deras kroppstemperatur är. Om det gäller en butik kanske det räcker att bara läsa av kundernas kroppstemperatur.

”Hela tanken är att människor ska känna sig trygga. Även om den värsta delen av coronakrisen är över för den här gången, kan vi med hjälp av värmekameran se till att människor även framöver känner sig lugna”, säger Stefan Sjökvist.

3

Stödsystemet
tar slut,
fast kunskapen
finns.



YLVA WRETÅS ÄR projektledare för projekten som finns under varumärket Swedish Scaleups, och beskrivs av sina vänner som den mest runda, fyrkantiga ingenjör de känner. Kanske beror det på att hon är uppvuxen i Mexiko,

Spanien och Tyskland. Eller att ingenjören Ylva har varit hållbarhetsansvarig för Västerås stad och ansvarat för externa relationer på Mälardalens högskola.

”När jag gick ut från KTH år 1990 var världen enkel. Det fanns ett sätt att jobba på. Du gick antingen till Scania eller Ericsson, knackade på och sa att du ville ha jobb. Kanske kunde du gå till Televerket också, även om det var ohippt. Men idag kan nog ingen människa greppa världen, och då blir det logiskt att förenkla saker och köra silotänk.”

Hon säger att Sverige har ägnat mycket tid åt att ta hand om de unga och hippa entreprenörerna. Människor vars högsta dröm är att bli *unicorns* i Kalifornien, alltså att äga ett företag värderat till en miljard dollar.

”Vi booster de här människorna genom våra inkubatorer som arrangerar tävlingar, omvärldsbevakar och ger dem ny kunskap inom hållbarhet och mångfald, och gör allt möjligt för att fostra dem i ett gott entreprenörskap. Sedan kommer de ut till den hårda verkligheten och ska försöka komma upp till tio anställda eller gå från tio anställda och uppåt. Och där tar stödsystemet slut, även om kunskapen finns.”

En mindbending-process

Swedish Scaleups är ett unikt samverkansprojekt över fem regioner. Målet är att hjälpa innovativa bolag i Eskilstuna, Linköping, Norrköping, Uppsala, Västerås och Örebro att växa på ett ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbart och



snabbt sätt. Det görs genom att ge bolagen tillgång till den samlade kompetensen hos tio företagsinkubatorer och science parks, och att sätta deltagarna i kontakt med exempelvis storbolag, forskare, investerare, inkubatorer och nätverk – i Sverige och utomlands.

Efter de två första projektperioderna är det en nöjd Ylva Wretås som summerar vad de har uppnått så här långt.

”Det vi har skapat är en forskningsbaserad mindben- ding-process för 370 svenska bolag. Och när vi ser oss om- kring i Europa och jämför resultaten så ligger vi bland de främsta.”

Swedish Scaleups har tagit fram ett verktyg i olika moduler som förklarar vad ett företag ska göra för att kunna växa expo- nentiellt – och *hur* de ska göra det.

”Till skillnad från andra företag som vill växa står scaleups inför helt andra typer av utmaningar. Det räcker inte längre med att vara entreprenören som har bolaget på fickan och går på känn när du ska ta dig från några få anställda till att bygga en komplett organisation med hr-avdelning och allt. Eller att gissa vad som gäller kring avknoppningar till dotterbolag och vilka lagar och regler som styr etableringen i Sydostasien.”

Allt det här ska göras medan företaget har en årlig tillväxt på minst 20 procent och samtidigt försöker hitta finansie- ringen som för det framåt.

Lärdomar från Swedish Scaleups

Ylva Wretås säger att den här typen av utvecklingsprojekt är omöjliga att genomföra som ensam aktör. Det handlar om alldeles för komplexa system och processer.

”I Afrika finns ett talesätt som säger att det krävs en by eller ett samhälle för att uppfostra ett barn. När det kommer

till scaleups brukar jag säga att det krävs ett samhälle för att uppfostra och ta hand om dem. Sedan gäller det för företa- gen att våga kasta sig ut i den forsande älven och veta att det finns båtar där ute som räddar dem. Och inte känna ”*äh, jag tar det senare eller jag har inte rätt kontakter.*”

Enligt Wretås finns det ett antal övergripande punkter som avgör hur bra ett företag lyckas inom Swedish Scaleups.

» Eftersom det har saknats en definition av vad ett scaleup-företag är startade projektet med en bredd av företag som ville växa. Under projektets gång har det blivit tydligare vilka som kan räknas som scaleups och inte.

» All kunskap ges till grundarna av företagen, för att rusta dem inför tillväxten. Det är deras vilja att förändra sin inställning till sig själva och företaget som till stor del avgör framgången.

» De som grundade företaget är sannolikt världsbäst på det de gör, rent tekniskt. Däremot behövs ofta stöd när det kommer till exempelvis kultur, människor och organi- sation.

» Varje företag får ett advisory board bestående av en senior företagare, en forskare och en affärscoach som föl- jer företaget under ett år. Människor som lyssnar till vad företaget säger att det behöver och samtidigt är orädda att berätta vad de tror det bästa för företaget är – utan eget vinstintresse.

”Det är inte så att vi ska fortsätta hålla scaleups i handen”, säger Ylva Wretås, ”utan snarare lära dem saker. Alla ska inte behöva gå på samma minor. Det måste finnas ett system som tar upp generella svårigheter och förklarar hur du kan undvika dem, även när du har tagit dig förbi de första kritiska åren. Ett system som samlar på sig kunskapen och generöst delar med sig av den.”

Ylva säger att vi kanske har tagit det för givet att företagen själva ska förstå hur de kan skapa strukturerat växande. Och även om de klarar av att växa på egen hand kanske de missar hållbarhetsfrågan eller underskattar dess värde.

Risken med att allt är okej är att företagen slutar uppfinna, vilket på sikt riskerar deras framtid.

En stor risk för denna grupp av företag är att de når till en okej nivå av lönsamhet, där de utan det tidigare stödet från Almi, inkubatorer och science parks blir mindre riskbenägna. Istället för att fortsätta bryta ny mark känner de sig nöjda med var de befinner sig, något som gör att utvecklingstakten

saktar ner. På sikt riskerar det här bolagets framtid, eftersom skygglapparna kan få dem att missa viktiga händelser i världen.

Kollektiva vinster att hämta

Ylva Wretås säger att det finns stora vinster med att kollektivt omvärldsbevaka och resonera kring framtiden, och att företag delar kunskap och inspirerar varandra. Motsatsen – att alla ska klara sig på egen hand – är ett enormt resurslöseri som leder till att företagen går miste om nya perspektiv.

