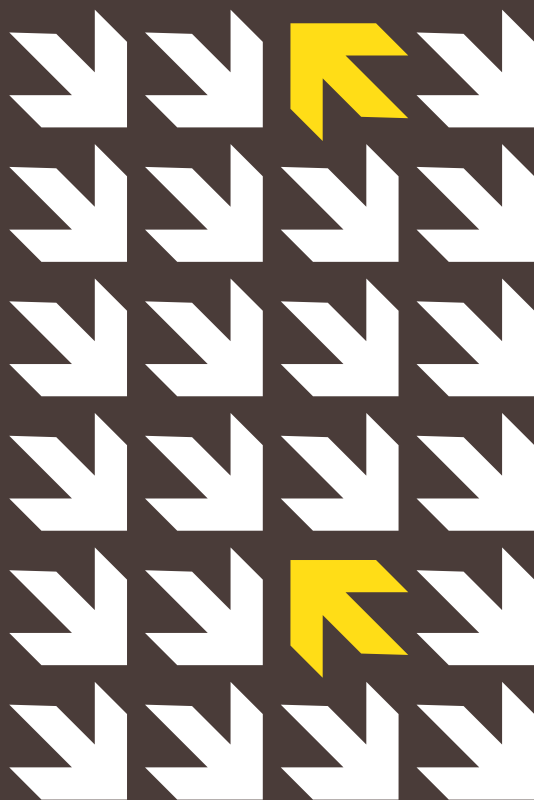


**Nima Sanandaji**

Entreprenörer som går  
mot strömmen



**Vad 90-talskrisens succé företagare  
kan lära om dagens utmaningar**

FORES



**Nima Sanandaji.** Civilingenjör i bioteknik från Chalmers och innehar en lic. examen från KTH inom polymerteknik. Han doktorerar för närvarande vid KTH och är VD för tankesmedjan Captus.

Tidigare har han utkommit med boken »Mellanförskap« (Captus 2009) om svensk integrationspolitik samt »Jämställdhet inom räckhåll« (Captus 2009) om kvinnors karriärmöjligheter och företagande.





## **Entreprenörer som går mot strömmen.**

Vad 90-talskrisens succé-  
företagare kan lära om  
dagens utmaningar.

Nima Sanandaji



Till Li

# Kolofon

**Entreprenörer som går mot strömmen.** Vad 90-talskrisens succé företagare kan lära om dagens utmaningar  
— Nima Sanandaji

FORES 2010

1:a upplagan, 1:a tryckningen

**Adress.** FORES, Bellmansgatan 10, 118 20 Stockholm.

**Telefon.** 08-452 26 60

**Kontakt.** [brev@fores.se](mailto:brev@fores.se)

**Webbsida.** [www.fores.se](http://www.fores.se)

**Form och sättning.** Kalle Magnusson

**Typsnitt.** Univers och Bembo

**Papper.** Invercote creato (omslag), Scandia naturvit (inlaga)

**Tryck.** Sjuhäradsbygdens Tryckeri AB, Borås 2010

**ISBN.** 978-91-978532-3-1

**Upphovsrätt och spridning.** Verket är fritt att sprida med vissa rättigheter förbehållna.

FORES vill ha största möjliga spridning av de publikationer vi ger ut. Därför kan publikationerna utan kostnad laddas ner via [www.fores.se](http://www.fores.se). Vår hantering av upphovsrätt utgår från Creative Commons Erkännande-Icke-kommersiell-Inga bearbetningar 3.0 Unported License (läs mer på [www.creativecommons.se](http://www.creativecommons.se)). Det innebär i korthet att det är tillåtet att dela, det vill säga att kopiera, distribuera och sända verket, på villkor att författaren anges, ändamålet är icke kommersiellt och verket inte förändras, bearbetas eller byggs vidare på.



# Om FORES

**FORES – Forum för reformer och entreprenörskap** – är en grön och liberal tankesmedja som vill förnya debatten i Sverige med tro på entreprenörskap och människors möjligheter att själva forma sina liv.

Miljö och marknad, migration, företagandet i civilsamhället, integritet, jämställdhet, global demokratisering och moderniserad välfärd – det är några av de frågor vi jobbar med. Vi är en öppen och oberoende mötesplats för samhällsengagerade, debattörer, akademiker och beslutsfattare i hela Sverige.

Tillsammans med personer i hela Sverige ska vi hitta lösningar på hur Sverige kan möta de utmaningar som globaliseringen och klimathotet innebär. Vi fungerar som en länk mellan nyfikna samhällsmedborgare, debattörer, entreprenörer, beslutsfattare och seriös forskning. FORES producerar böcker och arrangerar seminarier och debatter.

Besök gärna vår webbplats [www.fores.se](http://www.fores.se)

# Om författaren

**Nima Sanandaji** är civilingenjör i bioteknik från Chalmers och innehar en lic. examen från KTH inom polymerteknik. Han doktorerar för närvarande vid KTH och är VD för tankesmedjan Captus.

Tidigare har han utkommit med boken »Mellanförskap« (Captus 2009) om svensk integrationspolitik samt »Jämställdhet inom räckhåll« (Captus 2009) om kvinnors karriärmöjligheter och företagande.

# Innehåll

**Förord.** Utan entreprenörskap krisar Sverige snart igen — sida 11

**Kapitel 1.** Entreprenörskap och kris-hantering — sida 15

**Kapitel 2.** Starta företag trots lågkonjunktur: »Krisen inte största utmaningen« — sida 23

**Kapitel 3.** Samhällsskiften och teknologiskiften — sida 31

**Kapitel 4.** Teknologiska förändringar: »Det fanns en bra marknad för datorer« — sida 37

**Kapitel 5.** Att utnyttja existerande teknik på nytt sätt: »Det gällde att våga ta risker« — sida 43

**Kapitel 6.** Synen på företagen har förändrats — sida 49

**Kapitel 7.** Ny tjänstesektor: »Kreativitet föds när man öppnar upp för förändring« — sida 57

**Kapitel 8.** »Gasellerna« leder utvecklingen — sida 63

**Kapitel 9.** Gasellföretaget: »Vi har lärt oss att fundera ett varv extra när vi vill anställa« — sida 69

**Kapitel 10.** Möjlighetsbaserat företagande — sida 77

**Kapitel 11.** Möjlighetsbaserade företaget: »Det gäller att hårdas under krisen« — sida 83

**Kapitel 12.** Från tvångsbaserat företagande till expansion: »Många drar sig för företagande« — sida 89

**Kapitel 13.** Gynna inte vissa företag framför andra — sida 93

**Kapitel 14.** Industri under omvandling: »Den kvalificerade delen av branschen lockar« — sida 97

**Kapitel 15.** Slutsatser – Lär av 1990-talskrisen — sida 101

**Referenser** — sida 107



## Förord. Utan entreprenörskap krisar Sverige snart igen

**H**ur kan Sverige på bästa sätt få fart på ekonomin i efterdyningarna av finanskrisen? De senaste åren har fokus legat så hårt på statens räddande roll att vi ofta glömt att det i varje kris är de nya små och växande företagen, med idéer ingen politiker kan gissa sig till, som till slut vänder krisen, får jobbkurvorna att vända uppåt och välfärden att spira igen.

FORES vill med denna bok visa på vilka viktiga lärdomar som finns att dra från historien.

Boken inleds med ett oväntat positivt exempel: Depressionen som drabbade världen på 1930-talet. 1930-33 tappade Sverige vart sextonde jobb. Men tvärtemot vad vi kanske tror idag klarade Sverige den krisen relativt väl. Penningpolitiken satte stopp för själva krisen, men det var företagandet som snabbt vände ekonomin uppåt igen. Vid denna tid präglades Sverige av låga skatter, en flexibel arbetsmarknad och goda förutsättningar för entreprenörskap. Lösningen för många som förlorade jobbet blev därför att starta egna företag. Redan 1935 befann sig fler i arbete jämfört med innan krisen. Under krisåren bildades dess-

utom en rad av svensk industris flaggskeppsföretag, från SAAB till Securitas.

Bokens varnande exempel är 90-talskrisen, då Sverige var ensamt om att se kraftigt, långvarigt stigande arbetslöshet. Efter 1993 vände visserligen konjunkturen snabbt, men jobbskapandet kom inte igång. Det dröjde faktiskt tills 2008 innan antalet sysselsatta hade återhämtat sig till 1990 års nivå, ironiskt nog samma år som nästa kris slog till.

Under 90-talskrisen var förutsättningarna för entreprenörskap mycket sämre än på 1930-talet. Höga skatter och en rigid arbetsmarknad satte stopp för utvecklingen av framgångsföretag.

I denna skrift har vi försökt finna de företagare som trotsade dessa dåliga odds på 1990-talet och ändå lyckades slå sig fram. Genom att försöka ta reda på vad som förenade framgångsföretagarna under vår senaste kris och dessutom fråga vad de själva såg som de svåraste hindren för framgång, kan vi diskutera hur fler skulle kunna lyckas efter denna kris.

Gemensamt för exemplen i boken är förnyelsen – att de skapade affärsidéer på nya områden som ofta var otippade och vände problem till nya lösningar.

Succéföretagarnas berättelser handlar delvis om deras vardag, om att satsa karriären och de sista slantarna på sin stora idé. Men bakom dessa historier skymtar tydliga policybudskap. Deras framgångar hotades av myndighetskrångel, deras möjligheter att anställa hämmades av arbetsmarknadsregler och de fick kämpa för att ackumulera kapital nog att expandera.

Det visar hur bräckliga de företagsframgångar vi alla är beroende på kan vara och hur avgörande det är att entreprenörskapet inte kväses av reglerna för arbets-

marknaden, beskattningen av småskaligt kapital och myndigheternas attityder. Dessutom måste företag släppas fram inom nya tjänstebranscher som välfärdssektorn, där drivna personer kan skapa förbättringar som myndigheterna själva inte tänkt på.

När finanskrisen nu förhoppningsvis är över är det därför inte läge för politikerna att slå sig till ro. För att inte nu upprepa den utdragna jobblösa perioden efter 90-talskrisen bör de tvärtom initiera riktade reformer som röjer hindren för små- och medelstora företag.

FORES riktar ett varmt tack till bokens författare Nima Sanandaji för hans utmärkta arbete.

Historien ger entydiga belegg för att det är snabbväxande företag som spelat en central roll i den ekonomiska förnyelsen av Sverige. Tomma hyllningsfraser till entreprenörskapet löser inte frågan – det är med konkreta förbättringar, mindre skadliga incitament från skatter och regler, som växande företag kan bidra till att pressa ned arbetslösheten snabbare.

**Martin Ådahl, VD FORES**

*Stockholm, 29 juni 2010*



# Kapitel 1. Entreprenörskap och krishantering

**D**en senaste finanskrisen har jämförts med 1930-talets stora depression. Depressionen ses ofta som den ännu värre föregångaren till dagens kris. Men på ett sätt är faktiskt 1930-talets kris ett föredöme. Sverige vände nämligen mycket snabbt fallet till tillväxt och utveckling.

Landet undvek inte att drabbas av depressionen. Många företag gick i konkurs när de globala finansmarknaderna kraschade och efterfrågan sjönk. Exportnäringen hämmades dessutom av de tullar som många länder satte upp för att »skydda sig« mot krisen.

Mellan 1930–33 minskade antalet arbetstillfällen i Sverige med 170 000. Det kan tolkas som att vart sextonde svensk förlorade sitt jobb<sup>1</sup>. Krisen kunde ha blivit ännu djupare, då många ungdomar vid tillfället var på väg in på arbetsmarknaden.

Depressionen gick emellertid över snabbare än vad många idag föreställer sig. Bilden av en långvarig och smärtsam depression är mera representativ för andra industriländer, som exempelvis USA. Sverige präglade

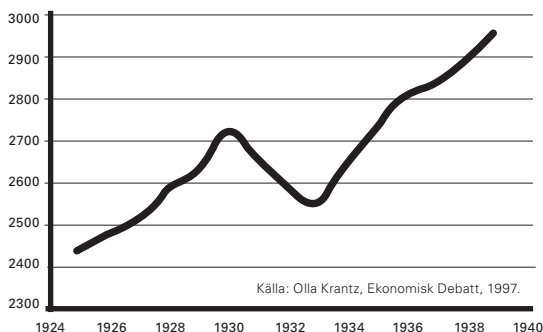
---

1. Krantz (1997).

des vid denna tid av en flexibel arbetsmarknad, goda förutsättningar för entreprenörskap och låga skatter. Lösningen för många som förlorade jobbet blev att starta egna företag.

Entreprenörskap och jobbskapande tog fart. Som visas i figur 1 befann sig redan 1935 fler i arbete jämfört med före krisen.<sup>2</sup> Nya innovativa verksamheter växte fram och ersatte de jobb som gått förlorade. Krisen sporrade strukturomvandlingsprocessen från jordbrukssamhälle till industrisamhälle.

**Figur 1.** Sysselsättningen (tusental) i Sverige under 1930-talskrisen



Under krisåren bildades exempelvis Nohab Flygmotorfabriker (idag Volvo Aero). Gruvföretaget Boliden grundades genom sammanslagning av två nybildade svenska företag. Strax efter krisen skapades de framtida storföretagen Securitas och SAAB.

