

# AFTERBURNER!

Tidningen för oss om brinner för tillväxt! Nummer 3, Årgång 3, september 2011.

## Inte som alla andra...



Snabbväxande företag är inte som alla andra företag. De är duktiga på kombiinnovation. Det vill säga slå ihop två befintlig produkter och skapa något helt nytt.

Se sid 3

## Andra halvlek för P24



Ahrens Träningsläger för tillväxtbyggare P24 är inne på andra halvlek. Att bygga tillväxt är en skön konst. Det är tillåtet att göra tavlor, bara man tar med sig erfarenheten. Här ser vi deltagarna i full gång på kvällsaktiviteten vid senaste blocket då vi var i Söderköping.

Se sid 9.

Mer i detta nummer:

### Styrelseprogram 2

Sid 5.

### Ahrens gav Tillväxt!

Daniel Paulsson gick Ahrens Träningsläger för Tillväxtledare i samband med att han tog över VD-skabet i familjeföretaget från sin far. Nu växer de så det knakar!

Sid 6-7.

### Tips ger dig en tillväxtbok!

Sid 8.

### Tillväxtfälla: Prouktutveckling i ständig framkant.

Sid 9

### "MYTH BUSTER"

I denna spalt så dödas tillväxtmyterna!

Sid 10-11.

### TillväxtBio

På Ahrens kanal på Youtube fyller vi kontinuerligt på med inspirations- & referensfilmer.

Sid 11

### Kalendarium

Sid 12

Nästa manusstopp  
15 mars

## AFTERBURNER!

Tidningen för oss om brinner för tillväxt! Nummer 3, Ärgång 3



Hej igen alla kurskollegor

Tiden går fort när man är lycklig. Kan man vara mer lyckligt lottad än att jobba med tillväxt?

Tiden går snabbt och det är svårt att hinna med. Men samtidigt vet jag att är där gott om tid så hinner man inte med då heller. Har man "piskan på ryggen" då blir man mycket effektivare. Den som har mycket att göra får mycket gjort, helt enkelt.

Att ha ont om tid är en riktig effektivitetsbooster! I Tillväxtföretag så är det en konstant tidsbrist. Detta gör att snabbväxare inte hinner bygga byråkratiska processer. Detta är ett skäl att hålla ångan uppe. Ett annat är att om man har skaffat sig ett Tidsmonopol så gäller det att hålla försprånget. Håller man försprånget så håller framgångarna i sig. Håller framgångarna i sig så har man lyckats. Men det

gäller att fortsätta springa fort annars blir ens lycka någon annans när man blir omsprungen. Så jag hoppas att ni alla har ont om tid, det är ett bra tecken på tillväxt. Men jag hoppas att ni kan ta er en liten stund och njuta av detta nummer av Afterburner.

Lennart 😊

Lennart Bengtsson  
Ahrens Träningsläger  
0709-67 96 11  
lennart@ahrens.se

**Avgörande är inte vilka anlag man har, utan hur man använder dem.**

Okänd

### Programstarter

## "Do you have the grow how?"

### Träningsläger för Tillväxtbyggare

(Ahrens university)

Nästa programstart:  
6 mars 2012

### Styrelsearbete i Snabbväxande företag

Nästa programstart:  
18 april 2012

### Tillväxtfällor!

(tvådagars utbildning med casearbete på värdföretag)

21-22 november

**Rekryteringsfabriken.** Hur bygger jag en effektiv rekrytering som försöker vårt rekryteringsbehov?

5-6 december

**Balans mellan kaos & byråkrati.**

Att bygga en flexibel organisation

### Träningsläger för Morgondagens Ledare

Programstart:

13-14 mars 2012.

Ett program som laddar unga förmågor för att kunna bi framtidens ledare.



# Inte som alla andra...

**Alla pratar tillväxt. Och snabbväxare har blivit ett allmänt vedertaget begrepp, även i den rosa tidningen. Alla vet också att man springer fortare om man tar längre steg och sätter ner fötterna oftare. Vad hjälper den kunskapen om man inte vet hur?**

*(Lars Diethelm tipsar om hur du driver ditt företag till tillväxt. Hela artikeln finns att läsa på Ahrens blogg: [snabbvaxare.wordpress.com](http://snabbvaxare.wordpress.com))*

**Tillväxt i Sverige får vi om vi har fler företag som växer och anställer. För att förstå hur måste man stå med fötterna i verkligheten.**

För att skapa ett klimat där tillväxtföretag föds och frodas måste vi förstå hur tillväxt skapas. Och då behöver vi bryta några oskrivna "sanningar":

1. Uppfinningar skapar inte tillväxt
2. Tjänsteföretagen är inte framtiden
3. Välj inte mellan tillväxt eller lönsamhet
4. Skatter är inte ett hinder för tillväxten.

## "Uppfinningar skapar inte tillväxt"

Det hävdas ofta att basen för vår nations framtid är att vi bibehåller innovationsklimatet, ökar antalet patent, utvecklar nya tekniker. Referenserna är ofta AGA-fyren, Alfa-Laval, Tetra Pak med mera.