”Under åren med Swedish Scaleups har vi mött bolag med stor potential, som exempelvis Impecta Fröhandel och Kinda Gurka. De har hjälpt oss att bättre förstå vad scaleups är och deras behov. Enligt vår definition är de inte scaleups själva, även om de växer snabbt och stadigt. Men det betyder inte att de klarar sig utan stöd. Snarare saknar även de här företagen insatser från det offentliga.”

Vissa av tillväxtföretagen kanske inte är scaleups idag, men skulle kunna bli det inom några år. Därför är det viktigt att fortsätta visa dem hur viktiga de är för Sverige, genom att finnas där för dem.

Om de kan samarbeta så kan alla det

Isabelle Canderskog, som är programansvarig på Tillväxtverket, säger att det från deras sida tidigare har varit ett glapp i systemet när det kommer till just scaleups.

Hon säger att det historiskt har lagts mycket pengar på nystartade företag, där Almi gör stora insatser. Och att inkubatorerna ger startups och innovationer i tidiga skeden en bra hjälp. Däremot har det inte funnits lika mycket stöttning för mer mogna företag som vill växa fort, oavsett om de är nystartade företag, familjeföretag eller äldre bolag.

”Om jag ska vara riktigt ärlig så var det inte så mycket scaleup-perspektivet som gjorde att vi ställde oss bakom Swedish Scaleups”, säger Isabelle Canderskog. ”Snarare var det möjligheten att koppla ihop alla inkubatorer och science parks som lockade mest. Om vi kan få dem att samarbeta borde vilka andra län som helst kunna göra detsamma.”

Enligt henne har det varit ovärderligt för företagen att få ta del av expertisen i andra län. För alla är inte lika bra på



allt, så i slutänden blir det ett bredare och bättre utbud. Hon säger att det från Tillväxtverkets vinkel, och ur ett systemperspektiv, är samverkan över regionerna som är det unika med projektet.

”Det gjordes en stor analys kring regionernas förutsättningar inför den kommande programperioden. Även om det såklart finns skillnader mellan länen visade analysen att de i grund och botten har samma utmaningar, trots att länen själva säger att de inte kan jämföras. Så oavsett hur unika förutsättningar ett län har, kanske sättet som vi stöttar scaleups på kan vara likadan?”

Isabelle Canderskog upplever att intresset för att få reda på mer om vad andra län gör har ökat de senaste åren. Kanske börjar företag, science parks, inkubatorer och regioner snekla över gränserna för att kunna använda det andra skapar?

Tydlighet ger bättre resultat

Isabelle Canderskog säger att tydligheten har blivit så mycket större nu när Swedish Scaleups går in i sin tredje fas. Från början var det mer ett antal aktörer som ville hjälpa en bortglömd grupp tillväxtföretag, där alla företag kanske inte strikt följde definitionen av en scaleup.

”Inför den tredje fasen finns det en bättre nulägesanalys och tydligare logik kring vilka företag man vill hjälpa och med vad. Det har blivit ett mer begränsat uppdrag. Det märks att ansökan inte bara har utgått från vad som finns i våra science parks idag. Istället har aktörerna bakom den funderat på hur de kan göra mest nytta för företagen i våra regioner framöver – utan att tänka på vems kunder och företag det egentligen är.”

4

Gemensam
utmaning
utan samman-
hållning.



ATT VI LEVER i ett innovativt land är tydligt. Näst efter Silicon Valley har Sverige per capita skapat flest företag som omsätter en miljard dollar. Regeringen investerar stort i forskning och utveckling vid våra svenska lärosäten. Det

finns ett fokus på testbäddar och hur digital infrastruktur ska kunna bidra i innovationsarbetet, och också på hur startups och scaleups kan knyta strategisk kompetens till sina snabbväxande bolag.

Trots det delar vi och många europeiska länder samma utmaning. Vi försöker alla att skapa de bästa förutsättningarna för *våra egna* snabbväxande företag – på en bristfälligt sammanhållen digital marknad i Europa.

”Den europeiska riskkapitalmarknaden är bra när det gäller investeringar i tidigt skede och såddkapital, men mycket grund när det gäller att skala under Valley of death-fasen”, säger Lena Miranda, vd för Linköping Science Park. ”Vi har en europeisk marknad med 450 miljoner människor, men lyckas inte enas om hur vi ska kunna jobba med den, vilket försvårar för bolagen att skala sin affär i Europa.”

Hon menar att det är en av anledningarna till att det första steget mot en global marknad ofta blir att söka sig till exempelvis Silicon Valley, där det numera finns en intensiv närvaro bestående av europeiska konsulat, nationella teknikbyråer och subnationella regeringsorganisationer samt europeiskt sponsrade inkubatorer, acceleratorer och samarbetsplatser. Utöver det har stora europeiska företag placerat dussintals riskkapitalverksamheter och forskningslaboratorier där.

Ett begrepp få känner till

”Första gången jag hörde ordet scaleup var i Silicon Valley 2017”, säger Lena Miranda. ”Det var EIT som var där för att hålla några seminarier. Bland annat så pratade de om att hela Europa delar samma utmaning kring hur vi kan få små bolag att snabbt skala upp och växa.”

EIT är en förkortning för European Institute of Innovation & Technology, som är ett EU-initiativ som vill stärka medlemsländernas innovationsförmåga, främja hållbar ekonomisk tillväxt och konkurrenskraft och hitta lösningar på viktiga samhällsproblem.

Trots att Lena Miranda dagligen jobbar med innovationsfrågor och snabbväxande företag hade hon aldrig hört talas om begreppet scaleups tidigare. Det säger något om hur okänt det fortfarande var.

”Jag har deltagit i många samtal och sammanhang där Sveriges utmaningar har varit i fokus. Men under det där seminariet fick jag en aha-upplevelse när jag insåg att hela Europa delade dem. Plötsligt kändes det som att jag hade levt med skygglappar på mig, eftersom jag inte hade reflekterat kring Europa-perspektivet på det sättet tidigare.”

Hur okänt är begreppet scaleup i Sverige? En sökning på Tillväxtverkets och Vinnovas webbsidor ger sammanlagt sex träffar, där ingen av sidorna förklarar vad ordet betyder eller vilka företag som räknas dit.

Ett farmerlag som göder andra

”Den gemensamma utmaningen är något som nu diskuteras inom Europa”, berättar Anne Lidgard på Vinnova. ”Inte minst genom att Frankrikes president Emmanuel Macron har klivit fram och satt den högt upp på dagordningen. Frågan är om vi vill vara ett farmerlag, en inkubator, dit vi skjutsar in skattepengar för att fröna ska växa och sedan får någon annan del av världen skörda frukten. Om vi inte är okej med det, vad kan vi göra åt det då?”