2. Krantz (1997).

Defibratormetoden för tillverkning av fibermassa utvecklades och gav upphov till Sunds Defibrator (idag Metso Paper) som tillverkar utrustning för skogsindustrier runtom i världen.

Även succéföretaget Dafgårds, som populariserat alltifrån kåldolmar till piroger och panpizzor, bildades under 1930-talet. Vi förlitar oss alltså än idag på verksamheter som grundades ur den entreprenöriella anda som rådde under depressionen för nästan åttio år sedan.<sup>3</sup>

Den kris som drabbade Sverige i början av 1990-talet fick ett helt annat förlopp. Under en tid när arbetslösheten minskade i många andra länder steg den kraftigt i Sverige. Sysselsättningen sjönk med nära 12 procent 1990-1993.

Trots att konjunkturen vände relativt snabbt minskade arbetslösheten mycket långsamt. Som visas i figur 2 dröjde det till år 2008 innan antalet sysselsatta hade nått sig till 1990-års nivå, ironiskt nog samma år som nästa kris slog till.<sup>4</sup>

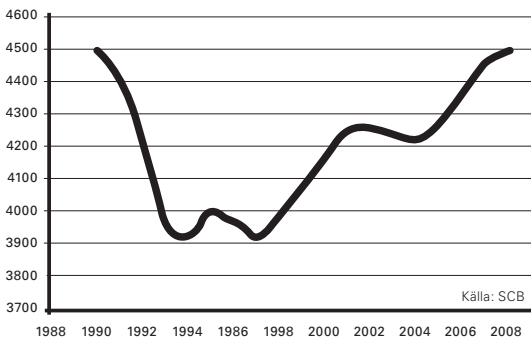
Hur kommer det sig att krishantering var så pass mycket sämre under 1990-talet jämfört med under 1930-talet? Fördröjning av jobbskapandet kan i stor utsträckning förklaras av att företagandet inte tog fart, åtminstone inte på samma sätt som under 1930-talet.

Även i början av 1990-talet fanns förstås entreprenörer som höll liv i sysselsättningen och välståndet genom att styra existerande verksamheter genom de svåra åren, eller rentav satsa på att grunda framtidens succéföretag. Problemet var att de var för få.

3. Se exempelvis Johnson (2006).

4. SCB (2009).

**Figur 2.** Sysselsättningen (tusental) i Sverige under 1990-talskrisen

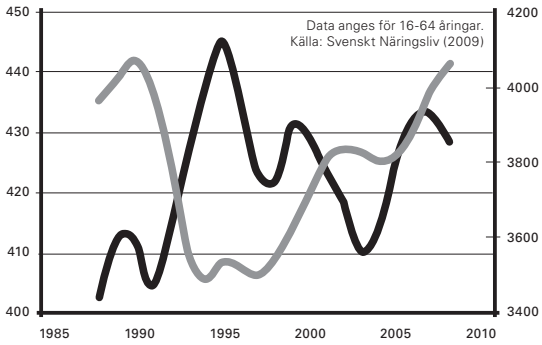


Entreprenörer som utvecklar eller startar verksamheter under kristid spelar en central roll för den ekonomiska utvecklingen i Sverige. Inte bara genom att främja den kortsiktiga återhämtningen, utan också genom att agera som katalysatorer för de långsiktiga förändringar som behövs i näringslivet.

En central frågeställning under den återhämtning som Sverige befinner sig i är hur vi kan få fart på entreprenörskapet, så att utfallet från denna kris blir mer likt 1930-talets än 1990-talets. Denna bok utforskar hur det kan ske, genom att vända blicken mot de entreprenörer som gick mot strömmen och startade framtida framgångs företag mitt under 1990-talskrisen.

Vad drev dem att satsa på företagande? Hur blev deras verksamheter framgångsrika? Och vad kan 1990-tals krisens succéentreprenörer lära oss om hur man får fart på företagandet efter finanskrisen?

**Figur 3.** Antal anställda (ljus) samt antal företagare (mörk) i tusentals



### **Fakta. Sveriges företagande har halkat efter**

I en rapport som nyligen publicerades av regeringens Globaliseringsråd konstaterades att Sverige under senare årtionden har halkat efter omvärlden i nyföretagande och egenföretagande.

I en internationell jämförelse av 23 industriländer hamnar exempelvis Sverige näst sist sett till andelen egenföretagare. Detta beror delvis på att en förhållandevis stor del av Sveriges ekonomi inte är öppen för företagande på grund av att mycket verksamhet är förlagd till offentlig sektor. Men även andelen egenföretagare bland dem som arbetar inom privat sektor är låg. I detta avseende rankas Sverige på plats 20 av 23.<sup>1</sup>

När 1990-talskrisen slog till tog dock företagandet fart. Många som annars skulle ha blivit arbetslösa valde nämligen att starta eget. I figur 3 visas antalet anställda respektive företagare i Sverige.

Det syns tydligt att antalet företagare ökade snabbt i takt med att arbetstillfällen gick förlorade för att senare minska när arbetsmarknaden förbättrades. Om inte fler hade valt att byta till en bana som företagare under krisen så skulle fler ha kommit att bli arbetslösa.<sup>2</sup>

1. Karlsson och Nyström (2007).

2. Svenskt Näringsliv (2009).





## Kapitel 2. Starta företag trots lågkonjunktur: »Krisen inte största utmaningen«

**D**et är vanligtvis lättare att starta och driva ett framgångsrikt företag när det råder högkonjunktur. Inte bara eftersom den generella efterfrågan är högre utan för att nya företag dessutom kan fånga en del av en växande marknad.

Under lågkonjunktur måste nyföretagare istället slå sig fram på marknader som är i färd att krympa eller just gjort det, i hård konkurrens med de etablerade företagen om begränsad efterfrågan.

Samtidigt är det långtifrån omöjligt att starta succéföretag under en lågkonjunktur, även på redan konkurrensutsatta marknader. För att nå dit krävs inte bara en bra affärsmodell utan även en vilja att satsa på sin vision trots motgångar. En företagare som under 1990-talskrisen lyckades med det är Jannis Östlund.

Jannis beskriver sig själv som en klassisk avhoppare. Efter att endast ha läst några kurser på högskolan avslutade han studierna för att börja jobba. I början av 1980-talet började han arbeta för World Import, ett företag som sålde hemelektronik i två butiker i Stockholm och via postorderkatalog.

*»Efter några år fick företagets chef och ägare upp intresset för att växa genom franchising. Ett tjugotal butiker drogs igång med franchisekontrakt runtom Sverige. Jag arbetade främst med marknadsföring och att skriva postorderkataloger, men var också involverad i driften av den växande kedjan.«*

Jannis blev vän med Bengt-Åke Printz, som ansvarade för World Imports franchiseexpansion. De pratade mycket om hur företagets affärsmodell kunde förbättras. Inte minst handlade det om möjligheten att etablera verksamhet i attraktiva lägen i Stockholm City. Men de fick inget gehör för sina idéer hos ledningen.

I slutet av 1980-talet åkte Jannis och Bengt-Åke på en resa till USA, där de besökte en rad mässor för franchiseverksamheter.

*»Vi skrev frenetiskt på ett dokument där vi diskuterade nya idéer som kunde förbättra World Imports verksamhet. Vi såg potentialen att förbättra servicenivån, logistiken, prissättningen och läget för butikerna. När vi kom tillbaka från resan visade vi upp dokumentet för företagets vd och ägare, men responsen var minst sagt negativ. Dokumentet åkte bokstavligen talat i papperskorgen utan att han ens läste det.«*

Jannis och Bengt-Åke försökte fortsatt intressera chefen för sin tankar om hur verksamheten kunde förbättras. Efter ett halvår gav de emellertid upp och insåg att det bästa vore att försöka realisera idéerna i egen verksamhet. Resultatet blev Teknikmagasinet, en innovativ verksamhet som liksom World Imports

var fokuserad på försäljning av hemelektronik och närliggande produkter.

Det nya företaget startades upp i december 1989. Jannis och Bengt-Åke ägde varsin tredjedel av företaget, medan Bengt-Åkes son Urban Printz ägde resterande tredjedel. Jannis berättar att det var en stor utmaning att få ihop investeringskapitalet för att dra igång verksamheten. Så svårt att det var nära att företaget inte kom igång. Men de gav inte upp och fick till slut ihop det kapital som de behövde.

*»Att sälja hemelektronik var vi duktiga på, så själva verksamheten gick mycket bra. Jag tror inte att vår framgång byggde på en specifik lösning, utan på att många pusselbitar föll på plats. Vår första butik hade rätt sortiment, bra prissättning, smart marknadsföring och ett gott läge. Dessutom bemötte vi konsumenterna på ett trevligt sätt. I grund och botten var arbetet i Teknikmagasinet en fortsättning på det som vi hade sysslat med hos World Import, men vi lyckades förbättra många aspekter av verksamheten. Med tiden blev Teknikmagasinet också mycket framgångsrikt, medan World Import gick i konkurs. Varumärket World Import köptes sedan av Teknikmagasinet ur konkursboet.«*

Redan i början av 1991 hade företaget vuxit till att äga tre butiker. Jannis och Bengt-Åke hade genom verksamheten på World Import insett svårigheterna med att sköta en franchiseverksamhet, där de inte kunde styra hela processen. Därför drevs de av viljan att äga alla butikerna själv.

Teknikmagasinet växte precis när 1990-talskrisen kulminerade i Sverige, men Jannis menar att krisen inte drabbade verksamheten särskilt hårt.

*»Möjligtvis skulle efterfrågan ha varit bättre om inte lågkonjunkturen hade slagit till, men vår verksamhet lyckades trots allt växa. Kanske beror det på att bra affärsidéer fungerar också i kristider. Vår största utmaning låg i att skaffa kapital till företagets expansion. När vi sökte kapital för att köpa den andra butiken fick vi gå igenom telefonkatalogen och ringa upp varje obskyrt finansföretag vi kunde hitta. Till slut lyckades vi få tag på kapital, till mycket hög ränta. Redan inom ett och ett halvt år hade vi lyckats betala tillbaka alla lånen.«*

Teknikmagasinet fortsatte att växa organiskt under de kommande åren. När grundarna sålde halva företaget år 2004 omsatte det runt 300 miljoner kronor och bestod av ett trettiotal butiker. År 2009 hade omsättningen vuxit till 800 miljoner kronor. Kedjan bestod då av 95 butiker i Sverige och Norge, samtliga helägda och drivna i egen regi.<sup>1</sup>

Men det var nära att succéföretaget gick i konkurs under de första åren. Det nystartade företaget lyckades attrahera kunder och växa under 1990-talets krisår, men kraven från Skatteverket var svårare att möta.

*»Vad som hände var att Skatteverket krävde företaget på 400 000 kronor. Det var i grunden ett misstag från deras sida, och vi överklagade deras beslut och*

---

1. Teknikmagasinet (2009).

*fick rätt i domstol. Men det fungerar så i Sverige att man måste betala Skatteverket innan ärendet har lösts. Därför var vi tvungna att betala in en mycket stor summa som vi knappt hade råd med, under ett känsligt läge när vi precis höll på att etablera en växande kedja.*

*Dessutom missuppfattade flera av våra leverantörer det som att vi hade betalningsanmärkningar till Skatteverket. De blev därför skeptiska till att arbeta med oss. I slutändan lyckades vi skaffa fram pengarna och betala in dem till Skatteverket, för att sedan få tillbaka dem när vi vann i domstol. Men processen var nära att ta kål på företaget.»*

Jannis tror inte han är ensam om att ha drabbas av Skatteverkets regler för inbetalning.

*»Jag tror att den svenska allmänheten överlag har blivit alltmer positivt inställt till företagande. Men samtidigt präglas Skatteverket och andra myndigheter av ett kritiskt perspektiv på företagare. Vi måste ändra myndigheternas attityd och agerande för att bereda väg för framtidens företagare.»*

Teknikmagasinets tidiga utveckling illustrerar två viktiga poänger. Dels att framgångsföretag inte behöver bygga på helt nya lösningar, utan istället kan växa fram genom att existerande affärsmodeller förbättras något. Det räcker ofta med att pusselbitarna faller på plats lite smidigare än i konkurrerande verksamheter.

Dels visar företagets historia att politiker inte alltid måste blanda sig i för att stimulera företagande och jobbskapande. Ofta räcker det med att de inte blandar

sig i, genom att ta bort byråkratiska hinder i vägen för näringslivets utveckling.

De verksamheter som tidigt hade potentialen att växa sig stora, men inte fick möjligheten att göra det på grund av exempelvis byråkratiska hinder syns inte i någon statistik. Därför kan det vara relevant att fundera på vad som hade hänt om Skatteverkets process hade satt stopp för Teknikmagasinet under början av 1990-talet.

Hur hade Sverige påverkats om en verksamhet som idag omsätter nära en miljard och driver hundratalet butiker hade strypts under sin tidiga utveckling? På samma sätt kan det självklart vara intressant att fråga sig hur utvecklingen hade sett ut om fler framgångsföretag liksom Teknikmagasinet hade kunnat växa fram under och efter 1990-talskrisen? Det är tankeställare som illustrerar vikten av ett bra företagsklimat.

**Fakta. Exempel på framgångsföretag som grundades kring 1990-talskrisen.**

Under 1990-talskrisen skapades trots allt ett antal framgångsrika företag. Nedan följer ett axplock av dessa.