Verkligheten bakom Sveriges och all världens tillväxtföretag är att de med mycket få undantag har lånat mer än fyra takter från andra företag och gjort produkten till sin, ofta genom att förenkla, förbilliga, förpacka och hitta den ideala kundgruppen för den. Innovation bör ersättas av kombinnovation, dvs. att hålla ögonen öppna för produkter, tekniker och koncept och låna några takter från olika håll för att skapa ett unikt erbjudande.

## "Tjänsteföretagen är inte framtiden"

För 100 år sedan var persontransporten, skotillverkning, hushållsarbete och jordbruk tjänsteföretag. Men kusken, skomakaren, tjänstefolket och skördelaget har ersatts av bilar, färdiga skor, tvättmaskiner och



skördetröskor. Vi skulle inte ha råd med något annat. 90-talets Internetkonsulter har på samma sätt i huvudsak ersatts av standard programvaror som med ett minimum av adderade tjänster ger samma funktionalitet till en väsentligt lägre kostnad.

Räddningen för många tjänsteföretag är den snabba utvecklingen. När det kommer ett nytt krav eller en ny teknik, som Internet eller millennieskiftet, vem kan då tillfredställa behovet snabbast? Jo, tjänsteföretagen. Därför har vi sett en explosion av tjänsteföretag de senaste 15 åren. Bilden har förstärkts av trenden att outsourca. Över en längre tidsperiod är trenden istället tvärtom. Vi går från tjänstesamhället till ett

produktbaserat samhälle, där produkten och tjänster lever i symbios med varandra. Vi måste ägna mer kraft till att internationellt konkurrera med produktifiering av det som idag är tjänster, som när ASEA-robotarna lanserades när vi hade skyhöga industriarbetar löner för 20-30 år sedan. Det är nya Tetra Pak, IKEA och Gambro som blir ryggraden för framtiden.

## "Välj mellan tillväxt eller lönsamhet"

Den här oskrivna sanningen är förödande, nästan lika farlig som Jantelagen. Om Jantelagen håller tillbaka drivkraften att lyckas så sätter myten om att tillväxt = olönsamhet definitivt stopp för många företags ambitioner att växa. Det finns möjligt tre fallor där

*fortsättning nästa sida*

tillväxten drar ner lönsamheten: Kostsamma innovationer, att börja från början. Förvärv eller prisdumpning för att konkurrera. Dålig strategi och ledarskap. Varför hör vi inte så ofta om företag som växer med hög lönsamhet? Skälet är enkelt: De vill inte väcka sovande björnar. Bevis? Vilken del av Swedish Match är det som tjänar mest? (Rätt svar: Den snabbväxande snusdivisionen) När tjänade IKEA, Gambro, Besam med flera mest pengar? (Rätt svar: När de växte som mest.)  
Bygg rätt grund från början, så tjänar ni pengar hela vägen. Nischade, fokus på kundsvordomar, produktifiering av tjänster är några av de byggstenar som måste till. Men tvärtemot det som lärs ut på högskolorna så skapas inte tillväxtstrategier vid skrivbordet. De växer successivt fram efterhand. IKEA, H&M och många andra startade inte med den strategi som sedan har skapat tillväxten och lärt sig det som innovationsföretagen ofta försummar, SÄLJ!

### ”Skatter är ett hinder för tillväxten”

Bengt Johannisons analys av Gasellföretagen (2004), visar att grundarens motiv till att starta företaget inte primärt var pengar; de ville förverkliga en idé. Det har de gjort trots de etableringshinder som finns. Men många fler skulle nog ta steget om vi tog bort lite trampminor och taggtråd, det vill säga de skatter och regleringar som hindrar företagsstartare och företagsbyggare. Men bolagsskatten och skatt på utdelning, som det debatteras flitigt om, hör inte dit. Beskattning av utdelning är tvärtom positivt för ett företag – då lockas inte ägarna att ta ut

det kapital som tillväxtföretaget så väl behöver för att satsa på nya produkter och nya länder. Om vi tog bort löneskatten på reella nyanställningar det första halvåret för mindre företag och därmed den spärr som hindrar många från att börja växa så ger det mer än statens alla riskkapitalsatsningar och lokaliseringsbidrag. Om vi tillät arbetstagare att skattefritt avsätta pengar till en grundplåt för att starta företag skulle vi få fler överlevnadskraftiga företagsetableringar. Företag som kan växa och med nyanställningar och vinster finansiera det skattebortfall för staten som den skattefria avsättningen innebär.

Att ta död på oskrivna sanningar är ett otacksamt uppdrag. Ja, vi vet att de flesta av er struntar i politiken och ägnar er kraft där ni kan se konkreta resultat, men ta några minuter och bidra till diskussionen på vår blogg: <http://snabbvaxare.worldpress.com>. Även i en global värld är det här i Sverige vi lever, det är här våra barn växer upp och kanske vill starta ett företag i en framtid. Vi lägger grunden för det redan idag.