Hon menar att om Sverige och Europa ska vara konkurrenskraftiga alternativ, blir ingenting bättre av att vi bygger murar och försöker skydda oss.

”Om vi inte fortsätter att vässa oss och bli så attraktiva att människor vill flytta hit, hur kan vi då tro att vi får behålla de talanger och företag vi redan har i Sverige?”

Näringsminister Ibrahim Baylan är av samma åsikt. Han har ofta uttalat sig om risken med att bygga murar.

”Sverige är känt för sin innovationsförmåga och att det finns många startups och scaleups här. De här företagen måste få möjlighet att konkurrera på en marknad med lika villkor. Därför gäller det att bygga vidare på och förädla det som finns. Motsatsen – protektionism och att bygga murar – är livsfarligt.”

Trots att Europeiska kommissionen under flera år har rankat Sverige som ett av de främsta innovationsländerna inom EU, finns det ändå saker som brister, menar han.

”En av sakerna Sverige behöver jobba på är kopplingen mellan de stora företagen och de små och medelstora företagens innovationsarbete. Där tror jag att det finns mycket mer att göra.” Ibrahim Baylan säger att det gång på gång har visat sig hur lönsamt – och innovativt – det blir när företag av alla



IBRAHIM BAYLAN

Näringsminister

**”En av sakerna
Sverige behöver jobba
på är kopplingen
mellan de stora och
de mindre företagens
innovationsarbete.”**

storlekar stöttar varandra.

Ett sådant välkänt exempel är AstraZeneca. I tidningsintervjuer säger talespersoner för företaget att ekosystemen – där de samarbetar med mindre och nischade företag – inte bara ska stärka deras egen konkurrenskraft, utan också Mölnadal och hela den svenska life science-industrin. De ser tydligt hur det lönar sig att vara öppen och dela med sig till varandra.

Eftersom det inte finns någon mall för hur ett stort företag som AstraZeneca ska samarbeta med mindre företag – så att alla känner sig som vinnare – baseras allting på förtroende.

Sådana här samarbeten kan gynna alla parter genom att de ställer krav på varandra och växer tillsammans.

De små bygger Sverige, men stödet saknas

Johan Ödmark är vd på Swedish Incubators & Science Parks (SISP). Han är frustrerad över att regeringen inte öronmärker resurser till startups och scaleups och menar att beslutsfattarna måste förstå allvaret i situationen för att vi ska kunna rädda kvar innovationer, patent och jobb i Sverige.

”Det finns urtydlig statistik från exempelvis Företagarna som visar att fyra av fem nya jobb har skapats av små och medelstora företag, och att det har varit så här i decennier. Ändå är det ofta industrin som politikerna nämner som det tunga och viktiga för Sverige, och att scaleups mest är något coolt och gulligt.”

Eftersom det i praktiken är de mindre företagen som är ryggraden i Sveriges tillväxt, menar Johan Ödmark att de borde få betydligt större uppmärksamhet.

JOHAN ÖDMARK

Swedish Incubators & Science Parks



”4 av 5 nya jobb skapas av små och medelstora företag. Ändå säger politikerna att industrin är det tunga och viktiga för Sverige – medan scaleups mest är något coolt och gulligt.”

5

Så effektiva
att de blir
ett hot.



DET JOHAN BÄCKSTRÖM, vd för VBN Components, beskriver som ganska ambitiösa tillväxtnål betyder att företaget i år tänker trippla försäljningen. Tack vare stödet de fick genom Swedish Scaleups är det fullt möjligt.

Och de gör det med produkter som är så effektiva att de ses som ett hot, även av möjliga kunder.

VBN Components startade 2008 när några ingenjörer ställde sig en fråga: Finns det verkligen inget bättre sätt att tillverka nötningsbeständiga material och produkter?

En av utmaningarna de ville lösa var att tillverkare av stålprodukter ofta väljer att jobba med mjukare stål, eftersom det är lättare att bearbeta – något som leder till att materialet slits ut snabbare. Tidigare behövde exempelvis Orkla byta ut knivarna i ostbågsfabriken en gång i månaden, ett problem som inte längre existerar eftersom de nya knivarna från VBN Components har fungerat felfritt i snart två år.

Så visst gick det att hitta tillverkningsätt som var bättre.

Idag är företaget en pionjär inom 3d-utskrift i metall och tar fram några av världens starkaste stålprodukter. Dessutom kan företaget tillverka borrar med inbyggda kylkanaler, något som med traditionella tillverkningsstekniker är omöjligt. Det är också bakgrunden till samarbetet med den europeiska bilindustrin, då det inte längre finns något behov av att pausa maskinerna och låta dem svalna.

Scaleup-stödet gav precision och genvägar

Johan Bäckström är vd för VBN Components sedan år 2020. Han säger att de är ett typiskt exempel på ett mindre scaleup-företag som skulle kunna lyckas och nå ut snabbare i världen med bättre hjälp från innovationsstödsystemet.



Genom att 3d-skriva stålprodukter kan du skapa produkter som tidigare varit omöjliga att tillverka - och som blir otroligt tåliga.

”Vi fick hjälp av Swedish Scaleups med precisionen och hur vi kan ta genvägar istället för att försöka hitta alla svar på egen hand. Så det har varit oerhört användbart med coachningen och alla frågor, som om vi hade tänkt på det här och kunde skruva på det där.”

Stödet passade bra med den mognadsfas företaget befann sig i och tillväxtplanerna de hade framför sig.

”Företaget började med att vi forskade på och patenterade våra innovationer. Vi tog fram produkter och fokuserade inte så mycket på försäljningen. När vi sedan hade en stor produktportfölj och vann en patentstrid på EU-nivå mot en stor jätte, insåg vi att det var dags att satsa mer på försäljningen. Nu har vi kommit till en punkt där vi jobbar med storbolag som finns bland annat i Nordamerika och Asien.”

Även om Johan Bäckström under sin karriär mestadels har

jobbat med försäljning och marknadsföring, är han i grunden civilingenjör i teknisk fysik. Därför är han antagligen rätt person att plocka in när avancerad teknik ska översättas till svenska.

Ersätter maskinparken med ett pulver

Kanske är behovet av tydlighet och att prata klarspråk extra stort då företaget ses som ett hot av stålindustrin, tillverkare av stålprodukter – och även av potentiella kunder.

”Tänk dig själv hur det skulle kännas om du har gjort



↓
JOHAN BÄCKSTRÖM
Vd, VBN Components

**”Med vår teknik
slipper du bryta
malm och valsa
fram grejerna
i ett stålverk.”**

mångmiljoninvesteringar i en enorm maskinpark de senaste femtio åren. Sedan kommer vi och säger att du kan köpa ett metallpulver av oss och 3d-printa produkter som är väldigt mycket bättre än vad du själv skapar idag, så därför behöver du inte samma maskinpark längre.”