**1990.** Carl Bennet AB, som drivs av den samhällsengagerade finansmannen med samma namn, registreras. År 2008 omsatte företaget nära fem miljarder kronor och hade drygt 2 300 anställda. Det var då Sveriges 177:e största företag sett till omsättning.

**1990.** TV4 lanseras<sup>1</sup>. År 2008 hade TV4-gruppen en omsättning på tre och en halv miljard kronor samt drygt 1 000 anställda och var Sveriges 229:e största företag.

**1992.** Hexagon bildas. Företaget har idag utvecklats till en världsledande leverantör av system för mätning av objekt i

---

1. Av Nordisk Television AB, som hade grundats i mitten av 1980-talet.

en, två eller tre dimensioner. Med över 14 miljarder kronor i omsättning var det Sveriges 78:e största företag år 2008. Antalet anställda uppgick till drygt 9 000.

**1993.** Tele2 grundas. IT- och telekommunikationsbolaget hade år 2008 nära 40 miljarder kronor i omsättning, vilket kvalificerade det på plats 32 över Sveriges största företag. Företaget hade drygt 5 000 anställda varav ca 1 200 i Sverige.

**1994.** Elgigantens första varuhus slår upp dörrarna. Butiks- kedjan har sedan dess vuxit snabbt. År 2008 omsattes nära fem miljarder kronor av företaget, som var Sveriges 184:e största. Antalet anställda uppgick till nära 1 100 personer.

**1994.** Kungsleden AB grundas som en temporär krislösning för att förvalta förstatligade Gota Bank AB:s patwärtsfas- tigheter. År 1999 börsnoterades fastighetsbolaget, som 2008 omsatte drygt fyra miljarder kronor och hade ca 400 anställda. Det var då Sveriges 202:e största företag.

**1994.** Akelius Fastigheter grundas. Företaget har utvecklats till Sveriges största privata bostadsbolag med 40 000 hy- reslägenheter samt offentliga fastigheter som universitet, äldreboende och polishus. År 2008 omsatte företaget drygt tre miljarder kronor och hade nära 150 anställda.

**1996.** Nobia bildas av Industri Kapital genom ett utköp från STORA. Olönsam verksamhet avvecklas för att bana väg för ett av Europas största köksföretag. År 2008 hade Nobia drygt 16 miljarder kronor i omsättning och nära 9 000 anställda. Det var Sveriges 70:e största företag.

Även ett antal statliga och kommunala bolag (som seder- mera inte har privatiserats) startades vid denna tid. Ett exempel är statliga Teracom som bildades genom bolagise- ringen av Televerket 1992. Teracom ansvarar för marknäten för radio och television. Med över tre miljarder kronor i omsättning var det Sveriges 260:e största företag år 2008. Antalet anställda uppgick till drygt 600.<sup>2</sup>

---

2. Veckans Affärer (2009).



## Kapitel 3. Samhällskiften och teknologiskiften

**M**oderna ekonomier präglas av dynamik och förnyelse. Nya produkter, tjänster och marknader är i ständig utveckling. Förnyelsen kan drivas av samhällskiften, som exempelvis att konsumenternas preferenser förändras så att de börjar efterfråga miljövänligt kaffe, eller att en resursstarkare medelklass får råd att åka på fler turistresor.

Förnyelsen kan drivas av organisatoriska förändringar, som när nya sätt att designa, paketera, frakta och sätta ihop möbler gjorde IKEA till en världssuccé. De kan också drivas fram av teknologiska skiften.

Det är ingen slump att många av de mest framgångsrika entreprenörerna i världen, alltifrån Bill Gates och Steve Jobs som grundade Microsoft respektive Apple till den franskfödda iranske immigranten Pierre Omidyar som grundade eBay, har blivit rika genom att utveckla och popularisera informationsteknik.

Teknologiskiften och samhällsförändringar bygger ofta på att gamla strukturer ersätts med nya. Vi är exempelvis idag vana vid miniräknare som lätt får plats i fickan och är så billiga att tillverka att de ibland ges bort av företag i marknadsföringssammanhang. Mera

avancerade modeller kan blixtsnabbt utföra komplicerade beräkningar. Under första halvan av 1900-talet var förutsättningarna annorlunda.

Då förlitade man sig på mekaniska räknare, stora apparater som kallades för »räknesnurror« och via kugghjul utförde multiplikationer och additioner. Räknarna var förstas långt mindre avancerade än dagens elektroniska. De var också mera svårhanterade, betydligt större, långsammare och mycket dyrare.

Under varumärket Facit växte sig det svenska bolaget Åtvidabergs Industrier till en av de mest kända tillverkarna av mekaniska räknare i världen. Men det välkända företaget klarade inte av att hänga med i utvecklingen när teknologiskiftet slog till och nya elektroniska räknare började säljas.

Istället har de företag som varit drivande aktörer i teknologiskiftet, som Casio och Texas Instruments, lyckats växa sig stora tack vare de miniräknarna.

När man tittar i backspegeln är det lätt att peka på de teknologiskiften som var på gång, samt hur innovativa företag som fångade de nya marknaderna därmed kunde växa sig stora.

Samtidigt är det väldigt svårt att i förväg peka på vilka teknologier och vilka företag som kommer att bli dem som utvecklas bäst under kommande år. Under 1960- och 1970-talen spekulerade många i att människan inom en generation skulle göra fantastiska kliv i rymdtekniken, vilket inte blev av.

Under början av 1990-talet trodde datortidningar att »virtual reality« skulle bli ett dominerande inslag i dator- och nöjesindustrin. Både rymdtekniken och virtual reality har förvisso utvecklats en del, men betydligt mindre än vad många tidigare spekulerade i.

Samtidigt har det skett en snabb utveckling inom andra fält, exempelvis mobiltelefoni, som få kunde förutspå.

Välkände ekonomen Joseph Schumpeter noterade att den moderna kapitalismens välståndsskapande kraft byggde på »de nya konsumenterna, varorna, de nya metoderna för produktion eller transport, de nya marknaderna, de nya formerna av industriell organisation som kapitalistisk företagande skapar«.

Processen där gamla strukturer ersätts med nya är enligt Schumpeter grundläggande för utvecklingen. Denna »kreativa förstörelse« möjliggör en långsiktig utveckling av teknologi och förbättrad levnadsstandard.

Den är också överlägset centralplanerade system där politikerna i förväg försöker gissa sig till vilka områden som kan utvecklas bäst, till skillnad mot marknaden där tusentals enskilda företagare tävlar om att skapa utvecklingskraft på olika håll.<sup>1</sup>

Kreativ förstörelse är ett mycket användbart begrepp för att analysera hur Facit blev omsprunget av Casio och Texas Instruments samt vikten av att ingen stoppade detta, genom att förbjuda de nya elektroniska räknarna eller subventionera Facits mekaniska räknesnurror.

Begreppet är även användbart för att förstå sig på konjunkturcykler. Ifall tio nya företag lyckas attrahera investeringar under en högkonjunktur är det kanske tre av dem som lyckas blir riktigt framgångsrika medan ytterligare fyra klarar sig hyfsat och de sista tre inte alls går bra.

---

1. Schumpeter (1975). Se exempelvis sid. 82-5.

Framförallt finns under högkonjunktur goda möjligheter att attrahera investeringar till nygrundade företag. På samma sätt är det ofta under följande lågkonjunktur som de mindre framgångsrika av de tio företagen går i konkurs, eller tvingas skära ned. Det kapital och det humankapital som fanns bundet i de mindre framgångsrika företagen frigörs därmed och kan söka sig till mer framgångsrika verksamheter.

Den roll som kreativ förstörelse, kanaliserad via entreprenörskap, spelar under konjunkturcyklerna är värd att hålla i minnet. Under en lågkonjunktur, då många verksamheter som inte fungerat optimalt krymper, är det centralt att nästa våg av entreprenörer vågar kliva upp på banan och satsa på sina idéer.

**Fakta. Snabb produktivitetstillväxt men få nya jobb efter lågkonjunkturen**

Sverige upplevde en snabb tillväxt efter 1990-talskrisen. Under den kommande tioårsperioden växte ekonomin i genomsnitt med nära tre procent per år, ett tydligt brott mot den stagnerande utvecklingen under 1970- och 1990-talet.

En viktig orsak till den snabba tillväxten var en återhämtning från den initiala nedgången under 1990-talskrisen. I en skrift som publicerades år 1997 av Studieförbundet Näringsliv och Samhälle (SNS) påpekas att såväl investeringar i informations- och kommunikationsteknologi som marknadsliberaliseringar har varit nyckelfaktorer bakom den snabba produktivitetstillväxten.

Samtidigt upplevde Sverige en mycket långsam ökning av sysselsättningen. Företagen expanderade genom att köpa kapitalintensiva maskiner snarare än genom att anställa. Medan tillverkningsindustrin kunde uppleva en produktivitetstillväxt i världsklass halkade tjänstesektorn efter.<sup>1</sup>

Till skillnad mot tillverkningsindustrin förlitar sig tjänstesektorn i stor utsträckning på humankapital och många tjänsteföretag kan inte växa utan att öka antalet anställda.

De mycket höga skatterna på arbete gör det samtidigt dyrt att både anställa och köpa tjänster, vilket förklarar att tillväxten inte medförde jobbskapande och att tjänstesektorn släpade efter.

Samhällsskiften (liberaliseringar) och teknologiskiften var alltså centrala komponenter i den återhämtning som svensk ekonomi upplevde. Produktivitetstillväxten i den nya teleproduktindustrin (mobiltelefoni) var häpnadsväckande hög, drygt 40 procent per år.<sup>2</sup>

Den utvecklingskraft som fanns i Sverige hämmades samtidigt av faktorer som högt skattetryck och bristande entreprenörskap; en tydlig illustration på att kreativiteten inte kan slå igenom fullt ut när politiska strukturer står i vägen.

1. Edquist och Wallgren (2007)

2. Ibid.



## Kapitel 4. Teknologiska förändringar: »Det fanns en bra marknad för datorer«

**A**lla branscher följer inte samma konjunktur. Även när ekonomin som helhet befinner sig i lågkonjunktur kan det finnas enskilda näringar som fortsätter att expandera. Ett tydligt exempel på detta är datorbranschen, som tack vare teknologiska framsteg gick mot strömmen och utvecklades raskt under början av 1990-talet.

Saied Ghannadan är en av de entreprenörer som satsade på datorbranschen under 1990-talskrisen. Han hade kommit till Sverige från Iran år 1985, med gymnasieexamen i matematik och fysik. Saied fortsatte studierna i Linköping, där han läste matematik och optimeringslära. År 1993 hade han inte bara tagit ut examen, utan också doktorerat inom ämnet och under kort tid arbetat som högskolelektor.

*»Jag trivdes med att forska i Linköping. Men jag kände samtidigt att det vore roligt att vidareutveckla mitt intresse för datorer genom att satsa på företagande. Jag kunde mycket om datorer och ville omsätta kunskapen i praktiken. En fråga som drev mig var vad man i praktiken kunde göra med den nya PC-tekniken.«*

I början av 1994 hade Saied startat upp ett eget företag. Affärerna gick ut på att importera och sälja datorkomponenter samt bygga ihop specialbeställda industridatorer.

*»Man kan säga att jag startade upp i början av PC-eran. Det fanns en bra marknad för datorer och jag tror att det var lätt att vara entreprenör på den nya marknaden.«*

Saieds företag, United Computer Systems, växte kontinuerligt. Fyra år senare hade han expanderat till att ha sju anställda. Samtidigt växte nu konkurrensen alltmer inom dator- och IT-industrin.

*»Jag kände då att det var viktigt att bredda portföljen för att inte bara erbjuda produkter utan också tjänster. Lika viktigt var det att nischas verksamheten för att stärka företagets konkurrenskraft. Därför började vi samarbeta med HP (Hewlett Packard) kring både försäljning av produkter och service av deras system. Vi kunde då specialisera oss på att vara bäst på ett enskilt märke. Dessutom kände jag att det var viktigt att ha en stor aktör i ryggen, så att det blev lättare för oss att närma oss större kunder. Men trots att vi samarbetade nära med HP fortsatte vi även att sälja andra märken. Det kändes inte rätt att vara alltför beroende av en stor tillverkare.«*

Krisen under början av 1990-talet hade inte drabbat Saieds företag, men det gjorde däremot IT-krisen runt millennieskiftet. Företaget tappade inte i omsättning, men slutade växa och stagnerade några år.

*»Nedgången fick oss att tänka till. Vi började fundera på hur företaget kunde bli mera konkurrenskraftigt för att klara framtida kriser bättre. Därför utvecklade vi en ny affärsmodell, där företaget skulle stå på fyra olika ben. Vi fortsatte att sälja datorkomponenter, främst från HP. Vi fortsatte även att erbjuda reparation och service av de produkter vi sålde.*

*Dessutom expanderade vi vår kompetens att bygga specialbeställda industridatorer. Det var något som vi hade gjort tidigare i liten skala, men som vi nu byggde upp kompetens inom. Till sist kom vi att tänka på att vi hade mycket duktig personal som skötte vår administration. Varför inte också involvera dem i försäljningen?*

*Den tanken mynnade ut i ett fjärde affärsområde, att sälja affärssystem och utbildningar i hur man använder sig av affärssystem. Vi har med tiden utvecklat denna del av verksamheten så att vi nu även säljer ekonomitjänster till olika företag, genom att exempelvis hjälpa dem med sin bokföring eller sköta deras löneutbetalningar.«*

Sedan IT-krisen vände har United Computer Systems, som är baserat i Linköping, fortsatt att växa kontinuerligt. Saied berättar att företaget omsätter runt 50 miljoner kronor årligen och har 23 anställda. Företaget lyckas även växa under den pågående nedgången och planerar att snart anställa två ytterligare personer.