Lars Diethelm & Thomas Ahrens



[lars@ahrens.se](mailto:lars@ahrens.se)  
0702-388 999



[thomas@ahrens.se](mailto:thomas@ahrens.se)  
0708-79 11 00

### Notiser om våra värdföretag:

#### Ework knyter upp Sony Ericsson

Konsultmäklaren Ework blir huvudleverantör av konsulttjänster till Sony Ericsson.

Avtalet blir Eworks största någonsin Om utfallet av samarbetet faller väl ut kan partnerskapet utvidgas till att även gälla andra länder.

Källa: Computer Sweden

#### Polaris går in i Bergteamet

Den svensk-danska fonden Polaris Equity går in i den snabbväxande bergentreprenadföretaget Bergteamet. Som har ett uppskattat marknadsvärde på knappt 1,5 miljarder kronor. Polaris räknar med att Bergteamet omsätter 2,5 miljarder inom tre år med ett rörelseresultat på minst 400 miljoner kronor. Det var Bergteamets utrustning som användes för att rädda de 33 instängda gruvarbetarna i Chile för ett år sedan.

Källa: Di

#### Besöksrekord

Måndagen den 25 juli slogs alla tiders besöksrekord hos GeKås i Ullared! 29500 kunder var inne i varuhuset och handlade för 24 miljoner, även det ett rejält sommarrekord. Det gamla rekordet från 29 juli 2010 var på 27100 kunder. Trots ett tillskott på 500 parkeringsplatser och 200 husvagnsplatser fanns inte en parkeringsplats att hitta i Ullared framåt dagen.

Källa: Sydsvenskt Näringsliv.

#### QLIKTECHS VÄRDERINGAR

Tillsammans med tillväxtkonsulten Thomas Ahrens utvecklade dåvarande företagsledningen de värderingar som sedan början av 2000-talet väglett arbetet. De finns bara på engelska.  
– När det gäller nummer 2, Move fast, är det så att det i Qliktech är det viktigare att vara snabb än att göra fullständigt rätt. Det är verkligen okej att göra fel i det här bolaget, och har varit det många år. Gör du inga fel, gör du inga rätt, men du måste förstås lära av misstagen, säger Lars Björk.

1. Challenger
2. Move fast
3. Open & Straightforward
4. Take responsibility
5. Teamwork for results

**Där alla tänker lika,  
blir inte mycket tänkt.**

Okänd

Saxat ur Tidskriften Entreprenör

# Styrelseprogram 02

**Nu lagom till att du får Afterburner i din hand så har styrelseprogram 02 sin avslutning. Under tre tvådagarsblock har deltagarna arbetat med styrelsearbete i snabbväxande företag. Första anhalten var Lund och Trial Form Support, TFS.**

TFS gör kliniska tester åt läkemedelsindustrin och är en snabbväxare. Innehållet på detta första block var att först sätta vad som kännetecknar ett Tillväxtföretag och vilka för- och nackdelar detta har för ägare och styrelse. Sedan var det strategier, hur man styr en Snabbväxare (som ni vet krävs det lite extra) men även rollspelet mellan ägare-styrelse-ledning. Givetvis så väntade även ett skarp case på deltagarna. Redan efter några veckor så var flera av åtgärderna som rekommenderades vid caseredovisningen genomförda av värdföretaget!!!

Andra träffen så var DigitalRoute i Stockholm värd. Här fokuserades det på styrelsen roll i snabbväxande företag, samspelet mellan VD/styrelse, hur man bygger en VD och ledningsgrupp som klarar trycket. Men det går ju inte att bekvämt luta sig tillbaka i seminariefåtöljen. Pang på skarpt casearbete även här! Som ni ser så är det samma pedagogik som i Ahrens Träningsläger för Tillväxtbyggare. Skillnaden är att här är det fler externa erfarenhetsgivare, tre på varje block.

Tredje blocket var det dags att rådbråka de frågor som sällan når offentlighetens ljus. Då bar färden av till Antibes, Frankrike. 27-28 graders värme i början av oktober så större

delen av passet kördes ute i det fria under apelsinträden på terrassen.



*Daniel Spasic, VD och grundare av TFS håller en företagspresentation för deltagarna på Styrelseprogram S02.*



*Tv: Pär-Jörgen Pärsson var en av erfarenhetsgivarerna.*

*Th: Sven Hagströmer tillsammans med Anders Davidsson, VD Sova.*



*Th: Medeltida middag i medeltida valv i Gamla Stan. Peter Bernstrup avnjuter menyn.*



*Matlagningsaktivitet i Antibes. Fr v: Andrs Jidorf, Peter Bernstrup, Anders Davidsson.*



*Seminarium i avspänd miljö i Antibes, eller närmare bestämt Juan-Les-Pins.*



## **Några ord från deltagarna om vad som är bra med styrelseprogrammet:**

- Balansen mellan Thomas input, erfarenhetsgivare och ett mycket öppet värdföretag.
- Läger till mycket på kort tid, till erfarenhetsbanken.
- Får ökad förståelse av styrelsearbete & funktion av både värdföretaget och erfarenhetsgivarerna
- Tiden för reflektion. Sätta sig vid sidan om den operativa vardagen.
- Att stöta & blöta ger trygghet och klarhet så att beslut kan fattas & framför allt genomföras.