VBN Components fokuserar på att sälja metallpulvret och att hjälpa kunderna få igång sina egna 3d-skrivare. Därför är företaget lika mycket en nytänkande samarbetspartner som ett hot. Av den anledningen behöver Johan Bäckström och kollegorna diskutera nyttan på en mer övergripande nivå med kunderna, istället för att hamna i ett kostnad-per-del-samtal med en inköpare.

”Sedan kan vi lägga till diskussionen om att reducera koldioxidutsläpp. Är det inte bättre att satsa på mer hållbara produkter direkt? Med vår teknik slipper du bryta malm och valsa fram grejerna i ett stålverk. Och om du ska ta fram en ring behöver du inte längre skära bort 90 procent av det material du redan har lagt energi och tid på att ta fram. Dessutom slits inte vårt stål alls lika snabbt.”

Johan Bäckström säger att världen står inför ett paradigmskifte där vi kommer att välja material utifrån ett hållbarhetsperspektiv och den totala kostnaden. Kanske är detta även ett uttalande som förklarar hur vi bäst stöttar scaleups likt VBN Components – alltså utifrån ett holistiskt perspektiv.

6

Satsa
1 krona,
få 19 kronor
tillbaka.



DEN NÅGOT PROVOCERANDE rubriken kommer från Per Bengtsson, vd på Uppsala Innovation Centre (UIC). UIC är en företagsinkubator som i undersökningar rankas som en av världens fem bästa. För honom är det ingen

tvekan om vilket värde scaleup-företag ger tillbaka och varför vi behöver satsa på dem. I UIC:s årsredovisning för 2020 står det exempelvis att varje krona som investerades i organisationen och dess startup- och scaleup-företag gav 19 gånger pengarna tillbaka till samhället.

”Många tänker nog att framgångsrika företag innebär att det är en entreprenör som blir jätterik. Men då har de inte sett hur de här bolagen fungerar och vad de levererar. Typiska bolag som bygger på ny teknik och innovation sysselsätter mångdubbelt fler än vad de har anställda. Vi har sett siffror som visar att det kan handla om att för varje person ett sådant här företag anställer så får åtta andra ett jobb.”

Trots att det bevisligen är lönsamt för samhället att satsa på scaleup-företagen, har det inte varit självklart att kunna satsa på dem – inte ens för en inkubator med UIC:s storlek och rykte.

”Vi har sett hur många företag har lämnat oss och klarat sig helt okej. Men vi vet också att om de bara fått lite mer hjälp så hade de kunnat växa så otroligt mycket mer.”

Systemet gynnar inte forskning

Per Bengtsson säger att det nya nationella inkubatorprogrammet är byggt så att det inte gynnar bolag som från början satsar på forskning och patent, i och med kravet på att de inte får vara äldre än fem år. Många forskare startar företag tidigt för att kunna hantera patent tillsammans, långt före det

är dags att börja kommersialisera idén. Han förstår att den övergripande tanken är att inkubatorerna ska jobba med unga bolag, men att det riskerar att bli fel i praktiken.

Dessutom tilldelas inkubatorerna finansiering utifrån hur framgångsrika de är med sina egna företag – eftersom det är lättast att mäta och följa upp. Tyvärr gynnar det inte samarbeten som sätter företagets bästa i fokus. Samtidigt var det just samarbetet över regionsgränserna som gjorde det möjligt för UIC att starta ett scaleup-projekt – och det som Tillväxtverket ansåg var den stora vinsten.



PER BENGTSOON
Vd, Uppsala
Innovation Centre

**”Om vi vill att
företagen ska
stanna kvar och
växa i Sverige
måste vi också
visa det.”**



”Företag förstår inte alltid sitt eget bästa. De ser inte sin egen potential. Om vi vill att de ska stanna kvar och växa i Sverige måste vi också visa det. Och då handlar det inte bara om pengar, utan om att hjälpa dem hitta rätt människor att anställa, att kolla på behovet av lokaler och framtida logistik, och hundra saker till.”

När UIC började att undersöka hur de kunde stötta scaleups, fanns det ingen öppning för att hitta finansiering. Möjligheten kom först när fler regioner och aktörer gick samman.

”Företagens bästa behöver alltid vara i fokus, istället för att hjälpen styrs av politiska och fysiska gränser. För att det ska fungera måste vi vara ärliga med vad vi kan och vad vi inte kan. Varje region behöver vara tydlig med vad dess spets och kompetens redan är – inte vad den kan bli.”

Vinnova vill se över helheten

Vinnova känner till att strukturen på innovationsstödsystemet har skapat vissa inlåsningseffekter – och att stödet skiljer sig mellan kommuner och regioner – och jobbar nu aktivt med frågan. Just nu etablerar myndigheten nya arbetssätt för systeminnovation inom vad de kallar för *områden av särskild betydelse för Sverige*.

Vinnovas generaldirektör Darja Isaksson skriver på myndighetens webbsida att ”systeminnovation är ett begrepp för innovation som ställer om hela system. Innovation i bemärkelsen radikalt förbättrade teknologier, produkter, affärsmodeller och arbetssätt handlar om mer än konkurrenskraft, det är en existentiell fråga för vår generation.”

Omställningen och förändringen gäller även för myndigheter som Vinnova. Det krävs något mer – något större och mer sammanhållet – för att ta sig an samhällsutmaningarna vi står

inför. Vi – som i du och jag, våra kommuner och regioner, och i förlängningen Sverige, Europa och världen.

Darja Isaksson skriver att transparens är en viktig faktor för att förändringen ska bli verklighet, så att det blir tydligt vilka aktörer som har vilken kompetens.

Ett av de tio områden som Vinnova fokuserar på är *ekosystem för innovativa företag*. Tanken är att oavsett var i landet tillväxtföretagen befinner sig ska de kunna få tillgång till expertis, stöd och nätverk för att uppfylla sin fulla potential.

I en debattartikel i Dagens industri (28 mars 2019) skrev företrädare för digitaliseringskonsultindustrin tillsammans med Fossilfritt Sveriges Svante Axelsson att rätt använd kan digitaliseringen bana väg för ett fossilfritt Sverige. Men för att det ska lyckas måste vi se ett nytt fokus från politiskt håll som främjar systeminnovation. Det räcker inte med att förbättra existerande system utan det krävs ett samarbete mellan politiker, företag och innovationsaktörerna.