*»Jag tror att vi lyckas klara den pågående krisen väl eftersom vi lärde oss vår läxa under förra krisen. IT-krisen gjorde att vi vaknade till och lärde oss skapa fler*

*ben att stå på. Det är därför som vi idag kan öka vår lönsamhet trots att ekonomin går dåligt.»*

Saied är en av de entreprenörer som lyckades väl under det tidiga 1990-talet genom att haka på en ny växande global bransch. Det är mycket viktigt för Sverige med företagare som kan hänga med i internationella trender och omsätta dessa i framgångsföretag. Det är också viktigt med företagare som kan se nya möjligheter i existerande teknik.





## Kapitel 5. Att utnyttja existerande teknik på nytt sätt: »Det gällde att våga ta risker«

**M**ånga av de kunskapsintensiva tjänsteföretag som har vuxit upp under senare tid arbetar med den snabbt utvecklande informationstekniken. Carin Fredlund och maken Kenny är ett företagande par som har lyckats väl med att hänga med i teknologiskiftet.

I slutet av 1980-talet startade de nyhetsbrevet Quo Vadis för reklam och marknadsföringsbranschen. Carin, som tidigare hade jobbat med den främsta konkurrenten, Resumé, menar att hon kände att det fanns ett behov att utveckla marknaden.

Året därpå utvecklades Quo Vadis från nyhetsbrev till en tidning som utkom varannan vecka. Reklamanalys stod i centrum och intäkterna kom från annonser och prenumerationsavgifter från företagskunder. Men under 1990-talskrisen minskade annonsintäkterna kraftigt.

*»När annonsmarknaden krympte var det ofta mindre tidningar, som Quo Vadis, som drabbades. I det läget sa Kenny till mig att vi borde tänka som Dagens Industri. När de ökade utgivningstakten från några*

*gångar i veckan till dagligen så hade deras lönsamhet ökat.*

*Man kan tycka att det låter konstigt att vi skulle expandera tidningsutgivningen när annonsmarknaden var så svag. Men den innovativa idén var att sluta trycka tidningen helt. Istället för en tryckt tidning varannan vecka skulle vi ge ut en dagstidning via fax.»*

Vid den tiden var faxen en självklarhet på alla företag och internet i stort sett okänt. Såvitt Carin känner till var Quo Vadis världens första dagliga facktidning med faxdistribution. År 1994 hade paret lyckats lösa den tekniska biten genom att köpa in en specialdator som kunde skicka ut fax till alla prenumeranter. Det byggde på samma system som rikspolisstyrelsen då använde för att skicka ut efterlysningar till poliskontor runtom landet.

*»Vi tänkte att om vi talade om för våra prenumeranter att vi skulle byta om till faxtidning så skulle de bli mycket förvirrade. Därför gjorde vi helt enkelt så att vi i ett sista nummer av den tryckta tidningen hade som förstanyhet att tidningen framöver skulle utges dagligen. Och nästa dag fick alla kunder en ny utgåva av tidningen via sina fax.*

*Eftersom vi hade en innovativ idé gällde det att våga ta risker för att förverkliga den. Och risktagandet lönade sig. Våra kunder uppskattade idén med att varje dag få nyheter om reklam och marknadsföring faxade direkt till kontoret, så att deras medarbetare snabbt kunde sätta sig in i branschnyheter.»*

Att ge ut en faxtidning, kanske den första i sitt slag, var ett sätt att klara en stor nedgång på annonsmarknaden. Avsikten för Carin och Kenny var att möta krympande annonsintäkter med ökade prenumerationsavgifter. Den nya faxtidningen blev emellertid populär bland annonsörer och intresset för att annonsera i den nya faxtidningen visade sig vara stort. Det var en fördel för dem att nå ut med så kort varsel till branschen.

Vid övergången till dagstidning anställdes två journalister som kunde följa upp med en högre produktion av nyhetsartiklar. 1990-talskrisen blev en framgångsrik period för Quo Vadis. Kostnaden för tryck ersattes av betydligt lägre kostnader för utskick av fax. Samtidigt steg intäkterna. Företaget kunde växa organiskt med egna pengar.

*»Eftersom Quo Vadis blev en stor framgång började vi fundera på andra branscher som kunde vara intresserade av samma sorts nyhetsförmedling. Vilka företag behövde snabba nyheter och var beredda att betala för en kvalitativ branschtidning? Vi kom att tänka på att juristvärlden inte hade någon nyhetsbevakning alls, men däremot behov av att snabbt få information om exempelvis prejudicerande rättsfall som påverkar deras arbete.»*

Bristen på branschtidningar för jurister berodde på begränsade möjligheter till annonsintäkter. Carin och Kenny startade därför upp nyhetsbrevet Lex Press som utkom via fax och som finansierades via prenumerationer. Intresset visade sig vara stort och lösningen med faxdistribution fungerade återigen väl.

Snart märkte det entreprenöriella paret av att olika grupper av advokater, som arbetade exempelvis med skattefrågor eller miljö rätt, efterfrågade specialiserade nyhetsbrev som inriktade sig på deras specifika område. Med tiden har därför Lex Press utökats till tolv olika nyhetsbrev inom affärsjuridik.

*»I takt med den tekniska utvecklingen har vi samlat all vår information i internetbaserade databaser. Nyhetsbrev distribueras inte längre via fax, utan med e-post. Det viktiga för dem som arbetar med juridik i praktiken är att ha tillgång till så mycket praxis som möjligt, men att ändå lätt kunna sortera och söka. De möjligheterna har vi skapat med våra tjänster.«*

Idag arbetar totalt sju personer på Lex Press. Quo Vadis slutade under 2008 utkomma som tidning, efter 20 år. Carin arbetar idag främst som konsult och skribent inom varumärkesfrågor. Hon skriver bland annat krönikor i Dagens Industri.

Carin ingår även i det nätverk för kvinnliga entreprenörer som Näringsdepartementet har tillsatt. Hon tror att det finns mycket som skulle kunna göras för att förbättra det svenska företagsklimatet så att Sverige via innovationer skapar tillväxt.

*»De svenska reglerna verkar utgå ifrån att företagaren förmodligen är en fiffflare och en skurk. Det gäller exempelvis företagsbeskattningen. Om jag under en krisperiod får hjälp av någon som går in med kapital och blir delägare i mitt bolag, då beskattar jag de inkomster jag får från att sälja mina aktier till investeraren som privatinkomst. Om jag däremot säljer*

aktier i H&M så skattar jag betydligt lägre skatt som kapitalinkomst. Det är alltså missgynnat att investera i egen entreprenöriell verksamhet.

Trygghetssystemen är inte heller de skapade för företag. Säg att jag driver en verkstadsindustri och anställer både min son och en annan person för att göra samma jobb. Om företaget går i konkurs omfattas bara den som inte är släkt med mig av den statliga lönegarantin. Min son blir utan, eftersom han är närstående företagets ägare.

Systemet missgynnar entreprenörer. Man kan prata om hur viktigt det är att fler startar företag och locka med 'starta-egget-bidrag', men entreprenörskap bygger ju inte på att starta företag via bidrag, utan på att utveckla och förverkliga affärsidéer.«



## Kapitel 6. Synen på företagen har förändrats

**U**nder senare årtionden har det skett ett skifte i synen på entreprenören. Idag är de flesta överens om att småföretagare är centrala för utvecklingen. I mitten av 1900-talet sedan var perspektivet mycket annorlunda.

Efter andra världskriget stod stordriftsfördelar i centrum för det ekonomiska tänkandet. Den inställningen sammanföll med en planekonomisk vurm bland styrande politiker. Utgångspunkten blev då att vi borde utforma politiken utifrån de stora företagens förutsättningar.

Det sägs ofta att vi i Sverige är duktiga på att förstå behovet av strukturomvandlingar. Allmänheten, liksom fackföreningarna och politikerna, inser att enskilda näringar ibland måste krympa eller försvinna för att ersättas av andra.

En öppen attityd till omvandlingar är en i grunden positiv inställning, men den ledde fel under efterkrigsåren. Då var politiken nämligen inte fokuserad på att öppna upp för strukturomvandlingar som skedde av sig själva, utan istället på att aktivt driva fram dem.

Politikerna var övertygade om att de mindre företagen borde trängas ut, så att kapital och human-kapital kunde flöda in i de större. En central aspekt i den ekonomiska modell som de två LO-ekonomerna Gösta Rehn och Rudolf Meidner utvecklade i början av 1950-talet var den solidariska lönepolitiken.

Lönepolitiken gick ut på att samtliga bolag i en bransch, oavsett storlek och var i landet de befann sig, skulle betala lika höga löner. Tanken var att detta skulle leda till att mindre effektiva företag skulle slås ut, då de inte skulle ha råd att anställa medarbetare. I praktiken slog politiken hårt mot framförallt norra Sverige, där många arbetstillfällen försvann.

Det är i sammanhanget ingen slump att de skattesystem som byggdes upp i Sverige generellt har kommit att minska incitamenten till företagande. Inte heller att de har kommit att gynna stora företag med institutionella ägare som finansieras med lånade investeringar.

Som bland annat Magnus Henrekson har visat i sin forskning, har den politik som förts kommit att hämma utvecklingen inom framförallt små företag med privata ägare, exempelvis familjeägda bolag. Dessutom har inte minst tjänstesektorns utveckling kommit att hämmas av höga skatteklivar på arbete.<sup>1</sup>

Resultatet har blivit en cementerad näringslivsstruktur. Ekonomin har kommit att alltmer domineras av stora företag, samtidigt som få nya innovativa verksamheter vuxit fram under senare år.

Forskaren Sten Axelsson har studerat utvecklingen av framgångsrika entreprenörsdrivna företag i

---

1. Henrekson (2005).

Sverige.<sup>2</sup> Det visar sig att perioden mellan slutet av 1800-talet och början av första världskriget var en guldålder för framväxten av succéföretag.

År 2004 fanns 38 entreprenörsdrivna verksamheter bland de 100 företag som omsatte mest i Sverige. 21 av dessa företag hade grundats före 1913. Ytterligare 15 hade grundats mellan 1914 och 1970. Därefter minskade nyetableringen av framgångsföretag drastiskt. Mellan 1970 och 2004 grundades enbart två ytterligare entreprenörsdrivna succéföretag som hunnit växa sig stora fram tills 2004.

Om man istället mäter företagens storlek sett till antal anställda blir resultatet något annorlunda. Då visar det sig att inte ett enda av de största entreprenörsdrivna företagen hade grundats efter 1970.<sup>3</sup> Flera förklaringar kan lyftas fram, som att storföretagen tidigare spelade en viktigare roll i ekonomin än idag, samt att det kan ta tid för företag att växa sig stora.

Dessa faktorer kan emellertid inte förklara det enorma fallet i etableringstakten av entreprenörsdrivna framgångsföretag. Att Sverige i så pass stor utsträckning är beroende av storföretag som i flera fall grundades för mer än ett sekel sedan är ovanligt ur ett internationellt perspektiv.

Storföretagen verkar dessutom i branscher där större aktörer också i andra länder tenderar att vara sekelgamla, som tillverkningsindustrin. Det finns samtidigt en brist på svenska storföretag i branscher där större aktörer internationellt sett ofta är relativt nyetablerade, exempelvis inom tjänstesektorn.

---

2. Med entreprenörsdrivna verksamheter anses verksamheter som i huvudsak vuxit fram ur ett privat kärnföretag.

3. Axelsson (2006).

Tidigare kunde svenska entreprenörer haka på internationella trender och skapa succéföretag, men den förmågan har med tiden avklingat i Sverige relativt omvärlden.<sup>4</sup>

Kopplingen är tydlig mellan fallet i företagsetableringar och den förändrade ekonomiska politiken. I takt med att de politiska förutsättningarna för nyetablering av företag förändrats har allt färre nya verksamheter kommit att etableras och växa sig stora.

Sannolikt har trenden redan idag långsamt åter börjat vända. Under senare år har nämligen förutsättningarna för entreprenörskap förbättrats i Sverige, tack vare reformer som drivits igenom både av socialdemokratiska och borgerliga regeringar. Detta hör samman med att attityderna mot företagande började förändras redan i slutet av 1970-talet.

Ny forskning har alltså visat att det gamla synsättet på storföretag som centrala för jobbskapande och tillväxt inte stämmer. Mindre och medelstora företag spelar en central roll för produktivitetsutvecklingen liksom för jobbskapandet. Ett paradigmskifte har skett inom den ekonomiska forskningen.

Det har exempelvis blivit alltmer tydligt att små tjänsteföretag spelar en mycket viktig roll för framväxten av nya arbetstillfällen; alltså just den sorts företag som tidigare avfärdats som oviktiga och därför kommit att missgynnas av den ekonomiska politiken.<sup>5</sup> De förändrade insikterna inom forskningen har långsamt sipprat in i politiken.