# Hallå: Daniel Paulsson!



*I samband med att Daniel skulle ta över VD skapet från pappa Kenth, så gick han Ahrens Träningsläger för Tillväxtbyggare. Under de två åren som VD har KEPA Tryck ökat med 45% & 20%!*

**Daniel är andra generationen Paulsson på KEPA Tryck i Kävlinge. Företagsnamnet är sprunget ur pappa Kenths initialer KE(nth) PA(ulsson). Generationsskifte i ett familjeföretag, en process som är kantad med många törnen och fallgropar. Daniel gick Ahrens Träningsläger för Tillväxtbyggare (P20) i samband med att han tog över VD-skapet efter pappa Kenth. Resultaten lät inte vänta på sig. 2010 ökade försäljningen med 45% och 2011 lutar mot en ökning på c:a 20%. Givetvis är all ökning organisk.**

**Hur är det möjligt att i en bransch som är i motvind göra denna tillväxt?**

Innan jag anmälde mig till Träningslägret så var jag & Kenth på Ahrens seminarier "Äntligen lågkonjunktur". Här fick vi mod och inspiration att satsa när andra hukar. Gasa på så att man är först ur kurvan när konjunkturen vänder. Vi har passat på att byta ut hela vår maskinpark. När andra tryckerier har gått i konkurs så köpte vi förmånligt de delarna som passade oss. Vi var på gång att bygga till men så blev en grannlokal ledig när det företaget flyttade. Då fick vi fina lokaler till en lägre kostnad än att bygga nytt.

**När KEPA startades så fanns det en liten tryckpress som pappa Kenth tryckte visitkort, brevpapper och lite annat smått på. Idag har man en helt annan kapacitet både i volym och format.**

Vi jobbar hårt med att behålla det lilla företags själ och vara lyhörda mot kunden och ge varje kund det den vill ha. Så även om vi växer så skall våra kunder känna att vi mår om dem. Våra kunder är oss väldigt trogna.

**Äger ni kunden?**

Äger och äger, svarar Daniel. Vi är snabba och flexibla. Vi har en bra prisbild. Vi är måna om

att kunden skall vara nöjd. Det är vår heder att hålla utlovade leveranser. Blir det någonstans problem tar vi hand om dem. Vår kund skall ha rätt leverans i rätt tid. Är det något problem med detta så får vi lösa det.

**Ni har ju några stora kunder som får trycksaker levererade lastbilsvis. Är inte detta en risk?**

Jovisst är stora kunder en risk. Vi skulle kunna få de stora kunderna att bli ännu större. Men där håller vi i bromsen. Visst har de stora kunderna del i vår tillväxt. Men vi är mycket måna om att "kompensera" dessa stora med fler små och mindre kunder. Detta så vi inte skall bli sårbara. På träningslägret fick vi ju lära oss att organisk tillväxt är ett finare uttryck för sälj mer, säger Daniel med den Paulssonska glimten i ögat.

**Hur gör ni för att klara av spannet på era leveranser?**

Vi har en fin Tältorganisation. Prestigelöst så tar man andra arbetsuppgifter när det behövs. Vi är väldigt måna om att behålla och utveckla Tältorganisationen. Ingen skall vara outhärlig. Vem vet vad som händer på väg till jobbet eller annat. Dessutom breddar Tältorganisationen kompetensen på personalen.

**Vad är det svåraste med generationsskiftet och att ersätta sin pappa som VD?**

Att komma i skorna, säger Daniel med ett skratt och fortsätter: Det är inte lätt att bli chef över sina föräldrar (Mamma Lisbeth jobbar också i företaget). För att lyckas så måste det finnas en ömsesidig respekt och förståelse. Att Kenth han släpper taget och själv måste jag ju ta för mig. Här känns det som vi har hittat ett bra samspel.

**Vad skiljer ditt ledarskap från Kenths?**

Jag är mjukare. Kenth kan vara tuffare.

**Vad gör du åt detta?**

Kenth har ju en mycket längre erfarenhet. Han var säkert lite vekare förr. Sedan har Ahrens Träningsläger gett mig mycket. Både i form av kunskaper men även självförtroende. Jag känner att jag hela tiden utvecklas. Att ta tuffa beslut är svårt. Det blir lätt magknip inför besluten. Men när de väl är tagna och man känner att det var rätt då känner jag styrkan.

**Vad känner du att Träningslägret gett dig?**

Jag har fått en annan förståelse för att driva företag. Jag har fått mod att göra saker som jag hade tvekat för innan. Jag har förstått hur viktigt sälj är. För att driva tryckeri räcker det inte med att vara duktig tryckare. Man måste sälja också om man vill att det skall utvecklas.

Oj vad jag blir inspirerad av vårt samtal, säger Daniel. Jag skall



*Daniel diskuterar digitalproduktion med Tanja.*



*Även om vissa kunder köper lastbilslass med trycksaker så får de inte bli för dominerande. Det är viktigt med sälj, säger Daniel.*

ta och gå igenom kursmaterialet igen. Inte nog med att det är

lärorikt och utvecklande, det är kul också, avslutar Daniel.

