

It's a family affair!

Svensk stenindustri domineras av familjeföretag utanför storstäderna – två faktorer som professor Hans Sjögren, Linköpings universitet, pekar ut som nyckeln till framtidens tillväxt i Sverige.

TEXT PEDER EDVINSSON & PETER WILLEBRAND ILLUSTRATION SHUTTERSTOCK



FOTO: JONAS ENG



Hans Sjögren är professor i företagsekonomi och har skrivit boken *Familjedynastier – så blev Sverige rikt*.

Familjeföretagen är stommen i svensk ekonomi. Några av dem har utvecklats till dynastier. Enligt SCB arbetar mer än tredje anställd i Sverige i ett familjeföretag.

Hans Sjögren, professor vid Linköpings universitet och Handelshögskolan i Stockholm, har forskat på nordiska familjeföretag och gav 2017 ut boken *Familjedynastier – så blev Sverige rikt*. Den beskriver hur småföretag i Norden, främst Sverige och Danmark, varit extra duktiga på att växa till stora familjeföretag.

– Av världens 500 största bolag är 15 nordiska familjeföretag, fler än vad man kan förvänta sig utifrån befolkningsstorlek och BNP, säger Hans Sjögren.

Han har hittat flera anledningar till att både stora och mindre familjeföretag lyckats i Norden. Den liberala marknadsekonomi som rådde fram till första världskriget möjliggjorde för många privata kapitalister att bygga upp framgångsrika bolag som finns kvar än i dag. Till exempel startade familjerna Bonnier och Wallenberg sina företag redan under 1800-talet.

– I Sverige mattades utvecklingen av från 30-talet till 70-talet genom en rad ekonomiska regleringar som hindrade riskkapital och entreprenörskap att mötas. I dag ser vi en renässans för nya familjeföretag, mycket på grund av att förmögenhetsskatt och arvsskatt har avskaffats, vilket har underlättat skiftet från en generation till nästa.

HANS SJÖGRENS FORSKNING visar också att nio av tio nordiska familjedynastier har bildats utanför storstäderna, oavsett konjunkturläge.

En delförklaring till landsbygdens överrepresentation är tillgången på råvaror som skog och mineraler. Dessutom är kostnadsläget ofta lägre i mindre samhällen, samtidigt som steget till förverkligandet ofta är kortare.

– Många företag har startat som ett svar på omställningar i samhället. Två danska exempel är storföretagen Danfoss och Grundfos, båda i värmepumpsbranschen. De bildades på den danska landsbygden under jordbrukets omställning på 30- och 40-talen. Hushållen skulle moderniseras med rinnande vatten och

Exempel på familjeföretag i den svenska stenindustrin

BRYTANDE Borghamns Stenförädling. Grundat 1951. Bryter Kolmårdsmarmor och kalksten. Mats-Ola

Ericsson är tredje generationens företagsledare och en av Sveriges få stenhuggare. Sonen Tim skolas in i företaget och utbildar sig

också till stenhuggare. **Dala Sten.** Byggmästare Oskar Andersson startade på 40-talet kalkbrottet i Dala utanför Stenstorp,

och sonen Eie började tidigt att arbeta i brottet. I slutet av 80-talet tog Eies söner Kent och Stefan över. Bryter jämtländsk

”Många familjeentreprenörer söker distans till etablissemang, de vill agera självständigt utan påverkan från andra.”

Inför ägarskiftet:

VÅGA PRATA INNAN DET ÄR FÖRSENT

Annika Hall är affärsrådgivare och författare med forskarbakgrund och fokus på familjeägda företag. Hennes senaste bok heter *När företaget går vidare i familjen: guide till ett lyckat generationsskifte*. Sten bad henne att sammanfatta vad som är viktigast att tänka på inför ett generationsskifte.



1 Vänta inte för länge med att prata, och våga ställa frågorna! Ett generationsskifte tar ofta längre tid än många tror. Diskutera förutsättningslöst och uteslut inga frågor. Vad förväntar ni er av varandra? Hur ser ni på era roller? Rättvisa är ofta en stor fråga, särskilt som synen på rättvisa är subjektiv.

2 Sätt en grov tidsplan. Ska skiftet ske inom två eller om tio år? Alla ska veta vad som förväntas och kunna bocka av var man befinner sig i processen. Då undviker man känslan av stressade beslut, inte minst när det har emotionell koppling.

3 Inkludera! Ett generationsskifte utförs tillsammans, det är inget som en generation pådyvlar en annan. Mjuka frågor kan bli tuffa, existensiella utmaningar: Vill jag ta över pappas livsverk eller gå min egen väg?

4 Förbered och gör en riktig överlämning. Red i förväg ut vilka era ansvarsområden ska vara och ge varandra den frihet som krävs för att axla dem. Visa förtroende för nästa generation.