Idag tycks snart sagt alla politiker överens om att vi

---

4. Axelsson (2006).

5. van Praag och Versloot (2008).

måste uppmuntra småföretagande och nyföretagande. Inte minst under 1990-talet öppnade en förändrad politik upp för entreprenörskap inom nya områden, exempelvis genom avskaffandet av offentliga monopol på TV, radio och postväsende. Även den offentligt finansierade skolan – och i mindre utsträckning vården och omsorgen – har öppnats upp för privat företagande.

Men har tillräckligt gjorts för att öppna upp möjligheterna för entreprenörskap och utveckling i framtida tillväxtbranscher?

### **Fakta. De nya företagen lyckas inte växa sig stora i Sverige**

I en skrift för Vinnova studerade Jonny Ullström storleksfördelningen av alla företag som startades i Sverige mellan 1986–1996 och som inte splittrats upp, blivit uppköpta etc.

Studien fann att väldigt få av företagen lyckades växa sig stora med tiden. Bland de över 180 000 företag som undersöktes hade 90 procent färre än fem anställda 1997. Andelen som hade 50 anställda eller mer var bara 0,08 procent, eller en bland 1 300. Enbart åtta av företagen, alltså en bland 23 000, hade 200 anställda eller fler.

Bland de överlevande företag som hade 100 anställda eller fler återfanns 15 av 39 stycken inom professionella tjänster (teknikföretag, övriga kunskapsföretag, finansföretag samt vård och utbildning). Ytterligare elva fanns inom handel medan bara fem var tillverkningsföretag. De kvarvarande åtta företagen klassificerades som övrig näringsverksamhet (sju) och ej privat

En studie från OECD har mätt omsättningen av företag i olika utvecklade länder. Med omsättning menas i vilken utsträckning nya företag ersätter gamla verksamheter i olika branscher.

Sverige utmärker sig genom en ovanligt låg omsättning, framförallt när det kommer till nya företag som lyckas växa sig stora. Sverige var exempelvis det land som hade lägst andel nya tillverkningsföretag med 10 eller fler anställda.

1. Ullström (2002)
2. OECD (2009)





## Kapitel 7. Ny tjänstesektor: »Kreativitet föds när man öppnar upp för förändring«

**T**jänstesektorns utveckling har visat sig spela en viktigare roll för jobbskapande och utveckling än vad politiker och forskare tidigare trott. Under början av 1990-talet kunde friskolorna växa fram som en ny privat tjänstenäring, tack vare politiska reformer.

Helena L'Estrade var en av de tidiga succéentreprenörerna som startade friskola. I början av 1990-talet var hon chef för en förskola i Sollentuna kommun. Dessutom hade hon erfarenheten av att ha arbetat som chef för förskolor i andra kommuner. Helena förklarar att det i Sollentuna fanns en tidig önskan om att merparten av förskoleverksamheten skulle bedrivas i annan regi än den kommunala.

*»Kommunledningen uppmantrade oss som arbetade i förskolan att driva eget. Jag kände mig då frustrerad över att vi inte kunde rå över situationen inom den offentliga förskolan. Vår verksamhet gick nämligen mycket bra, men möjligheten fanns inte att översätta denna framgång till exempelvis högre löner till medarbetarna. Det överskott vi gick med användes*

*istället för att täcka underskott i andra kommunala verksamheter.»*

Tillsammans med kollegan Katty Uussaar undersökte Helena möjligheten att starta privata förskolor. De började samarbeta med Stig Johansson och Lage Karlsson, som ville starta en verksamhet som gick ut på att hjälpa förskolechefer att driva friskolor. Det var startskottet för friskoleföretaget Vittra, som grundades i slutet av 1992.

*»Jag och Katty övertog våra kommunala förskoleverksamheter, som blev grunden till Vittra, med totalt runt 200 barn. Vi drevs av en sann entreprenöriell anda, av viljan att göra det bättre för barn och ungdomar samt att bidra till samhället. Det var mycket svårt att starta upp skolorna, inte minst eftersom många i omvärlden hade en negativ attityd till friskolereformen.»*

Vittra visade sig vara ett framgångskoncept och verksamheten expanderade snabbt. Redan under 1993 startades en tredje förskola. Året därpå startades en fjärde, liksom den första lågstadieskolan. År 2000 drevs tio enheter inom ramen för Vittra. Sex år senare hade antalet expanderat till 28.

*»Vi gick från att ha runt 45 medarbetare och 200 elever år 1993 till att ha 700 medarbetare och nästan 8 000 elever år 2006. Företaget var alltså mycket framgångsrikt. En orsak var att vi hade satt upp ett antal kriterier för oss själva när vi startade upp verksamheten, som vi sedan konsekvent följde.*

*Exempelvis stod ett tydligt ledarskap i centrum.*

*Dessutom beslöt vi tidigt att vi aldrig ville ha mer än runt en tiondel av marknaden i en enskild kommun, utan skulle driva verksamhet i konkurrens med andra. Utöver övertagandet vid starten av Vittra tog vi bara över en förskoleverksamhet en gång, 1994. Därefter fattade vi beslutet att den framtida expansionen enbart skulle ske organiskt, genom att vi startade nya skolor.»*

År 2006 slutade Helena att arbeta i Vittra. Sedan dess har hon blivit vd och verksamhetschef för Rektorssakademien, som delvis består av en ideell förening som arbetar med att bygga nätverk mellan skolor och rektorer och delvis består av ett utbildningsbolag som arbetar med att vidareutveckla kompetensen bland rektorer.

*»Jag slutade i Vittra eftersom jag kände att det hade blivit svårare att göra något nytt som friskoleföretagare. Friskolerörelsen hade sin möjlighet i början av 1990-talet, då det fanns en nyfikenhet kring hur man genom avregleringar kunde öppna upp för nya idéer. Idag har friskolorna kommit för att stanna och företag som Vittra gör ett mycket bra jobb. Men i samhället är återreglering på frammarsch. Det har blivit svårare att verka för förnyelse idag.»*

Helena menar att kreativitet ofta föds när man öppnar upp för förändringar och nytänkande, vilket inte är fallet idag. Hon tror att det finns mer att göra för att utveckla skolverksamheten i Sverige, men att detta först kan ske när centralstyrningen av skolverksamheten minskar.

Synen på företagande har förändrats markant i Sverige under de senaste årtiondena. Såväl forskare som politiker har lyft fram betydelsen av nyföretagande för jobbskapande och tillväxt. Reformerna har också genomförts för att stimulera företagande inom nya områden, alltifrån telekommunikation till friskolor.

Men som Helena berättar finns det än idag en misstänksamhet mot privat företagande som gör att politiker sätter käppar i hjulen för entreprenörskap inom exempelvis skolvärlden.





## Kapitel 8. »Gasellerna« leder utvecklingen

**S**må **entreprenördrivna företag** spelar en viktigare roll för jobbskapande, produktivitet och innovation än vad som tidigare antagits. Men det är skillnad på småföretag och småföretag. Modern forskning visar nämligen att en relativt liten andel av de mindre företagen står för en oproportionerligt stor andel av tillväxten.<sup>1</sup>

En studie har exempelvis visat att fyra procent av de amerikanska företagen stod för majoriteten av de nya jobb som skapades i landet under slutet av 1980- och början på 1990-talet. Dessa företag var i regel relativt små och anställde i genomsnitt drygt 60 personer. De snabbväxande företagen var inte fokuserade till enskilda näringar, utan återfanns i hela ekonomin.<sup>2</sup>

En fortsättning på studien fann att de snabbväxande företagen netto skapade fem miljoner arbetstillfällena i USA under början av 1990-talet, under en period då den totala jobbtillväxten i USA uppgick till bara drygt fyra miljoner nya arbetstillfällena. De snabbväxande företagen, eller »gasellföretagen« som

---

1. van Praag och Versloot (2008).

2. Birch, Haggerty och Parsons (1993).

de ofta kallas, stod alltså för hela nettoökningen av nya arbetstillfällen.<sup>3</sup>

Fenomenet är inte unikt för USA, inte heller perioden i början av 1990-talet. Att ett fåtal snabbväxande företag skapar en oproportionerligt stor andel av de nya jobben har påvisats av forskare som studerat jobbtillväxten i en rad olika länder under olika perioder.<sup>4</sup>

En intressant studie har exempelvis följt jobbskapandet i de nära 12 000 privata (icke-statliga) svenska företag som i slutet av 2006 var kommersiellt aktiva i Sverige och som hade över 20 anställda. Företagen delades upp i två grupper baserat på om de var snabbväxande eller inte.

Det visade sig att de snabbväxande företagen stod för en mycket viktig del av jobbskapandet, trots att de sammanlagt var mindre än de icke-snabbväxande. Av de nya arbetstillfällen som de studerade företagen skapade mellan 1995–1996 uppkom 80 procent i de snabbväxande företagen. Detta trots att de snabbväxande företagen totalt hade mindre än hälften så många anställda som de icke-snabbväxande.

De snabbväxande företagen skapade totalt fler jobb än de icke-snabbväxande under samtliga år mellan 1987 och 1996. Under hela perioden minskade antalet arbetstillfällen med 256 000 i de icke-snabbväxande företagen som studerades, samtidigt som 185 000 nya jobb tillkom i de snabbväxande.<sup>5</sup>

Det är inte långsökt att hävda att jobbutvecklingen kunde ha sett bättre ut i Sverige under början av

---

3. Birch, Haggerty och Parsons (1993).

4. Se exempelvis forskningsöversikten av Henrekson och Johansson (2009).

5. Davidsson och Delmar (2006).

1990-talet om fler snabbväxande företag hade startats och vuxit sig stora. Eller att om fler av de existerande företagen kunde ha blivit snabbväxande om förutsättningen för företagande sett annorlunda ut.

Därför är det bra att alltmer fokus under senare år har riktats mot gasellföretagen. Men är företagsklimatet anpassat efter företag som har potentialen att växa sig stora?

## **Fakta.** I vilka branscher finns de snabbväxande företagen?

I en studie följde de svenska forskarna Per Davidsson och Frédéric Delmar de nära 12 000 svenska företag som år 1996 var privata, kommersiellt aktiva i Sverige och hade minst 20 anställda.

Företagens utveckling spårades tillbaka till 1987, eller första året då de grundades. Forskarna delade sedan in företagen i två kategorier, snabbväxande och icke-snabbväxande, baserat på utvecklingen av antal sysselsatta i företagen. Resultatet av denna forskning visas i tabellen på nästa sida, där den procentuella spridningen av de båda kategorierna av företag redogörs för olika branscher.

Det visade sig att de snabbväxande företagen var kraftigt överrepresenterade inom de nya branscherna högteknologisk produktion samt kunskapsintensiva tjänster. Tillväxtföretagen var samtidigt underrepresenterade i flera traditionella näringar såsom skog, jordbruk och fiske samt byggindustri.

Även om de snabbväxande företagen var fokuserade till vissa branscher återfanns de dock i hela ekonomin. De var också överrepresenterade i de traditionella branscherna transportnäring samt restaurang och hotell.

Kanske mest intressant är att hela 15 procent av alla snabbväxande företag fanns inom utbildning och hälsovård samt personliga och sociala tjänster. Bland de icke-snabbväxande företagen fanns knappt sju procent inom dessa fält, som alltså var starkt överrepresenterade bland de snabbväxande. Detta illustrerar hur viktiga de reformer mot ökad entreprenörskap inom traditionell offentlig sektor har varit för svensk företagande.

1. Davidsson och Delmar (2006).

**Tabell.** Distributionen av snabbväxande företag inom olika branscher 1996

<b>Industri</b>	<b>Snabbväxande företag (%)</b>	<b>Icke-snabbväxande företag (%)</b>
Högteknologisk tillverkning	4,9	3,1
Trä, papper och pappersmassa	2,9	5,9
Teknikindustri	8,8	13,8
Gruv och stål	1,1	2,0
Annan tillverkning	7,4	11,5
Kunskapsintensiva tjänster; tekniska	10,2	4,6
Kunskapsintensiva tjänster; finansiella	6,0	3,6
Kunskapsintensiva tjänster; andra	5,9	3,1
Byggindustri	6,8	9,0
Återförsäljning och grosshandel	16,7	24,5
Restaurang och Hotell	6,5	4,8
Transport	7,4	6,5
Utbildning och hälsovård	10,2	3,9
Personlig och social service	5,0	2,7
Skog, jordbruk och fiske	0,3	1,0

Källa: Davidsson och Delmar, 2006



## Kapitel 9. Gasellföretaget: »Vi har lärt oss att fundera ett varv extra när vi vill anställa«

**D**agens Industri har under tio år rankat Sveriges gasellföretag. I slutet av 2009 hade totalt drygt 7 000 företag lyckats leva upp till tidningens krav på att vara ett gasellföretag. För att nå dit måste företagen bland annat ha en omsättning som överstiger 10 miljoner kronor per år, anställa minst tio personer och fördubblat sin omsättning de senaste tre åren.