Problemet med att räkna egna pinnar

Isabelle Canderskog på Tillväxtverket håller med om att det finns vissa svårigheter med dagens system. Såklart vill alla aktörer inom innovationsstödsystemet räkna sina egna pinnar, eftersom det är vad de bedöms utifrån. Men det borde kanske också finnas ett sätt att tillgodoräkna sig resultatet även när företag skickas iväg till andra aktörer och regioner.

”Självklart vill alla aktörer att det ska vara tydligt att de har hjälpt många företag. Samtidigt är det viktigt att diskutera problematiken med att varje aktör är mån om att räkna sina kunder för sitt eget existensberättigande. Kanske vore det bra om vi kan hitta ett system där alla vidareslussningar syns och märks upp.”

7



Fyra
utmaningar
för scaleups.



ÄVEN OM DET finns fyra större utmaningsområden för scaleup-företagen – kompetens, kapital, hållbarhet och internationalisering – är det ingen tvekan om vilket de ser som det största.

Kompetensbristen hamnar alltid på plats ett, två och tre eftersom tillgången aldrig verkar matcha behovet.

När det kommer till scaleups handlar kompetensbristen inte bara om att hitta människorna som kan hjälpa dem att bygga en mer komplett organisation. I ett företag som för varje år planerar att bli minst 20 procent större, ställs det enorma krav på att ta fram skalbara processer för att bland annat attrahera, rekrytera och utveckla personal. Processer som ska fungera även kommande år och se till att de anställda fortsätter må bra.

På ett mer övergripande plan handlar det om att ta fram ramverk som säkerställer att alla delar av företaget kan växa snabbt utan att behöva förändras i grunden.

Utan hållbarhet är du ute ur leken

”Även om kompetensbristen kan tyckas vara en stor utmaning så känner de flesta till den. Om företagen däremot inte lär sig att växa hållbart på ett sätt där de tar hänsyn till våra barn, medborgarna och allt det andra utöver ekonomin, är de om några år ute ur leken”, säger Ylva Wretås, projektledare för projekten som finns under varumärket Swedish Scaleups.

Därför handlar scaleup-frågan till stor del om svensk konkurrenskraft på sikt.

”Vi har inte råd att kasta bort så mycket tid och talang när vi vet att det finns kunskap kring hur vi skulle kunna stötta de här företagen snabbare, enklare och mer effektivt. Och

skapa företag som inte bara är ekonomiskt bra, utan som även är sociala, inkluderande och bygger på gröna principer.”

Ylva Wretås är medveten om att hållbarhetsområdet känns otäckt för många, och att det kan vara lättare att kalla in en extern expert än att lära sig något själv.

”Jag hade nyligen en dust med en affärsutvecklare som ville upphandla en insats inom hållbarhet. ’Det får du inte’, svarade jag. Då sa personen att den ville göra det, eftersom den inte kunde något själv, vilket fick mig att svara att det var dags att lära sig det då. Sedan dröjde det inte länge innan affärsutvecklaren kom tillbaka och sa att ’det här med hållbarhet är ju skitbra.’”

Dags att sprida pengarna över landet

Det är en sak att fråga runt i familjen och bland vänner för att få ihop pengar till företaget, och en helt annan sak att göra det på nivån som krävs för en scaleup.

”Inom Swedish Scaleups fokuserar vi på hur det går att synka bolagens befintliga affärsplan med en plan för kapitalförsörjning, där målet hela tiden är att skapa snabb tillväxt”, säger Ylva Wretås. ”Om du ska träffa människorna som till vardags jobbar med att driva investeringar likt en fabrik, gäller det att veta hur du ska presentera dig och företagets tillväxttankar. Det är något helt annat än när du pratar med exempelvis affärsänglar.”

Hon säger att det finns kapital att söka. Hittills har mest kapital varit centrerat kring företagen i Stockholm, men med rätt angreppssätt går det att sprida pengar över Sverige.

”Vi blev påmind om hur svårt det fortfarande är att få tillgång till kapital ute i landet när vi träffade några regio-



Niclas Söör på DoSpace driver coworking-kontor runtom i Sverige.

nalt utvecklingsansvariga. När de fick reda på att vi hittat finansiering till tre av de sex bolag som vi satte samman med investerare, undrade de rent ut sagt *hur i helvete* vi hade lyckats med det, eftersom de själva försökt väldigt länge. Jag sa som det var: Vi plockade ut de bästa bolagen och jobbade extremt hårt med att förbereda dem, samtidigt som vi skapade en tillit hos investerarna kring vad vi ville åstadkomma.”

Ett av företagen som fick kapital var DoSpace som driver coworking-kontor runtom i Sverige.

”Swedish Scaleups fick oss att ta itu med viktiga frågor”, säger vd Niclas Söör, ”till exempel vad som händer med ägandeskap och rösträtter när vi tar in investerare. Vi lärde oss också att planera verksamheten för att locka investerare. Då menar jag inte hur produkterna eller tjänsterna ska se ut, utan hur själva bolaget fungerar eftersom det är en viktig faktor för investerarna. Vi ägare tvingades också diskutera målbilden framåt. Ville alla växa lika mycket och till vilket pris? Och hur tänkte vi kring finansieringen långsiktigt? Vilket kapital borde vi ta in och i hur många runder?”

Johan Bäckström på VBN Components säger att det är synd att många företag måste söka sig internationellt, eftersom de inte kan hitta finansiering i Sverige.

”Jag upplever att riskkapitalet och riskvilligheten är högre i andra länder än här, där vi vill satsa på säkra kort. Och det är nog därför som flera svenska bolag får utländska ägare till slut. Det där har vi upplevt många gånger. Att det handlar om pensionssparande där investerarna vill få en garanti på att allt ska gå bra. Men det är ju just i de små bolagen med de många möjligheterna vi behöver våga ta risker.”

Internationalisering med Sverige som grund

För att bli ett riktigt scaleup-bolag med en exponentiell tillväxt behöver du fundera på internationaliseringen. Här behövs verkligen de tre övriga delarna för att klara sig – kompetensen, hållbarheten och finansieringen.

Anne Lidgard säger att Vinnova har satt upp ”något av en ledstjärna när det gäller scaleups och företagsklimatet i Sverige. Vi vill att Sverige ska vara ett konkurrenskraftigt alternativ när företag väljer var i världen de ska skala. Givetvis ska företagen jobba på en global marknad och med verksamhet utomlands, men med Sverige som utgångspunkt.”

Enligt henne finns det ingen större exitmarknad i Sverige. Även om studier visar att flera av de högst värderade företagen har förvärvat av amerikanska företag och flyttat till Silicon Valley behöver det inte vara så dumt.

”Grundare kommer i vissa fall tillbaka och blir affärsänglar, och i många fall föder det tillbaka till det svenska ekosystemet. Men vi måste få fler skalande bolag i Sverige. Bolag som kommer ut på skalningskurvan och inte stagnerar.”