5 Skilj på rollerna, tydliggör spelreglerna, både formella och informella! En rad formella krav måste uppfyllas vid ett generationsskifte. Men innan man når dit är det viktigt att nå samsyn om hur företaget ska drivas, visionen framåt och vägen dit. Vad är det att vara aktieägare, vd, styrelseledamot, medarbetare etc?

centralvärme i stället för eldnad med ved, kol och koks. Grundarna identifierade något som en bred allmänhet var i behov av och bröt hela branschlogiken.

En annan som kom med något helt nytt i sin bransch var Ingvar Kamprad.

UTANFÖR storstadsregionerna är konkurrensen från andra arbetsgivare inte lika hård och det skapas en lojal arbetsstyrka som driver ”bygdens egna” bolag. Ett lönsamt och internfinansierat bolag behöver heller inte närheten till storstädernas finansmarknad för att växa.

– Man behöver inte ligga i närheten av en högskola för att få de bästa civilingenjörerna, i stället är det viktigare att säkra kompetensförsörjning i den mer lågteknologiska verksamheten genom yrkestekniska skolor på gymnasienivå, säger Hans Sjögren.

– Många familjeentreprenörer söker också distans till etablissemang, de vill agera självständigt utan påverkan från andra. Den amerikanske storinvesteraren Warren Buffett byggde upp sin förmögenhet från Nebraska och valde att inte etablera sig på Wall Street.

BRANSCHKLUSTER UPPSTÅR också ofta på landsbygden. I trakterna av Gnosjö och i Lammhult kunde möbelföretag dra nytta av infrastruktur och andra förutsättningar som hade skapats.

På motsvarande sätt har den svenska stenindustrins branschkluster koncentrerats till de stora stenbrotten i Bohuslän, Skåne, Småland, Västergötland, Östergötland, Öland och Gotland. Samhällsekoniskt har de en mycket stor betydelse.

– Under en lång period har till exempel Gnosjö anställt fler än vad högteknologiska Kista har gjort, säger Hans Sjögren.

FAMILJEFÖRETAG HAR OFTA starka värderingar och visioner. Hans Sjögren kallar det ett historiskt ankare som håller för tuffare tider.

Men det kan också bli en börda.

– Ankaret skapar tydlighet i varumärket och håller samman organisationen, men vid kriser eller omställningar måste man veta när ankaret ska dras upp och låta båten gå fritt ett tag så att företaget inte kantrar och går omkull. ■

kalksten i Brunflo.

Hallindens Granit. Första stenbrottet, för Tossene Grå Bohus, öppnades 1946 av Bror Lundgren.

Bryter i dag flera stora svenska graniter samt gnejs och diabas. Ägs och drivs av Tage, Johan och Jörgen Lundgren, barn

och barnbarn till Bror. **Mysinge.** Startades på 30-talet av Martin Johansson. Drivs i dag av Martins yngste son Stellan och

hans söner Henrik och Peter. Har genom åren brutit sten i över 20 täkter på Öland. Sedan mitten av 70-talet står täkten i

Alböke på norra Öland för allt råmaterial. **Sjöströms Stenförädling.** Familjen Sjöström har varit verksam i Borgholm

Jonas Eklund, Tom Tjörne-
mar och Mikael Stjernberg
på Valter Eklund.



Familjeföretaget som adopterade

Hur många företag har koll på sin egen historia? När anrika VE Sten fyllde 80 år förra året valde man att skildra familjeföretagets framväxt i en bok. Den visar också att man kan säkra familjetraditionen genom att "adoptera" en vd och göra nyckelmedarbetare till delägare.

TEXT PETER WILLEBRAND FOTO ANNA RUT FRIDHOLM

på Öland sedan 1959 och bryter bland annat kalksten, men även Jämtlandskalksten i Brunflo. Kunglig hovleverantör.

Slite Stenhuggeri. Paret Johan och Pernilla Lövgren har tagit över verksamheten efter Johans pappa Thomas Lövgren,

som har drivit företaget sedan mitten av 80-talet. Bryter Norrvangekalksten och Kappelshamssten. **Thorsberg.** Startades av

knekten Malkolm Thor som började köpa in sten av bönderna i Kinnekulletrakten för att tillverka hoar, trappsteg och bän-

kar. Sedemera tog sonen Tage över, följd av sin son Gösta, vars söner Göran, Sören och Stig nu driver företaget. Bryter kalksten.

Alting började med Valter Eklund själv, även om det inte var helt lätt att slå fast exakt när han började bedriva verksamhet under eget namn. Ett sparats uppsägningsintyg med goda vitsord gav i alla fall besked.

– Där framgår att han sa upp sig från Yxhults stenhuggeri 1938 för att bli sin egen, säger Mikael Stjernborg, vd för koncernen VE Sten.

Yxhults stenhuggeri var den tidens stora arbetsgivare i branschen och bolagets verksamhet sammanfattar en epok i den svenska stenindustrins historia.

Valter Eklund fick med tiden HSB som en stor kund. Bostadsbolaget understödde honom när han under 40-talet åkte till Italien för att göra affärer på plats och bland annat började direktimportera Carraramarmor till HSB:s byggprojekt.