## Tipsa oss och få en Tillväxtbok!



Känner du någon som behöva en Tillväxinjektion? Varje tips belönas med en av Thomas Ahrens Tillväxtböcker ovan (är bokhyllan redan full med tillväxtlitteratur och du är en gambler så kan du välja en trisslott). Böckerna du kan välja mellan är:

**Rebelledaren.** Boken som handlar om hur man bygger en ledningsgrupp/team och hur olika personligheter matchar varandra.

**Växa med framgång, Tvåan vinner.** Boken som handlar om att det inte är innovationer som ger tillväxt, utan kombinövern, "copy with pride".

**Tidsmonopolet** handlar om motorn i tillväxtkraften, konkurrensfördelen framför andra aktörer och hur man gör för att behålla sitt Tidsmonopol.

**Makten & Närigheten** är Thomas Ahrens skönlitterära bok som bygger på upplevelser under hans långa verksamhet i direktion & styrelserum. Handlingen är "skarvad", eller...? Maila dina tips till [lennart@ahrens.se](mailto:lennart@ahrens.se) glöm inte att berätta vad du vill ha för bok/böcker.

# Produktutveckling i ständig framkant!

Vad gör man när produktutvecklingen inte är lika effektiv längre och det påverkar företagets tillväxt?

Den 26-27 september körde vi två dagars intensivkurs i ämnet och värd för dagarna var HMS i Halmstad.



De kreativa tankarna flödade för fullt på HMS. På bilden Rolf Karlberg Atos Medical och Anders Hansson HMS som var två av deltagarna på seminariet.

Upplägg och agendan för utbildningen är den samma som för våra andra utbildningar. Första dagen rivstartades med Ahrens teorier och erfarenhet i ämnet. Erfarenheten kom i det här fallet från Thomas Ahrens. Exempel på frågeställningar som diskuterades var kopplingen mellan utveckling, marknad och kund. Tillväxtens hinder och fallgropar. Fokus, fokus. Att kopiera och låna taktik av andra. Istället för att uppfinna bör man kombinövern. Jörgen Palmhager, CTO för HMS presenterade det fantastiska tillväxtföretaget HMS Industrial Network och berättade om deras resa. Första dagen avslutades med genomgång av caset som gruppen skulle arbeta med nästa dag.

Under dag två arbetade grupperna flitigt med intervjuer och sammanställning av sin analys som sen presenterades för HMS. Efter redovisning följde intressanta diskussioner kring analysen men även förslag till lösningar. Nöjda lämnade vi Halmstad en solig höstdag och vi hoppas att få träffa gänget igen för en uppföljningsdag.

*Thomas Ahrens kommer inom kort sätta ihop ett nätverk bara för utvecklingschefer för att fortsätta förankra tillväxttänket i fler organisationer. Är du intresserad av att vara med? Kontakta Thomas direkt på: [thomas.ahrens@ahrens.se](mailto:thomas.ahrens@ahrens.se)*

## Specialdesignat program!

Ahrens specialdesignade 2-dagars utbildningar är till för dig som jobbar i snabbväxande organisationer och som inte vill låta sig stoppas av tillväxthindren. Varje utbildning tar upp ett ämne som är allmänt känt som ett tillväxthinder. Under två dagar lär du dig röja undan hindret och se möjligheter. Enligt Ahrens metodik är varje utbildning förlagd ute på ett snabbväxande värd företag där deltagarna får arbeta med ett riktigt case.

### Program för hösten: **Bygg en effektiv rekryteringsfabrik.**

*Problemställning: "Vi hinner inte rekrytera i takt med vår tillväxt". Att få in nyanställda i företagets kultur och utveckla alla anställda så man inte förlorar bra medarbetare. För: VD och HR som vill bygga en effektiv rekryteringsfabrik. Datum: 21-22 november 2011*

### **Balans mellan kaos och byråkrati**

*Problemställning: "Kaos, brandsläckning och massor av kund Anpassningar... Organisationen blir mer och mer stelbent". Att bygga en enkel och flexibel organisation med rutiner och nyckeltal som driver tillväxten. För: VD, CFO och ägare. Datum: 5-6 december*

# Andra halvlek för P24



Mats Widén, Resurs Bank, på två hjul i kurvorna och på rakan!



Thomas Prim, Telege Energi, Barbro Tjärnlund Resurs Holding, Andreaas Qvarfort, APQ-EI, Niklas Dustler, Ahrens, Fredrik Holm, Wurth



Tillväxtgiganterna: Andreas Qvarfort 1:a på tillväxtlistan satsar på lekamlig tillväxt tillsammans med Tillväxtgurun, Thomas Ahrens och tvåan på listan Tobias Lindfors



Pär Svärdson, grundare av AdLibris var erfarenhetsgivare på HTC.



Thomas Ahrens i högform!