8

Från svensk
småföretagare
till global
succé.



EN VÅLDSEKSPERT, EN socionom och fysiska föreläsningar som aldrig nådde sin fulla potential. Kontakten med inkubatorn Create, och senare med Swedish Scaleups, blev räddningen som lade grunden till en helt ny produkt med

FBI och socialtjänsten som möjliga köpare.

Trots att Maria Bauer på Framvik Produktion under flera decennier har utbildat i bemötande och konflikthandling fanns det en sak hon aldrig lyckades med. Att utbilda människor under verkliga förhållanden, alltså i så stressade situationer att hjärnan kortsluter och där vårt vanliga beteende inte längre fungerar.

”Vi kunde träna människor hur mycket som helst i bemötande och olika förhållningssätt. Sedan blev de ändå så stressade att de tappade allt de har lärt sig när de träffade på en riktigt arg person. Kunskapen bara flög ut genom öronen.”

Mitt i den här frustrationen frågade en kollega om de inte kunde göra en virtual reality-upplevelse av utbildningen.

”Jovisst”, svarade Maria. Men hur kunde hon, en våldsexpert, tillsammans med sin make – kriminologen och socionomen Axel Fors – ta idén vidare och göra något av den?

Svaret blev att anställa en VR-utvecklare. Det gjorde att de för första gången kunde träna människor i farliga och verkliga situationer – på låtsas.

”Vi har visat systemet för FBI och poliser runtom i världen. Det intressanta är att även riktigt garvade och tränade poliser blir stressade när de får på sig VR-hjälmen och jobbar i våra scenarion, och de har ju sett och upplevt betydligt värre saker än vad vi visar dem. Det är verkligen beviset på att vi har kommit åt det här tidigare blinda området.”



Scaleup-stödet blev en brytpunkt

Maria Bauer pekar på det som andra scaleup-företag också upplever. Att det finns mycket stöd i uppstartsfasen där allt från marknad och försäljning till produktutveckling och affärsmodeller går igenom och diskuteras.

”Som en del av Creates inkubationsprogram fick vi chansen att träna, träna, träna på att vara företagare. Och det är top-
pen. Men sedan då? Det är lätt att behålla småföretagarglas-
ögonen på sig. När du väl har hittat din produkt behöver du
skaffa nya glasögon för att verkligen kunna se möjligheterna
med att växa.”

Efter att Framvik vunnit priset Årets bolag på innovations-
mässan Sörmex i Sörmland, nådde Maria och Axel en punkt
då de insåg att de behövde mer kunskap för att fortsätta
framåt.

Maria Bauer säger att utan scaleup-stödet hade de varit
väldigt orutinerade kring att ta in riskkapital.

”Tack vare att vi fick det så kunde vi skala upp företaget be-
tydligt snabbare och blev synliga på många fler håll. Och helt
plötsligt var vi ett mer intressant bolag för fler människor.”

Vd:n Axel Fors håller med. ”Det blev en brytpunkt för oss”,
säger han. ”Projektet genomlyste verkligen företaget och fick
oss att förstå investerarnas horisont. Det gjorde att vi inte
bara stod där med bössan i handen och bad om pengar. Vi
fick råg i ryggen och kunde börja ställa krav och se till att vi
fick in rätt personer.”

På ett halvår tog företaget in sju delägare och tre miljoner
kronor i investeringskapital, och har nu vuxit till ett team på
tjugo personer.

Tränar mjuka värden med digital teknik

”Att få hjälpen var både väldigt lärorikt och tufft”, säger Maria
Bauer. ”Det var mycket jobb och tankearbete och en hel del
darlings som vi tvingades tänka bort. Vi är ju socialarbetare i
grunden och kommer från den mjuka sidan kring vård, om-
sorg och rättsväsendet.”

Även om deras tidigare okunskap
inom det tekniska området var ett hin-
der, är det just den bakgrunden som
gör att de lyckas idag.

”Birgitta på socialtjänsten blir så-
klart livrädd när vi kommer in med
en VR-hjälm. Därför säger vi att det
handlar om att öva på bemötande och
att det är precis det hon gör varje dag
på jobbet. Nu ska vi bara träna in lite ytterligare kunskap.”

Så när Birgitta har fått på sig hjälmen och Framviks karak-
tär Peter dyker upp framför hennes ögon ”och är skitförban-
nad för att han inte har fått sina pengar, och kanske även är
berusad, och står och tjafsar där i receptionen så är det precis
som det är på jobbet för henne. Det blir på riktigt.”

**”Det var tufft
och lärorikt att
få hjälpen, och
att tvingas ta
bort en hel del
darlings.”**

9

Samarbete
vägen
framåt.



”**OM VI VILL** kunna se oss som ett Sverige, eller kanske till och med som ett Europa, och samarbeta så ...”, säger Malin Thunborg, enhetschef för Enheten för tillväxt och Enheten för kompetensförsörjning på Region Östergöt-

land. Hon tystnar och funderar en stund innan hon fortsätter.

”Det stora värdet ligger väl i när jag är i min egen trädgård och har koll på den, men pratar med grannen på andra sidan häcken. Visst kan jag vara irriterad på grannens trädgård och att den inte plockar bort maskrosorna, men om vi stannar där och argumenterar om maskrosorna har vi inte uppnått det vi är ute efter. Det är kombinationen av de olika trädgårdarna som är viktig. Och om jag bara är intresserad av min egen trädgård kommer vi inte åt potentialen.”

Det här låter som en fortsättning på det Lena Miranda skrev i boken *Community – så bygger du en gemenskap där alla vinner*. Att det är ordet *tillsammans* som är nyckeln till framtiden. Lena Miranda menar att framtidens utmaningar kommer att vara för stora för enskilda individer, företag, kommuner eller regioner att hantera. Det är också genom att binda samman saker och skapa dem med varandra som vi får till ett riktigt stort värde.

”Vi kan jämföra det med dagens uppkopplade samhälle”, säger Lena. ”Det var först när de enskilda produkterna bildade system, som i sin tur bildade ekosystem, som möjligheterna accelererade exponentiellt. Och i en tid när vissa länder sluter sina gränser kommer vår öppenhet och nyfikenhet på omvärlden att bli viktigare än någonsin.”

Relationer och förtroende tar tid

För att fler företag ska förstå vad det innebär att vara en scaleup, är det bra om området är lätt att närma sig. Därför är språk och uttryck något som Malin Thunborg och hennes kollegor ofta reflekterar kring och diskuterar.