Varje år utses mindre än en halv procent av alla aktiebolag till gaseller, och gasellernas andel av den totala sysselsättningen brukar ligga kring en procent. Ändå har de företag som Dagens Industri utser till gaseller skapat nära 170 000 nya arbetstillfällen de senaste tio åren. Det motsvarar närmare en tredjedel av alla nya jobb som tillkommit i Sverige under perioden.<sup>1</sup>

Ulf Larsson är en av dem som startat upp ett företag som nått upp till tidningens definition av en gasell. Kanske är det inte överraskande att Ulf tydligt fokuserade på en framtida bana som entreprenör redan när han

---

1. Dagens Industri (2009).

studerade ekonomi och marknadsföring vid Kristianstads och Lunds universitet.

*»Jag och min vän Jonas Malmberg brukade hela tiden prata om affärsidéer som vi kunde satsa på efter universitetet. Ett tag hade vi mottot att komma på en bra affärsidé varje dag. Vi kom senare att arbeta med ett examensarbete som gick ut på att skriva om så kallade patienthotell. Alltså hotell som ligger i anslutning till sjukhusen och fungerar som ett mellanting mellan vård på sjukhusen och att åka hem. Där föddes den affärsidé som vi senare spann vidare på.«*

Under examensprojektet arbetade Ulf och Jonas med att dokumentera arbetsprocessen i patienthotellen. Den privata uppdragsgivare som drev hotellen ville använda dokumentationen för att smidigare kunna starta upp nya patienthotell.

Examensarbetet uppskattades av den privata beställaren och ryktet spred sig. Strax efter att de båda vännerna hade avslutat sina universitetsstudier fick de därför fler uppdrag som gick ut på att dokumentera arbetsprocesser och skriva arbetshandböcker. Nybakade från skolan kunde Ulf och Jonas satsa på en karriär som konsulter. Det passade dem väl, eftersom båda hellre ville lyckas som företagare än söka anställning.

*»Vi kom ut i arbetslivet i början av 1990-talet. Många hade svårt att hitta jobb, men vi hade en kompetens som var efterfrågad. Vid den tiden fanns det en ökad fokusering på effektiviseringar och vi jobbade ju med att kartlägga arbetsprocesser och undersöka hur effektiva de var. Så vi fick många uppdrag*

»Vi har lärt oss att fundera ett varv extra när vi vill anställa«

*som gick ut på att kartlägga effektivitet inom bland annat hotell och restaurang. Vi kände inte av lågkonjunkturen, utan hade uppdrag hela tiden.»*

De två vännerna hade båda erfarenhet av att arbeta i hotell. Dessutom drev såväl Ulfs flickvän som Jonas pappa hotellverksamhet. Därför föll det naturligt att rikta in sig på att arbeta med kvalitetsstyrning inom hotellbranschen.

För att få kvalitetssystemen att leva vidare insåg de unga entreprenörerna att det vore klokt med regelbunden respons från kunderna. De märkte emellertid att få gäster fyllde i de lappar som fanns i hotellrummen där man kunde betygsätta kvaliteten på olika tjänster.

*»På hotellet som min dåvarande flickvän, och nuvarande fru, drev försökte vi med ett nytt koncept. Istället för att ställa flera frågor samtidigt ställde vi varje dag endast en enda fråga. Exempelvis om gästerna var nöjda med frukosten, om handdukarna var rena och så vidare. Det visade sig att gästerna var mycket mera villiga att svara på en fråga än många frågor. Och genom att variera frågorna dag för dag så kunde hotellet få in den information som man var ute efter.»*

De teknikintresserade unga företagarna kom dessutom på idén att använda den nya tekniken med pekskärmar för att ställa frågorna. Peksärmar placerades ut i hotelldiskar och gästerna kunde snabbt läsa igenom och svara på den fråga som ställdes för dagen. Eftersom tekniken var ny och det räckte med en snabb tryckning var gästernas intresse att ge respons stort.

Konceptet hade klara fördelar jämfört med de långa frågeformulär i pappersform som hotellen brukade använda sig av. Dessutom fick Ulf och Jonas verksamhet mycket god exponering. Pekskärmarna fanns ju i lobbyn för hotell som ständigt besöktes av affärsmän och affärskvinnor.

Ulf och Jonas kom snart i kontakt med många företagare som var intresserade av att placera ut pekskärmar i sina företagslokaler och via dem samla in information från kunder och medarbetare. År 1997 startade vännerna därför företaget Quicksearch, som gick ut på att erbjuda just denna tjänst. Den tidigare verksamheten som var inriktad på kvalitetsstyrning inom hotellbranschen drevs också vidare, bland annat med hjälp av en inhyrd extern konsult.

Det var Quicksearch som visade sig vara den stora framgången. Redan år 2000 hade verksamheten expanderat till att anställa runt 15 medarbetare. När IT-krisen slog till tvingades Ulf och Jonas att avskeda hälften av sina anställda, men det satte inte stopp för den långsiktiga tillväxten.

*»Vi hade växt för snabbt och tvingades skära ned när marknaden gick ur totalt. Men kriser är bra, de lär mycket och de härdar. Den läxa vi lärde oss var att det inte räcker med ungdomlig entusiasm för att klara sig som företagare. Vi stramade åt verksamheten och skapade en mera professionell affärsmodell där vi fokuserade på att göra bra budgetar och planera för framtiden.«*

Idag har antalet anställda i Quicksearch ökat till 16 och verksamheten omsätter lika många miljoner. År

2008 utsågs företaget till en gasell av Dagens Industri. Även under krisåret 2009 ser företaget ut att växa, om än mindre än tidigare år.

*»Jag tror att vår framgång beror på att vi har drivits av viljan att skapa något. De andra studenterna som vi läste med hade som mål att komma in på trainee-program vid större företag. Vår dröm var företagande. Det brukar sägas att det tar tio år för att bli bra på ett jobb och det stämmer för oss som företagare. Med erfarenheten i ryggen kan vi idag driva en välfungerande verksamhet.«*

Ulf menar att det finns ett behov av att förbättra villkoren för företagande i Sverige. En förändring av LAS vore en sådan förbättring. I sitt arbete har han och partnern Jonas upplevt att det kan vara kostsamt och riskabelt att växa genom att nyanställa.

*»Vi lärt oss den hårda vägen att fundera ett varv extra när vi vill anställa fler. När tillväxten vändes till nedgång i takt med IT-boomen dränerades vår verksamhet på pengar. Vi var tvungna att skära ned på personalen. Men facken hade då inställningen att de hellre ville låta oss gå i konkurs än att låta oss avskeda någon.*

*Samma sak har min fru märkt när hon har behövt säga upp folk på hotellet. Det känns emellertid som att facket har fått en lite sundare inställning idag. Ändå tror jag att man borde lätta något på arbetsmarknadslagstiftningen. Som arbetsgivare får man inte säga upp någon bara sådär. Men däremot anställda, som man har utbildat och investerat i, får säga*

*upp sig när de vill. Det känns inte riktigt balanserat.  
Kanske kan man åtminstone införa lite snällare regler  
kring anställningsskydd för mindre företag?»*

## **Fakta. Kunskapsintensiva tjänster frodas i storstäderna**

Kunskapsintensiva tjänster framhålls ofta som en viktig framtidsbransch. Som SNS har lyft fram är det en utmaning för Sverige, där relativt liten del av produktivitetstillväxten har skett inom tjänsteyrken, att stimulera framväxten av kvalificerade tjänster.

Liksom andra tjänster hämmas utvecklingen av de höga skattekilarna på arbete. Förutsättningarna till utveckling inom branschen varierar dessutom kraftigt mellan olika regioner.

En vetenskaplig studie har granskat framväxten av kunskapsintensiva tjänsteyrken i Sverige mellan 1993 och 2002. De branscher som studerades inkluderade bland annat IT och finans.

Författaren fann att mer än hälften av jobben inom de kunskapsintensiva tjänsterna utfördes i Stockholmsregionen. Av den totala nationella jobbtillväxten skedde samtidigt en femtedel i regionen, vilket visar att de kvalificerade tjänsteyrkenas framväxt var starkt koncentrerad till Stockholm i jämförelse med andra yrken.<sup>2</sup>

Utvecklingen var ingen slump. Internationell forskning har visat att kunskapsintensiva tjänstebanscher tenderar att vara starkt fokuserade till storstäder.<sup>3</sup> Företag måste nämligen ha hög och specialiserad kompetens för att kunna producera kunskapsintensiva tjänster. Dessutom måste dessa tjänster kunna marknadsföras till befolkningsmässigt stora regioner.

För att stimulera framväxten av kunskapsintensiva tjänster är det därför viktigt att förbättra kommunikationerna mellan närliggande orter, så att de funktionella arbetsmarknadsregionerna ökar i storlek. Ifall det blir enkelt att under en arbetsdag färdas mellan två närliggande orter så ökar möjligheten att marknadsföra tjänster till en stor marknad.<sup>4</sup>

Om så skedde skulle möjligheten att marknadsföra företag som Quicksearch öka. Inte bara i Stockholmsregionen utan också i andra regioner där kommunikationerna mellan närliggande orter stärks.

1. Edquist och Wallgren (2007).

2. Hermelin (2007).

3. Sussman (1999).

4. Se även Sanandaji (2009).



## Kapitel 10. Möjlighetsbaserat företagande

**E**ntreprenörskap brukar associeras med förändring och nyskapande. Entreprenöriella verksamheter präglas exempelvis av att de populariserar ny teknik eller organiserar en existerande affärsidé på ett annorlunda sätt. Entreprenörskap brukar också associeras med verksamheter som lyckas, eller har potentialen, att växa sig stora.

Man kan säga att begreppet entreprenörskap huvudsakligen syftar till så kallat »möjlighetsbaserat företagande«. Alla företag är inte möjlighetsbaserade. Den stora majoriteten företagare är antingen ensamföretagare eller har ett fåtal anställda. I många fall planerar de inte heller att expandera sin verksamhet till att bli ett medelstort eller stort företag.

Det är inte lätt att särskilja mellan de företag som är möjlighetsbaserade och de som inte är det. Dels eftersom gränsdragningen inte är skarp och dels eftersom skillnaden huvudsakligen består i företagarens målsättning; är det att driva en småskalig verksamhet eller nå en stor marknad?

Kanske den mest ingående granskningen av möjlighetsbaserad företagande har utförts av Global Entre-

preneurship Monitor. I en ambitiös studie har organisationen kartlagt hur stor andel av nyföretagarna som förväntar sig att deras verksamheter kommer att växa sig stor under kommande år.

Studien baserar sig på intervjuer av mer än en halv miljon vuxna i 44 olika länder mellan åren 2000 och 2004. Forskarna undersökte hur stor andel av den vuxna befolkningen som var nyföretagare och dessutom trodde att de inom fem år skulle anställa 20 eller fler medarbetare.

Denna andel visade sig vara relativt liten i samtliga länder som studerades. Andelen varierade dock mellan olika länder, och var högst i länder som generellt sett präglades av ett gott företagsklimat.

Rapportförfattarna lyfte fram att politikerna kunde stimulera möjlighetsbaserad företagande genom att öka det ekonomiska incitamentet för välutbildade personer att ge upp säkra anställningar för att satsa på entreprenörskap. Budskapet är relevant för Sverige, som präglas av höga skatter som minskar incitamentet till företagande samt omfattande trygghetssystem som riktar sig till anställda.

Andelen av den vuxna befolkningen som är nyföretagare och tror sig kunna anställa 20 personer eller fler inom fem år visade sig vara enbart 0,5 procent i Sverige. Detta är i linje med övriga Europeiska länder, men betydligt lägre än i USA, Kanada, Nya Zeeland och Australien där andelen var 1-1,6 procent av den vuxna befolkningen.<sup>1</sup>

Som diskuterades tidigare i denna skrift minskade etableringen av entreprenöriella framgångsföretag i

---

1. Global Entrepreneurship Monitor (2005).

Sverige drastiskt runt 1970, samtidigt som de svenska höjdes kraftigt och trygghetssystemen riktade till arbetare byggdes ut. Sannolikt är detta ingen slump.

För välutbildade personer i Sverige kan det ofta vara mer attraktivt att välja en säker anställning än en osäker tillvaro som företagare, då mycket av belöningen av framgångsrik företagande beskattas bort.

Sannolikt är det inte heller någon slump att många av de framgångsföretagare som intervjuas i denna skrift är välutbildade personer, som trots allt valde att satsa på företagande snarare än en anställning för att realisera sina idéer.

Viljan att skapa något nytt är, som Ulf Larsson på Quicksearch uttryckte det, en viktig drivkraft för företagare. Men ekonomin är alltid en viktig parameter bakom valet av sysselsättning. Ju högre belöningen för framgångsrik företagande är, desto fler kommer att satsa på att realisera sina drömmar.

Det är viktigt att främja det möjlighetsbaserade företaget. Men vad kan vi säga om de företag som inte är möjlighetsbaserade? Vissa företag är rentav motsatsen, tvångsbaserade.

»Tvångsbaserade företagare« startar egen verksamhet eftersom de inte har andra möjligheter till försörjning (annat än sociala skyddsnet).

Under kristid faller efterfrågan för de flesta produkter och tjänster, samtidigt som det blir svårt att få finansiering. Det blir i regel inte lika lockande att då satsa på möjlighetsbaserat företagande. Samtidigt ökar drivkraften till tvångsbaserat företagande, då alternativet att finna en anställning försvinner för många.