**I den Skånska myllan skedde det första "tillslaget" för Träningsläger nummer 24. Know It Syd var värd företag. Det var lite nervöst för VD'n Mikael Kretz som själv gick Träningsläger nummer 20. Men mod måste man ju ha som Tillväxtledare, bara släpp in "vargarna" och se vilka "köttbitar" de hittar!**

Första blocket handlar om Tidsmonopolet och Tillväxtens grunder. En inspirerad Thomas Ahrens invigde deltagarna i denna del av Tillväxtens mysterier. Andra blocket så förflyttade man sig till Halmstad och HMS. Här var det dags för hur man styr ett snabbväxande företag och hur viktigt det är med en stark kultur i företaget. Kent Revedal guidade oss mellan "staketen" i Hårdmjuka Styrningen. Tredje blocket så var det dags för kungliga huvudstaden, Stockholm. Nu stod sälj på agendan. Alltså dags för "Säljkanonen". Tre steg gravt förenklat: Sikta Ladda Skjut. Vem är kunden som vi skall sikta på. Vilket erbjudande attraherar denna kund. Så tredje och sista steget att sätta igång säljmaskinen. Michael Engström duvade oss ordentligt i detta ämne. Säljkanonen låter kanske lite

våldsamt och krigiskt så på kvällen kopplade vi av med att ta en karatelektion för Ramon Malavé som bl a har en WM-titel i sitt CV.

(Dessa tre värd företag har ganska mycket gemensamt. VD på respektive företag har gått Träningslägret. Alla har skickat/skickar deltagare till Träningslägret. Alla har genomfört förbättringsåtgärder efter Träningslägrets besök).

Fjärde blocket så var det Östergötland som besöktes. Där ligger HTC. Alltså är inte mobiltelefonföretaget utan golvsystemföretaget. När du ser ett blankslipat betonggolv så är det troligen HTC's maskiner som gjort jobbet. På Wikipedia nämner man denna golvtyp "som gjorda enligt HTC-metoden"! Resursoptimering och ekonomiska styrsystem stod på schemat. Lars Diethelm var vår ciceron i dessa ämnen Lagom tills du har Afterburner i



Bikupor om produktblomman.



Rundvandring på HMS.



Resurs(bank) slöseri när CFO ger HR sparken?

din hand så besöker P24 SmartEyes för blocket med Marknads-skapande och Internationalisering.

# ”MYTH BUSTER”

Thomas Ahrens ”dödar” Tillväxtmyterna.



## Tillväxtföretag kräver riskkapital

En väl inarbetad ”sanning” som i många fall skymmer sikten för insikten att det bästa riskkapitalet kommer från kunderna.

Visst finns det lägen där riskkapitalet behövs, men de flesta sk riskkapitalister satsar på det vi kallar hävstångskapital: Man går in i mogna företag med bra kassaflöden, belånar maximalt, ger ledningen optioner för att nå de mål som ger bra avkastning och så väntar man några år. Risken är belåningen. Men det har inget med tillväxt att göra. Det kan råka sammanfalla som i fallet Thule/EQT. De ”rena” fall där riskkapitalet faktiskt skapar tillväxt är i de fall en ny teknik eller en stark trend kräver ”gasen i botten eller dö!”. Oftast på grund av att trenden är global och att tiden är så kritisk och självfinansierad tillväxt inte är möjlig. Typiska fall är Skype/Northzone eller klassiker som Google och Apple.

Men i de allra flesta fall har tillväxtföretag hittat en udda

nisch i en mogen bransch. Där de få branschledarna slåss om de stora volymerna och inte ser de smala nischerna vid sidan om huvudstråket. Så länge den nye spelaren ”flyger under radarn” och inte går in i jättarnas områden så kan det lilla fokuserade företaget växa upp och expandera sin nisch efterhand. Förr eller senare så kommer man in på radarskärmen, men har man växt med lönsamhet och säkrat sin position i ”sin” nisch så har man vapen att slåss med. Lille David slår förvånansvärt ofta store Goliat med snabbhet och kreativitet. Som Axis

gjort inom kameror för säkerhetsapplikationer,



Roxtec inom kabeltätning i svåra miljöer, Almondy inom dagligvaror eller CD-on inom retail.

”Den finansiella nyckeln” till den operationen är att bygga ett positivt kassaflöde tidigt. Förutom att ta bra betalt för det kundvärde man skapar\*) handlar det om att få kunder att delfinansiera utvecklingsprojekt, att ha framtunga betalningsplaner, att använda sin tillväxtattraktion för att få längre betalningstider från leverantörer. Eller att ha underleverantörers

produkter i kommission, det vill säga betala när produkten är såld. Sätten är många och ibland svåra att få accept för hos kunder och partners, men det finns alltid några som är med på tåget så man kan komma igång. Kassaflödet är många gånger viktigare än lönsamheten när man växer snabbt. Tillväxt är per definition nya affärer hela tiden. Om varje ny affär är kassaflödesnegativ så orkar de gamla affärerna inte finansiera de nya. Om de istället ger ett positivt kassaflöde så rinner det in alltmer pengar ju snabbare du växer! Och det behövs för att finansiera nyanställningar, nya dotterbolag med mera.

Då kommer vi in på kostnads-

sidan. Den måste inte skena för att man växer snabbt. Ett starkt fokus gör att man snabbt får upp volymerna på ett fåtal produkter, vilket gör att man tidigt får skalfördelar i produktion och logistik. Starka värderingar som "gör det nu", "kopiera med stolthet" och "enkelhet" håller ner kostnader och byråkrati och säkrar att man inte tappar konkurrensfördelen tempo när man blir större.