”När jag ska beskriva för politiker och företag vad scaleups handlar om brukar jag använda vardagsbegrepp. Därför handlar mycket av vårt arbete om att översätta och tolka så att vi får samma språk och förstår varandra. Bara en sådan sak som att ordet scaleup är på engelska riskerar att skapa en distans mellan människor.”

När det kommer till att förstå varandra menar Malin Thunborg att det tar lång tid att bygga upp relationer och få till en fungerande kommunikation – även om alla använder samma ord och jobbar i samma bransch.

”Det är inget konstigt att sådana här projekt som Swedish Scaleups driver kanske först efter ett eller två år kommer till ett läge där aktörerna känner att de verkligen kan börja prata med varandra. Alltså när de kan vara öppna och säga saker som att ’det här företaget jag jobbar med skulle nog må bra av att få hjälp av dig’. Sådant kräver tillit.”

Hon säger att hon inte vet om Swedish Scaleups hade det som mål från början, men någonstans under samarbetet mejslades tilliten fram.

”Det tar tid att skapa en prestigelöshet mellan sig. Och det är inte alls självklart att få till en sådan samverkan som de har lyckats med här. Det händer bara om man bestämmer sig för det. Relationerna fanns sedan tidigare, men nu har de byggts upp på riktigt.”

MALIN THUNBORG

Region Östergötland



”Vi behöver förstå vilka vi är och vad vi kan erbjuda, och se oss som en bit av det stora pusslet. Och lära oss säga saker som: *Vi kanske inte har det bästa erbjudandet för dig. Du borde prata med min kollega på Almi som jobbar med finansiering och lån.*”



Frågan handlar om alla, inte mig

Malin Thunborg och enheterna hon leder ser på det regionala utvecklingsuppdraget som en tankesmedja. Uppgiften är att se vad som finns runt hörnet för att kunna hjälpa regionen att må bra. När det gällde Swedish Scaleups handlade det om att lyfta blicken och kroka arm med de andra regionerna för att skapa något som var värt mer än de enskilda delarna.

”Vi kan inte se runt hörnet, men vi kan förstå delarna i vår egen trädgård. Sedan kan vi sätta samman det med vad vi ser i de andra trädgårdarna. Och till sist kan vi tillsammans säga vad vi tror ligger runt hörnet.”

Hon säger att det är spännande att tänka på alla pengar som kommuner lägger på platsvarumärken, och vad som skulle kunna göras om frågan istället lyftes till ett Sverige AB-perspektiv.

”Om vi är ute efter att hjälpa företag som vill växa, och dessutom vill att det ska gå bra för Sverige, betyder det exempelvis att varje enskild kommun inte kan lägga alla pengar på att bygga sitt eget varumärke. Men vilken politiker ska säga det? Tänk dig att någon kliver fram och säger: Vi i den här staden ska inte längre satsa på vår egen kommuns varumärke, utan ska hjälpa till att bygga något större som fler har nytta av. Vem ska våga säga det? Det är Nobelprisfrågan.”

När viljan överstiger kompetensen

Per Bengtsson på Uppsala Innovation Centre återkommer under intervjun till att det finns en lika svår som viktig faktor som behöver diskuteras för att tillväxtbolag ska få rätt stöd. Det är att berätta hur saker och ting ser ut nu – inte hur de

skulle kunna bli. Han berättar om ett möte som UIC hade med de andra aktörerna inom Swedish Scaleups.

”Vi skulle berätta vad våra starkaste områden var. Alltså inom vilka branscher och nischer vi hade mest kompetens. Det började med att alla räknade upp område efter område.”

Nästa fråga handlade om vilka bolag aktörerna samarbetat med som kunde bevisa att de var starka inom områdena.

”Där försvann plötsligt många av de styrkeområden som alla nyss hade räknat upp. I nästa steg frågade jag om vi kunde skriva ner telefonnumren till de människor och organisationer vi hade använt för att stötta de här bolagen. Den frågan gav inte ett enda telefonnummer.”

Även om diskussionen om styrkeområdena visade sig vara komplicerad, kom två av aktörerna fram till att de var kunniga inom samma område. Därför bestämde de sig för att jobba tillsammans för att hjälpa ett av scaleup-företagen.

”Under tiden vi stöttade företaget blev det tydligt att den ena aktören inte hade det här området som en befintlig styrka. Snarare var det en strategi att säga så, eftersom de ville vara bra på det framöver. Men vi kan inte hjälpa företag utifrån att vi vill vara någonting annat än vad vi är. Vi kan bara jobba med styrkor som redan finns, och det är gott nog.”

Även om Per Bengtsson säger att det blev pinsamt eftersom de hade ett bolag mellan sig, visar det här hur värdefullt det är att samarbeta.

”Oavsett vilka känslor vi hade inom gruppen i den stunden så blev resultatet för scaleup-bolaget en stöttning som var vassare, smartare och bättre på alla sätt.”

10

Vi måste
lyssna till vad
som är bra
för Sverige.



SECTRA HAR GJORT sig globalt kända för sina banbrytande insatser inom medicinsk it och informations säkerhet. Men när andra företag har lämnat Sverige i jakten på de stora vinsterna har Sectra stannat – och vuxit organiskt under flera decennier. Även om företaget idag kan räknas som en industri, är det också en scaleup. Vilka lärdomar vill de dela med sig av?

Torbjörn Kronander, koncernchef och vd på Sectra, säger att han och kollegan Jan-Olof Brüer är av en gammal sort – till och med för deras generation, tillägger han.

”Vi har gjort det lite annorlunda. Vi tog inte in tidiga externa pengar eller drog nytta av någon science park. Vi har aldrig velat sälja ut bolaget, även om vi har tagit ut en bra lön. Och när andra företag sålde sina verksamheter och flyttade utomlands tackade vi nej och valde att gnetta på.”

En del av förklaringen till Torbjörn Kronanders syn på livet och företagandet kommer antagligen från boken *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*. Som 21-åring läste han det han beskriver som en kultbok. En livsfilosofisk roman som handlar om en man som åker motorcykel genom hela USA, från kust till kust, med sin son.

Så med en enkel biljett till Fairbanks, Alaska, stack Torbjörn iväg utan att veta någonting om landet eller resan han skulle ge sig ut på. En resa som slutade tre månader senare i New York – utan något motorcykelåkande.

”Jag lärde mig att det finns två sorters människor som plockar upp dig när du liftar. Det är de riktigt rika och de fattiga. Medelklassen är rädda.”

Ibland levde han med så fattiga personer att de fick hitta bensinpengar på alla sätt som gick för att bilen skulle ta sig fram, bara för att dagen därpå bli upplockad av en miljardär.

Miljardären ägde sex Ford Mustang och en Bentley – en bil för varje dag i veckan, förklarade han för Torbjörn.