Begreppet tvångsbaserat företagande låter inte smickrande. Ändå fyller även de tvångsbaserade fö-

retagen en viktig roll. Dessa företagare skapar nämligen arbetstillfällen, ibland bara till sig själva och ibland också till andra. I vissa fall kan även tvångsbaserade företag med tiden utvecklas till framtida succéverksamheter.





## Kapitel 11. Möjlighetsbaserade företaget: »Det gäller att härdas under krisen«

**A**li Karimi är ett typexempel på en möjlighetsbaserad företagare, som satsat på entreprenörskap utifrån en medveten önskan att skapa en framgångsrik och expanderande verksamhet. Han kom från Iran till Sverige år 1975 för att studera.

Efter att ha läst svenska i Lund började han studera maskinteknik i Linköping. År 1981 utexaminerades han och började arbeta hos NAF AB, ett dotterbolag till SAAB. Under de kommande åren arbetade Ali med materialproduktionsstyrning och som produktionschef i olika bolag i Linköping och Norrköping. Han drevs dock av en vilja att satsa på egenföretagande.

*»Verkstadsindustrin är mycket konservativ i Sverige och svår att slå sig in i. Men jag hade kunskapen och erfarenheten som krävdes för att driva ett framgångsrikt företag.«*

Ambitionen var dessutom redan från början att inte bara starta ett företag, utan en hel företagskoncern. Under 1984 annonserade Ali i Dagens Industri att han

var intresserad av att köpa en verksamhet som omsatte 5-50 miljoner kronor årligen.

*»Det kom in många svar men jag saknade själv resurser för att kunna köpa upp en större verksamhet. Till slut hittade jag ett företag i Emmaboda som omsatte en miljon om året och som dessutom var konkursfärdig med skulder på runt 300 000 kronor.«*

Ali slog sig samman med två bröder som var intresserade av att gå in som investerare i den nya verksamheten. Tillsammans gick de till banken för att köpa verksamheten i Emmaboda.

*»Bankens svar var att vi inte var kloka. Varför ville vi köpa upp ett konkursfärdigt företag? De rekommenderade oss att vänta tills företaget gick i konkurs och sen köpa upp konkursboet, men jag visste att då skulle andra intressenter bjuda över oss. Vår enda chans var att köpa upp företaget innan det gick i konkurs.«*

Till slut blev köpet av, delvis genom ett lån från banken men huvudsakligen genom egna investeringar från de två bröderna. I slutet av 1985 kunde Ali och hans partners ta över verksamheten i Emmaboda.

*»Företaget hade fyra anställda och en orderstock på bara 5000 kronor och var mycket, mycket nära en konkurs. Det gällde att jobba hårt för att få fart på affärerna. Jag vände mig till de kontakter som jag hade byggt upp genom åren och började sälja. På kvällarna bytte jag om från kostymen till arbetskläder för att jobba dubbelt som plåtslagare.«*

Nästa steg var att investera i nya industrimaskiner. Eftersom det var svårt att få lån från banken fick Ali gå i personlig borgen för investeringen. Snart vände affärerna för företaget uppåt och Ali köpte ut de två bröderna och blev ensam ägare.

*»Jag gjorde det strategiska valet att komplettera verksamheten med annan tillverkning. Under de kommande åren köpte jag upp andra bolag som var på väg att gå i konkurs inom samma bransch. Därigenom köpte jag inte bara resurser i form av maskiner och arbetslokaler, utan också marknadsandelar.«*

När krisen slog till i början av 1990-talet hade Ali lyckats etablera en koncern som årligen omsatte 50 miljoner kronor och hade runt 45-50 anställda. Efterfrågan sjönk kraftigt under krisåren, men verksamheten var så stabil att koncernen gick plus minus noll.

*»Det var en tuff marknad och vi förlorade jättemycket när räntan under en tid gick upp till flera hundra procent. Vi hade bra teknik och välskötta företag och hade också odlat långsiktiga relationer med våra kunder. Allt detta gjorde att vi kunde överleva krisen och fortsätta växa.«*

Såväl under som efter krisen drabbades konkurrenterna hårt, varför koncernen kunde öka sin marknadsandel. Ali fortsatte expandera genom att köpa andra bolag. År 1994 köpte han en verkstad som hade 18 anställda. 2009 hade verksamheten vuxit till 130 anställda. Då hade bolaget bytt namn till »Ahan«, det persiska ordet för stål.

Ahan gick i konkurs 2009, eftersom den största kunden Volvo skar ner sina order kraftigt. Ali lyckades hitta nya kunder och startade upp företaget igen, i partnerskap med andra ägare. I början av 2009 förväntades Pars-Gruppen, den koncern som Ali har byggt upp, omsätta 650 miljoner kronor och ha 400 personer anställda. Finanskrisen slog hårt mot verksamheten vilket gjorde att omsättningen sjönk med så mycket som hälften mot vad det var i början av året.

*»Under 2009 tror jag att Pars-Gruppen kommer att omsätta 300 miljoner. Vi har tvingats skära ned till runt 220 anställda. Det gäller att hantera kriser, men nu ser vi en ljusning och vi kommer att expandera igen. År 2015 tror jag att vi kommer att ha nått en omsättning på en halv miljard.«*

Ali, som äger hela Pars-Gruppen, betonar vikten av att ha goda relationer till kunder, leverantörer och banken när det blir kris. Är man öppen och ärlig om den situation man befinner sig i kan de ibland hjälpa en genom krisen. Det ligger ju i allas intresse att fortsätta samarbeta efter krisen. Överlag är Ali optimistisk inför framtiden. Han har tilltro till att den svenska industrin kan fortsätta växa bara man ser och tar tillvara på möjligheterna. Det gäller att på verkstadsindustrins språk »härda« under krisen och förbereda sig för framtiden.

*»Så länge som vi har tålamod och kan hantera svåra beslut som att under kristid säga upp personal tror jag att det kommer att gå bra. Sverige har fantastisk produktivitet i verkstadsindustrin och gott om kompetens. Så jag är optimistisk inför framtiden.«*





## Kapitel 12. Från tvångsbaserat företagande till expansion: »Många drar sig för företagande«

**F**redrik Sandblom driver företaget IQ Assurance, som arbetar med fond- och försäkringsförmedling. Företaget omsätter runt fyra miljoner och arbetar med att upphandla kapitalförvaltning och försäkring för både privatpersoner och företagskunder.

Trots att Fredrik idag är en framgångsrik entreprenör var detta inget givet val för honom efter avslutade ekonomistudier vid Lunds universitet. Istället var det den dåliga arbetsmarknaden som fick honom att satsa på en bana som företagare.

*»Jag utexaminerades 1992, mitt under krisen. Arbetsmarknaden var mycket dålig och det var svårt att få anställning. Under studietiden hade jag arbetat i försäkringsbranschen lite på deltid. Därför hade jag kontakt med försäkringsbolaget WASA som var i behov av hjälp. Men de var inte intresserade av att erbjuda mig en fast anställning. Istället fick jag starta eget och leva på provision.«*

Fredrik arbetade med att ringa in kunder och dessutom hjälpa till med diverse arbetsuppgifter som administration. När han lyckades ringa in kunder som började köpa tjänster fick han provision på intäkterna. Men det dröjde innan han hade lyckats ringa in tillräckligt många kunder för att provisionen skulle ge en rimlig inkomst.

*»Det var mycket svårt i början. Jag bodde hos bekanta och hade mycket låg inkomst från mitt företagande. Jag studerade lite kurser vid sidan av jobbet och han-kade mig i praktiken fram på studiemedel.«*

Med tiden fick Fredrik in rutinen och började tjäna pengar på sin verksamhet. Redan ett år efter att han flyttat till Stockholm började han röra sig uppåt i näringskedjan. Tillsammans med två tidigare partners i det företag som han jobbade åt startade han kort därefter IQ Assurance.

*»IQ Assurance har sedan dess haft sina upp- och nedgångar. Men vi har lyckats bygga upp en konkurrenskraftig verksamhet genom att erbjuda våra kunder bra service. Jag tror att framgång inom affärsvärlden handlar mycket om att våga satsa och våga misslyckas.«*

Fredrik berättar att många andra studenter som han kände också hade svårt att finna anställning när de utexaminerades i början av 1990-talet. Men de drog sig ofta för att satsa på företagande. Istället var det många som påbörjade doktorsutbildningar, trots att det inte var något de brann för.

*»Sverige behöver fler företagare, men för att nå dit måste vi ändra attityderna. Redan som liten borde man uppmuntras att lösa olika problem. Få möjligheten att möta utmaningar, ibland lösa dem och ibland misslyckas och dra lärdom av det. Det finns för lite utmaningar i skolvärlden, vi är till och med rädda för att dela ut betyg. Därför är många unga svenskar inte vana vid att hantera provningar och är rädda för att misslyckas. Och då vågar sig många inte på företagande.«*

Tvångsbaserat företagande kan förvisso ha en negativ klang, men icke desto mindre är de viktiga. I vissa fall kan också de tvångsbaserade företagen utvecklas till framgångsföretag. Entreprenören själv kan komma att byta inställning och med tiden bli en möjlighetsbaserad företagare.

Fredrik Sandblom, en entreprenör som ivrigt talar om möjligheten att förnya försäkringsbranschen, är ett illustrativt exempel på detta. Han är också ett gott exempel på hur företagande kan vara en god väg att skapa egna möjligheter när det under kristid är svårt att finna anställning.



## Kapitel 13. Gynna inte vissa företag framför andra

**E**n stor del av företagen kan vare sig beskrivas som möjlighetsbaserade eller tvångsbaserade. Istället är en bättre term »levebrödsföretag«. Levebrödsföretagare är inte huvudsakligen möjlighetsbaserade, eftersom de vanligtvis driver små verksamheter och inte planerar för kraftig expansion.

De är å andra sidan inte heller tvångsbaserade. Levebrödsföretagarna kan i många fall ha möjligheten att istället finna en anställning. Att de väljer att driva eget kan bero på att de därigenom får högre inkomster, eller trivs bättre med att vara sin egen chef.

Mycket av diskussionen om entreprenörskap fokuserar på just de möjlighetsbaserade företagarna. Det är inte heller konstigt eftersom denna grupp ofta startar gasellföretag; verksamheter som skapar nya arbetstillfällen och driver fram tillväxten genom att öka produktiviteten i ekonomin.

Samtidigt är också de som satsar på levebrödsföretag, rentav också tvångsbaserade företag, mycket viktiga för samhällsutvecklingen. Även om dessa företag i regel är små står de för en stor del av sysselsättningen.

En parallell kan dras till diskussionen om »framti-

dens branscher«. Globalt finns en tydlig trend där en allt större andel av befolkningen anställs inom tjänstenäringen. Den traditionella tillverkningsindustrins andel av sysselsättningen minskar å andra sidan. Därför menar många att tjänstenäringen är en viktig framtidsnäring i Sverige, vars möjligheter att växa måste ligga i fokus för politikerna.

Sverige har samtidigt, delvis på grund av höga arbetsgivaravgifter, höga effektiva minimilöner och rigida arbetsmarknadsregleringar haft relativt liten utveckling inom den arbetsintensiva tjänstenäringen.

Den svenska ekonomin är fortfarande mycket beroende av stora tillverkningsföretag. Arbetskostnaderna utgör vanligtvis i dessa företag en relativt liten del av kostnaden. Verksamheterna är istället beroende av maskiner, som inte beskattas på samma sätt som arbetskraft. Därför påverkas denna grupp av företag i mindre utsträckning än tjänsteindustrin av de höga kostnaderna för arbetskraft.

Tjänstesektorn blir alltmer betydelsefull runtom världen men det finns samtidigt en fara i att politiskt stämpla vissa näringar som framtidsbranscher och andra som föråldrade.

En påtaglig risk finns att politikerna snedvrider ekonomin så att den gynnar vissa branscher framför andra. Risken är då att de inte nöjer sig med att reformera politiken så att den upphör att missgynna tjänsteföretagen, utan går så långt som att peka ut tillverkningsindustrin som »föråldrad« och istället börja missgynna den.

Detta vore lika fel som att politiskt försöka skjuta till stöd till de företag som identifieras som möjlighetsbaserade och istället hämma utvecklingen i de som

stämpas som tvångsbaserade. Den klokaste lagstiftningen gynnar varken den ena eller den andra branschen.

Tillverkningsindustrins andel av sysselsättningen kan mycket väl komma att minska under kommande år. Men många enskilda företag inom tillverkning kan ändå utvecklas bättre än många enskilda företag inom tjänsteproduktion. Utvecklingspotentialen finns alltså såväl i de »nya« som i de »gamla« branscherna, om än i olika utsträckning.

Sverige har mycket att tjäna på bättre företagsklimat. Reformer behövs för att stimulera företagande inom branscher som idag hämmas av politiska strukturer, inte minst inom tjänstenäringen.

Samtidigt måste fokus ligga på att generellt sett skapa ett bra företagsklimat, utan att lagstiftarna betraktar vissa näringar som föråldrade och vissa som framtidsbranscher. Politiker och tjänstemän kan inte peka ut vilka företag som kommer att vara framgångsrika och vilka som inte kommer att vara det; det kan endast framtiden utvisa.