Varför är självfinansiering så viktigt? Tillväxtföretag är ofta en udda fågel i sin bransch. Udda fåglar har svårt att få gehör i den traditionella världen av banker och andra finansiärer. De ser mer på invändningsfria affärsplaner och excelark än den rebelliska drivkraft som är kärnan i en snabbväxare. Det kan bli en tung rygsäck att bära på om man skall fortsätta att rör sig snabbt.

En annan nyckelfaktor är makt. Makten att ta drastiska beslut och satsa utan att det finns en kalkyl som visar på återbetalningstiden, vilket ofta är nyckeln till uthållig tillväxt. Och makt stavas i det här fallet med "50". Har du som huvudägare mer än 50% av rösterna kan du ta besluten relativt självständigt. Har du mindre är du beroende av att de andra ägarna har samma agenda som du. Problemet är att efterhand som man växer kan nyemissionerna späda ut en huvudägares andel och andra ägare kan byta ansikte, det vill säga byta sin representant, få en ändrad agenda eller helt enkelt sälja sina aktier. Så åter till den självfinansierade tillväxten. Enkelhet, eller hur? Nja, inte alltid. När du kommer in på branschledarnas radar måste du växla upp. Snabbt. Som Axis och Qliktech gör nu. Då blir det pest eller kolera. Det vill säga späda ut ägandet eller bli omkörd. Men att äga några få procent av Qliktech eller Axis är ju värt en slant idag...

\*) (se tidigare artiklar i *Afterburner om att lyssna efter svordomar och konvertera dem till Tidsmonopol*)

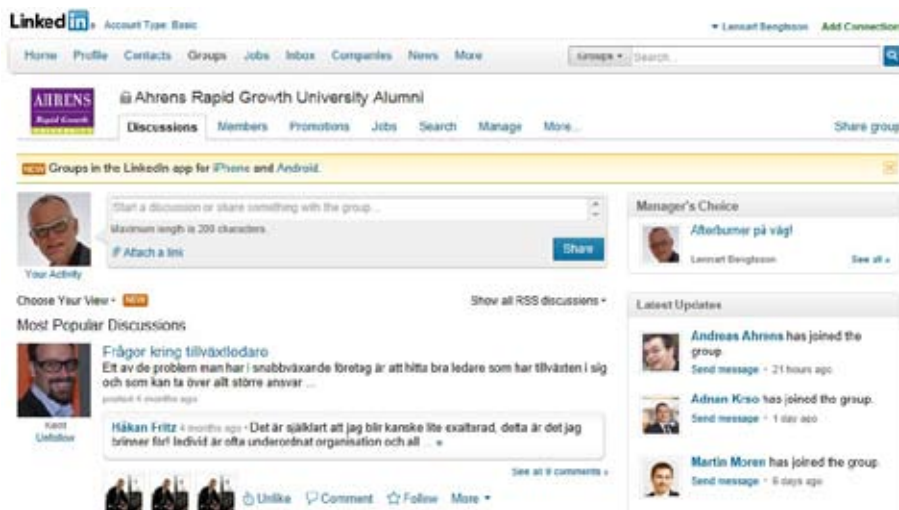
# Tillväxtbio?



Tillväxtbio är väl lite väl i ovankant. Men lite så ändå. På Youtube har vi en egen kanal "Ahrens Rapid Growth". Här samlar vi våra filmer. Intervjuer med deltagare såväl som lite tillväxttips & -inspiration. Vi

fyller kontinuerligt på filmer. Har du tips eller önskemål på något som du gärna vill se på film och rör tillväxt? Hör då av dig till Lennart. 0709-67 96 11, [lennart@ahrens.se](mailto:lennart@ahrens.se).

# Alumni på LinkedIn!



Ahrens har en Alumnigrupp på LinkedIn. Medlem i denna kan man enbart bli genom att gå utbildning via Ahrens. Enda undantaget mot denna regel är Thomas Ahrens, men vi anser honom kvalificerad ändå 😊. Är du inte redan medlem så bli det nu. Antingen så bara tackar du ja till inbjudan du fått. Eller så hör av dig till [lennart@ahrens.se](mailto:lennart@ahrens.se) så kommer det en ny inbjudan att tacka ja till. LinkedIn gruppen är en

del i Ahrens Tillväxtnätverk. Söker du lösningar på problem så varför inte lägga ut frågan i Alumninätverket. Alla medlemmar har gått tillväxtutbildning och jobbat med skarpa case. Vår erfarenhet är att kasta ut en problemställning bland Ahrensutbildade är som att kasta söndagssteken i pirayavatten. Det "kokar till" och sedan är det borta. Så vila inte på hanen. Har du inte redan gått med i Alumnigruppen så gör det nu!