”Det intressanta med resan var att både de riktigt fattiga och de riktigt rika trodde att de rika hade det så mycket bättre. Men de var inte gladare eller lyckligare. Även om pengar är praktiska, så mätte ofta människorna med mindre pengar bättre i vardagen.”

När Torbjörn Kronander senare fick egna barn, tänkte han tillbaka på miljardären och hur bortskämda hans döttrar var.

”Miljardären själv var okej. Han tog chansen när aborträtten infördes i USA och tjänade sina pengar där, men döttrarna som vuxit upp med alla pengar de kunde önska sig var det nästan synd om. De var förfärliga. Jag bestämde mig tidigt för att så skulle aldrig mina barn bli.”

Med riskkapital hade Sectra dött

Långsiktig framgång i såväl livet som affärer kommer om du följer den gyllene regeln. Det är ett mantra som Torbjörn Kronander fortfarande trummar in i sina snart tusen kollegor.

”Vad det handlar om är att göra mot andra vad du vill att de ska göra mot dig. Eller det motsatta: Gör inte mot andra vad du inte vill att de ska göra mot dig. Om du bara följer det synsättet, är i en marknad som växer och dessutom har vett att ta betalt, kommer det så gott som alltid att gå bra.”

Torbjörn Kronander menar att Sectra hade dött om de fått in riskkapital i ett tidigt skede, eftersom de då skulle ha tvingats sälja företaget. Samtidigt finns det idag många som rekommenderar unga företagare att just ta in tidigt kapital.

”I praktiken tar det en livstid att bygga upp ett bra och stort företag. Riskkapitalister däremot har ofta horisonter på kanske fem till tio år. De vet mycket väl vad de gör när de

undan för undan skaffar sig allt större ägande och inflytande i företaget. Och till sist sliter de ut hjärtat på den unge entreprenören och demotiverar personen helt när den, enligt dem, inte längre passar som ledare. Och strax därefter säljs bolaget. Jag har sett det hända om och om igen och jag blir lika ledsen varje gång.”

Det behövs en annan syn på företagande

Torbjörn Kronander säger att det är så lätt att skylla alla problem på de höga skatterna i Sverige. Visst ligger det en viss sanning i det, erkänner han, när det gäller den enorma skillnaden mellan löneskatter och kapitalskatter – eftersom det är



**TORBJÖRN
KRONANDER**
Koncernchef och
vd, Sectra

**”Det tar en
livstid att bygga
ett bra företag.
Riskkapitalister
däremot har ofta
horisonter på
kanske fem
till tio år.”**

enklare att bli rik genom att sälja bolaget än genom att bygga långsiktigt.

Det största problemet däremot menar han är mentaliteten.

”Vi hetsar varandra till att sälja våra bolag och bli stormrika vid 32. Men vad är poängen med att ha science parks och välutbildade människor om målet är att arbetstillfällena ska flytta utomlands? Ska vi vara stolta över att ett bolag har sålts för några hundra miljoner? Det är ju ett totalt fiasko för Sverige när det några år senare visar sig att bolaget är värt hur många miljarder som helst. Det här är ett problem vi tyvärr delar med många andra länder i Europa.”

Stället för riskkapital vore det mycket bättre att hitta riskvilliga kunder som kan ställa krav på lönsamhet och hållbarhet och som också vågar ta risken med att beställa från ett litet, nystartat företag. Och att göra det till varje science parks huvuduppgift att länka ihop framgångsrika företagare med unga entreprenörer, så de här personerna får rådgivare som har ett annat budskap än att de måste blåsa upp värderingen på företaget inför nästa investeringsrunda.

Torbjörn Kronander avslutar intervjun med att säga att det inte spelar någon roll hur mycket vi investerar i forskning, utbildning och företagsstöd om vi inte tar tillvara på det, utan låter de framtida skatterna och arbetstillfällena hamna utomlands eftersom politikerna inte förstår.

”Det vi behöver är ett annat, större och mer mänskligt synsätt där vi bryr oss om vilket samhälle vi bygger på sikt. Att vi lär oss att lyssna till vad som är bra för Sverige.”

11



Låt oss kraft-
samla för
Sverige AB.

SLUTORD AV LENA MIRANDA

Vd för Linköping Science Park, ordförande
för Swedish Incubators & Science Parks och
ledamot av Nationella innovationsrådet.



SVERIGE HAR LÄNGE fokuserat på de multinationella industriföretagen och de växande startup-bolagen med stjärnstatus. Men bolagen däremellan – de dolda hjältarna som jobbar långsiktigt, envist och uthålligt för att bygga samsättning och välfärd i Sverige – har saknat såväl stöd som uppmärksamhet.

Under de sex år vi har byggt upp en stödstruktur för dessa företag har vi lärt oss mycket: Främst har vi sett hur stödsystemet tar slut när företagen lämnar inkubatorerna och att få människor verkar ha tagit sig tiden att definiera vad ett scaleup-bolag är och vad det behöver.

Med den här boken vill kraftsamla kring våra scaleups. Vi vill att det skapas en nationell resurs vars syfte är att stötta ett långsiktigt hållbart ekosystem för tillväxt. I praktiken skulle detta kunna vara en förlängning av det nationella inkubatorprogrammet, som med stöd från forskning och lärosäten sätter scaleup-bolagen i centrum.

Det här kommer att ta tid. Därför måste vi också börja nu.

Vi behöver skapa ett nationellt system med professionella dealmakers och holistiker som kan agera olja i maskineriet. Enskilda människor och organisationer som ser till att vi ger rätt stöd till varje behov. Och ett nätverk av experter som bidrar med specifika insatser vid vissa tidpunkter.

Istället för att presentera en lösning vill jag öppna upp för en diskussion. Ett samtal med och mellan varandra där vi faktiskt vågar lyfta blicken och se till landets bästa först och främst, och lita på att det kommer att leda till något bra för dig och mig.

Därför är det nu din tur.

Låt diskussionen fortsätta. Hör av dig till oss så delar vi gärna med oss av alla erfarenheter och insikter i form av utvärderingar, rapporter och böcker vi har skrivit. Vi pratar gärna vidare om hur vi – tillsammans – kan ta fram en tydlig vision för Sveriges alla scaleups som gynnar oss alla.

Tack!

→ swedishscaleups.se/kontakt



Det är vi som är Swedish Scaleups

Tio företagsinkubatorer och science parks har med ett gemensamt engagemang och unik kompetens gett innovativa bolag i östra Mellansverige nya möjligheter att växa. För att kunna göra det krävs kapital, därför vill vi tacka alla finansiärer.

ALFRED NOBEL
SCIENCE PARK

LINKÖPING
SCIENCE
PARK



inkubera



lead