## Kapitel 14. Industri under omvandling: »Den kvalificerade delen av branschen lockar«

**T**raditionella industrier som teknikindustri och tillverkning har visat sig spela en mindre roll för framväxten av snabbväxande företag i Sverige under åren kring och efter 1990-talskrisen<sup>1</sup> samtidigt som produktivitetens utvecklingen inom de existerande företagen har spelat en mycket viktig roll för tillväxten i Sverige.<sup>2</sup>

Björn Edström är en entreprenör vars arbete väl illustrerar hur den traditionella industrin i Sverige kan växa under hård internationell konkurrens genom att röra sig uppåt i näringskedjan mot mera kvalificerade och/eller specialiserade arbetsuppgifter.

Björn har en bakgrund som maskiningenjör och ekonom. I mitten av 1980-talet började han som vd för företaget Tekno Detaljer i Järfälla, som bland annat tillverkade finmaskinella detaljer av stål.

*»Företaget hade nyligen gått igenom en rekonstrueringsprocess och verksamheten gick till en början bra. Sedan slog 1990-talskrisen till.«*

---

1. Davidsson och Delmar (2006).

2. Edquist och Wallgren (2007).

Företaget hade strax innan krisen investerat i ny modern teknik. Bland annat rörde det sig om avancerad utrustning för laserskärning av metall. En månad efter att den nya maskinen kom blev det plötsligt tvärstopp. Krisen hade slagit till och ingen ville handla.

*»Det blev som det blir under nedgångar. Man har för mycket personal och för få ordrar. Det är en svår sats som vd att behöva jobba med uppsägningar i ett litet företag där alla känner varandra väl. Dessutom hade jag själv begränsad erfarenhet av att leda ett företag under en nedgång.«*

Björn beskriver att arbetsprocessen blev som ett dominospel. När efterfrågan svek blev de tvungna att skjuta på betalningar till leverantörer och fick svårt att amortera på sina lån. Företagets huvudägare fick gå in med egna pengar för att hålla liv i verksamheten.

*»Vi lyckades till slut övervintra krisen. Redan innan krisen hade vi haft en hel del export till USA och det var ju en marknad som höll i sig när efterfrågan i Sverige sjönk. Vi lyckades under nedgången att stärka vår närvaro i USA och även i Tyskland.«*

Under krisen sa Björn upp fem av de 20 medarbetarna i företaget. Alla varslade hann emellertid inte sluta innan de blev återanställda. Detta berodde dels på att krisen för företagets del blev kortvarigt och efterfrågan lyfte inom ett år, dels på att Björn väntade länge innan han började varsla.

*»En intressant bricka i spelet var olika stöd som gick att få för att vidareutbilda personalen när sysselsättningen sjönk. Vi passade på att få lönebidrag för att utbilda våra anställda i ISO9000.*

*Ungefär ett år efter att krisen slog till kunde företaget expandera. Jag slutade jobba vid Tekno Detaljer år 2000. Då hade antalet anställda ökat till ungefär 40. Tiden efter krisen var mycket framgångsrik. Under krisen hade vi nämligen blivit mycket duktiga på att göra affärer utomlands och vi höll fast vid den kunskapen även när den inhemska efterfrågan vände uppåt.»*

Idag är Björn vd för SEKAB E-Teknologi, som arbetar med tillverkning av bioetanol i bland annat Örn-sköldsvik. Han tror att tillverkningsindustrin kommer att fortsätta spela en viktig roll för Sverige, men bara om industrin hänger med i den globala utvecklingen.

*»Arbetsintensiva branscher inom tillverkning har en tendens att flytta till länder där kostnaden för löner och löneskatter är lägre än i Sverige. Det gäller då att gå mot den mera kvalificerade delen av branschen, som att jobba med att utveckla nya maskiner för industrin.»*



## Kapitel 15. Slutsatser – Lär av 1990-talskrisen

**D**et är viktigt med **entreprenörskap** under kristider. Nya arbetstillfällen måste skapas som kan ersätta de som förloras. Existerande jobb måste bevaras genom att företagen ställer om sin verksamhet. Dessutom är behovet av innovativt entreprenörskap som störst under kristider, när strukturella förändringar behövs för att ekonomin åter ska börja växa.

Men hur kan vi se till att skapa ett gott företagarklimat, som möjliggör att jobbskapande och utveckling kommer igång i eftertakten av en kris? Det går att dra en del slutsatser genom att studera utvecklingen efter 1990-talskrisen:

> **I takt med att krisen slog till** ökade antalet egenanställda kraftigt. Många som förlorade jobbet valde att starta eget istället för att bli arbetslösa. Dessa företagare spelade en central roll i att dämpa fallet i sysselsättningen, genom att skapa arbetstillfällen för inte minst sig själva.

Det är viktigt att hålla i sinnet att även »tvångsbaserade« företag ibland utvecklas till framtida

succéverksamheter, vilket illustreras av Fredrik Sandbloms framgång med IQ Assurance. Det gäller att skapa goda incitament till, och undanröja eventuella hinder, för personer som tidigare har varit anställda att sadla om till en bana som företagare.

- > **Jobbskapandet tog inte fart** efter 1990-talskrisen eftersom det har varit svårt för företagen att växa genom att anställa. Medan sysselsättningen stagnerat har produktiviteten ökat snabbt. Industrin har kunnat utvecklas väl genom att investera i kapitalintensiva maskiner.

Tjänsteindustrin, som i betydligt större utsträckning förlitar sig på humankapital, har haft svårare att expandera. Anledningen är att höga skatter och en rigid arbetsmarknadslagstiftning ökar kostnaden och risken för att växa genom att anställa medarbetare.

Gasellföretagaren Ulf Larsson menar att han och kollegan Jonas Malmberg den hårda vägen lärde sig att »fundera ett varv extra« när de nyanställer. Sverige behöver en friare arbetsmarknad, samt lägre skatter på arbete, så att det blir mera lockande för företagen att anställa fler.

- > **Det är ingen slump att** flera av de intervjuade företagarna i denna bok stärkte sina bolags konkurrenskraft under kristid. Kriser spelar också en viktig roll för den entreprenöriella processen.

När efterfrågan sjunker tvingas företagen effektivisera sin verksamhet eller finna nya mark-

nader för att överleva. De bästa affärsidéerna sållas fram, vilket skapar ett starkt tryck på att skapa förbättring. Men även de bästa affärsidéerna kan falla till korta om systemet sätter käppar i hjulet.

Jannis Östlund och hans kollegors framgångs-satsning Teknikmagasinet klarade exempelvis att växa snabbt trots 1990-talskrisen, men ett misstag från Skatteverkets sida var nära att sätta stopp för företaget. Inte bara lagstiftningen i sig, utan också hur myndigheterna tolkar den i sitt agerande mot företagen, spelar en central roll för utvecklingspotentialen i Sverige. Regelkrångel ska inte hindra framtidens succéentreprenörer.

- > **Att skapa framgångsrika** företag är en svår och riskfylld process. Det krävs i allmänhet en stark vilja och hårt arbete för att lyckas.

Ali Karimi annonserade efter verksamheter med miljoner i omsättning innan han hade samlat något kapital bakom sig. Mot oddsen lyckades han skapa en mycket framgångsrik koncern. Koncernens omsättning halverades sedan under 2009 på grund av finanskrisen.

Alis reaktion på att omsättningen föll med 350 miljoner kronor var inte nedstämdhet, utan istället planerade han för den framtida expansionen efter krisen.

I alla samhällen finns ett fåtal individer som är exceptionellt duktiga inom en viss bransch, som har en näsa för affärer och arbetar hårt och medvetet för att skapa succéföretag. Samhället

måste ta tillvara på, och belöna, dessa personers hårda arbete.

De entreprenörer som har intervjuats till denna bok visar med övertygelse att vi behöver personer som brinner för nyskapande och företagande för att skapa framtidens jobb. Vi behöver också ett företagarklimat som uppmuntrar till och öppnar upp för entreprenörskap.

Genom konstruktiva reformer kan Sverige bli ett land där det skapas bättre förutsättningar till att såväl grunda nya företag som expandera existerande; där talangfulla entreprenörer tillåts att fullt ut bidra till den långsiktiga samhällsutvecklingen. Förnyelsekraft inom näringslivet och goda möjligheter till jobbskapande är de centrala element som behövs för att Sverige ska stå väl rustat inför framtida kriser.





# Referenslista

## **Forskning, rapporter och böcker.**

**Axelsson, Sten** (2006). »Entreprenören från sekelskifte till sekelskifte – kan företag växa i Sverige?«, i Dan Johansson och Nils Karlsson (red.), »Svensk utvecklingskraft«, Ratio.

**Birch, David** (1993). Anne Haggerty och William Parsons, »Who's Creating Jobs?«, Cognetics Inc.

**Davidsson, Per och Frédéric Delmar** (2006). »High-growth firms and their contribution to employment: the case of Sweden 1987-96«, i boken »Entrepreneurship and the growth of firms«, Per Davidsson, Frédéric Delmar och Johan Wiklund, Edward Elgar Publishing Inc.

**Edquist, Harald och Arvid Wallgren** (2007). »Tillväxt i otakt«, SNS.

**Eliasson, Gunnar** (2007). »Entreprenörens roll i tillväxtteorin«, Arbetsrapport R2007:005, Institutet för Tillväxtpolitiska Studier.

**Global Entrepreneurship Monitor** (2005). »Global Entrepreneurship Monitor – High-Expectation Entrepreneurship 2005 Summary Report«.

**Henrekson, Magnus** (2005). »Entrepreneurship: A Weak Link in the Welfare State?«, Industrial Policy and Corporate Change, Vol. 13, No. 3.

**Henrekson, Magnus och Dan Johansson** (2009). »Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence«, Small Business Economics, accepterad för publikation sjätte januari 2009, publicerad på journalens hemsida sjätte februari 2009.

**Hermelin, Brita** (2007). »The urbanization and suburbanization of the service economy: producer services and specialization in Stockholm«, *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 89;16:59.

**Johnson, Anders** (2006). »Tidernas entreprenörer i Sverige«, *Gleerups Utbildning*.

**Karlsson, Charlie och Kristina Nyström** (2007). *Nyföretagande, näringslivsdynamik och tillväxt i den nya världsekonomin*. Globaliseringsrådet, Utbildningsdepartementet.

**Krantz, Olle** (1997). »Svensk ekonomisk tillväxt under 1900-talet – en problematisk historia«, *Ekonomisk Debatt*, nr 1.

**OECD** (2009). »Measuring Entrepreneurship – A Collection of Indicators – 2009 Edition«.

**Sanandaji, Nima** (2009). »Att möta framtiden på rätt sätt? – Sveriges ambitioner för infrastruktur«, *Stockholms Handelskammare*.

**SCB** (2009). *Arbetskraftsundersökningar (AKU), Sysselsättningen i Sverige 1963-2008*.

**Schumpeter, Joseph A.** (1975). »Capitalism, Socialism and Democracy«, *Harper*.

**Sussman, Gerald** (1999). »Urban Congregations of Capital and Communications: Redesigning Social and Spatial Boundries«, *Social Text*, 17;3:35.

**Svenskt Näringsliv** (2009). »Kreativ förstörelse – det ekonomiska läget«.

**Ullström, Jonny** (2002). »Det svenska nyföretagandet 1986-1997: förändringar i företagsstruktur och sysselsättnings-effekter«, *Vinnova*.

**van Praag, C Mirjam och Peter H Versloot** (2008).

»The economic benefits and costs of entrepreneurship: A review of the research«, *Foundations and Trends in Entrepreneurship Research*, Vol. 4 No. 2.

## **Övrigt.**

**Associated Press** (2009). »World economy on rebound, but future uncertain«, 2009-08-22.

**Dagens Nyheter** (2008). »Raset större än under depressionen«, 2008-12-12

**Teknikmagasinet** (2009). »Om företaget«, Teknikmagasinets hemsida, <http://teknikmagasinet.se>. Dokumentet låg uppe på hemsidan när den senast besöktes av denna boks författare 2010-01-09.

**Veckans Affärer** (2009). Rankning över Sveriges 500 största företag 2008.

# FORES

**När den stora** depressionen slog till under 1930-talet klarade sig Sverige ovanligt bra. Anledningen var att entreprenörskap och jobbskapande snabbt tog fart. Inom några år återhämtade sig Sverige från den djupa nedgången. Under och strax efter krisen grundades succéföretag som SAAB, Volvo Aero och Securitas.

Utvecklingen var annorlunda när 1990-talskrisen drabbade Sverige. Den globala konjunkturen var stark och ekonomin kom snart på fötter. Men höga skatter på arbete och en stel arbetsmarknad satte käppar i hjulen för de företag som ville expandera genom att nyanställa. Därför dröjde det fram till 2008 innan sysselsättningen hade nått samma nivå som innan krisen – ironiskt nog samma år som nästa kris slog till.

I denna bok utforskar Nima Sanandaji de entreprenörer som under 90-talskrisen gick emot strömmen och grundade eller expanderade framgångsföretag. Vad drev dem till att satsa på företagande? Vilka hinder stod i vägen? Och vad kan 90-talets succéföretagare lära oss om hur entreprenörskapet ska komma igång efter dagens kris?

Utgiven av den gröna, liberala tankesmedjan FORES,  
Forum för reformer och entreprenörskap.

[www.fores.se](http://www.fores.se)

ISBN 978-91-978532-3-1