Avs: Ahrens Rapid Growth, Stortorget 17, 211 22 Malmö

# Generation Y

## – hur passar de in i snabbväxarmiljön?

**Hur får vi de unga oslipade diamanterna att stanna och utvecklas i företaget? Våra unga ambitiösa ledare saknar erfarenheten att leda i vår miljö! De unga har potential och bra idéer men de vet inte HUR de ska gå från tanke till handling. Känner du igen dig?**

Nu pratar alla om generation Y, eller Generation Why som det bör uttalas. En ung generation som är fostrade att tänka ut flera lösningar till samma problem. Som är vana att ifrågasätta allt – varför, varför, varför? Utmaningar, spänning och variation är några av nyckelfaktorerna för att skapa en miljö där de unga medarbetarna trivs och vill jobba. För jobbet är lika mycket ett intresse som försörjning. Det är en duktig, påläst och intelligent generation som vet vad de vill och är inte rädda för att ställa krav. Det blir lätt en konflikt med den äldre generationen som uppfattar de unga som bortskämda och kaxiga. Som inte förstår hur man kan välja umgås och kommunicera med sina vänner och kontakter genom cyberrymden. Hur man kan hantera fem kanaler av information samtidigt (musik, tjatt, statusuppdateringar, SMSande vid sidan om) utan att det påverkar resultatet av övriga arbetsuppgifter. Bristen på lojalitet; passar det inte mig så går jag vidare.

För att förstå den nya generationen har vi tagit hjälp av Emma Pihl, som är en av landets främsta föreläsare och författare i ämnet. Tillsammans

med Emma har vi konstaterat att snabbväxarmiljön är en miljö som är gjord för den nya generationen.

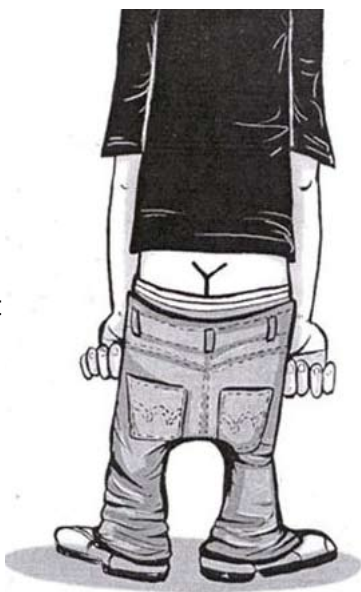
Snabb tillväxt handlar, förutom om tillväxtstrategi, om att rekrytera och utveckla medarbetare som växer snabbare än företaget och

stannar länge för att få kapacitet att ta hand om nästa kull. Och nästa och nästa.

För att möta snabbväxarnas behov av utveckling av nästa generations ledare, och för att minimera konflikter mellan generationerna har vi på Ahrens utformat ett nytt träningsläger för framtidens ledarna. Syftet är dels att lära de nya ledare

att tillväxtföretag inte drivs som vanliga företag. Efter 6 block har deltagarna inhämtat flera års praktisk erfarenhet av att driva lönsam tillväxt. Men det ger även VD och ledningen en chans att förstå och lära vad den nya generationen har att erbjuda och ta vara på de oslipade diamanterna. Emma Pihl kommer att vara erfarenhetsgivare under utbildningen.

Läs mer om utbildningen på vår hemsida [www.ahrens.se](http://www.ahrens.se) eller skicka ett mejl till [malin@ahrens.se](mailto:malin@ahrens.se) för en programbeskrivning.



### Kalendarium 2011-2012

- 8-9 november 2011 Block 5, P24  
Marknadsstrategi & Internationalisering.  
SmartEyes, Göteborg
- 10-11 november 2011  
2 dagarsutbildning,  
Tillväxtfällor  
Kaos/byråkrati  
*Nyhet Tillväxtfällor!*
- 15-17 november 2011 Programstart  
Block 1, P25  
Tidsmonopolet  
(Värdföretag ej klart)
- 21-22 november 2011  
2 dagarsutbildning,  
Tillväxtfällor  
Rekrytering, kritisk faktor för Tillväxt  
*Nyhet Tillväxtfällor!*
- 1 december 2011  
Uppföljningsdag  
Styrelse P01.  
Värdföretag,  
TePe Munhygien, Malmö
- 6-7 december 2011 Block 6, P24  
Tillväxtorganisationen,  
ekonomisk styrning.  
Unfors Instrument,  
Billdal
- 14-15 december 2012  
P25 block 2, Hårdmjuka styrningen.  
Värdföretag,  
CDON, Malmö
- 18 januari 2012  
Examensdag P24
- 25-26 januari 2012  
P25 block 3  
Säljkanonen  
(Värdföretag ej klart)
- 6-8 mars 2012  
Programstart P26  
Tidsmonopolet  
(Värdföretag ej klart)
- 13-14 mars  
Programstart  
Träningsläger för morgondagens ledare.  
(värdföretag ej klart)  
*Nytt program!*
- 21-22 mars 2012  
P 25 block 4  
Resursstrategi & finansiering  
(värdföretag ej klart)
- 11-12 april 2012  
P26 Block 2  
Hårdmjuka styrningen  
(Värdföretag ej klart)
- 18-19 april 2012 Programstart  
Styrelse P03  
Värdföretag,  
Zetadisplay, Malmö