Sättet att göra affärer gjorde honom till en pionjär inom svensk stenindustri, och stämmer väl överens med bilden av Valter Eklund som den typiske patriarken och drivne entreprenören som fick familjeföretaget att växa.

PÅ 50-TALET köpte Valter Eklund den fastighet i Spånga där bolaget fortfarande håller till. Sönerna Bosse och Janne slussades tidigt in som nästa generation som skulle driva företaget. Men deras personligheter vara olika, vilket också gav dem olika roller i företaget.

Bosse var den utåtriktade som redan som 18-åring fick åka till Portugal med attachéväska för att köpa sten, vid något tillfälle med 30 000 kronor instoppade i skorna. Janne var den mer försiktige som höll sig på hemmaplan och skötte den dagliga driften. Olika roller till trots, en sak hade bröderna gemensamt:

”Vi var egentligen inga arbetsledare, och det drabbade oss i förlängningen”, erkänner Bosse i boken.

I spåren av 90-talets finanskris var bolaget nära att gå i konkurs efter ett flertal felaktiga beräkningar i samband med byggandet av Sky City. Verksamheten i Stenfirma Valter Eklund delades efter den smällen upp i två bolag – VE

Sten och VE Stenentreprenad – just för att förhindra att ett av dem skulle dra med sig det andra i fallet om något liknade hände. Nyordningen blev även ett slags nystart för bolaget, som efter några år återhämtade sig.

I BÖRJAN AV 2000-talet valde Bosse och Janne att gå skilda vägar. Janne började bland annat att ägna sig mer åt företagets

fastigheter. Det blev allt mer uppenbart att det var dags för den tredje generationen att kliva in. Bosses son Jonas stod på tur. Han hade redan som 23-åring fått göra sin första affärsresa utomlands på egen hand.

– Jag skolades in redan i barnvagnen. När jag var sex år följde jag första gången med på pappas inköpsresor till Portugal.

Jag spelade fotboll med ett gäng portugisiska smågrabbar som jag gör affärer med i dag. Det här är fortfarande en liten bransch, även när man kommer utanför Sverige. Många tillhör familjeföretag som har gjort affärer med varandra i decennier, det bygger förtroenden.

DEN SOM LEDER ett familjeföretag får ofta axla många roller, vilket kan bli krävande i det långa loppet.

För drygt tio år sedan kom Jonas Eklund fram till att bolaget behövde rekrytera en vd till entreprenadsidan. Han hade en längre tid bearbetat en av sina kunder, Mikael Stjernborg, som drev egen firma. Han kunde se verksamheten med nya ögon och var inte bunden till familjetraditionen.

– Det var ett strategiskt klokt beslut och siffrorna talar sitt tydliga språk.

”Vi kompletterar varandra och har en tydlig arbetsfördelning. Företaget är helt transparent för medarbetare, det finns papper och struktur för allt.”

Omsättningen har fördubblats på senare år, säger Jonas.

I dag äger Mikael och Jonas lika stor andel av företaget. Bosse har sålt sina andelar. Jonas beskriver ägarförhållandet som en vinn-vinn-lösning:

– Vi kompletterar varandra och har en tydlig arbetsfördelning. Företaget är helt transparent för medarbetare, det finns papper och struktur för allt.

MIKAEL ÄR “OTROLIGT STOLT” över att få vara en del av det familjen Eklund har skapat. Och trots att han ännu inte har fyllt 40 kan han se sig arbeta kvar i koncernen tills det är dags för pension.

– När ägarskiftet nu är genomfört har vi satt upp nya mål. Jag ser inga hinder för att kunna fördubbla omsättningen utan att företaget förlorar sin själ.

Han liknar resan dit med att spela schack ombord på en båt där pjäserna hela tiden riskerar att kastas om.

– Det är konstant arbete, och en viktig anledning till att arbetet aldrig blir tråkigt.

Både Mikael och Jonas betonar dock att Valter Eklunds historia inte bara handlar om starka män i ledande positioner, den handlar minst lika mycket om de starka kvinnor och duktiga medarbetare som stått vid deras sida. Flera kapitler i boken lyfter också fram nyckelmedarbetare, hustrur och mödrar som varit lojala mot både företag och familj.

DEN OPERATIVA CHEFEN Tom Tjörnemar är numera en delägare i familjeföretaget.

– Jag blev säkert erbjuden delägarskap för att de vill ha mig kvar, men jag har ju ändå varit här i så många år att möjligheten att göra något annat har passerat, säger han och skrattar. ■



Valter Eklunds jubileumsbok.

ENTREPRENAD

**Bröderna Ahlgrens Mar-
morinredningar** i Herr-
ljunga startades 1926 av
Carl-Oscar Ahlgren. Drivs i

dag av fjärde generatio-
nen stenhuggare, tvilling-
bröderna Kenn och Pierre.
Kungälv's Natursten.
Västsvriges ledande

monteringsföretag, spe-
cialiserat på naturstens-
produkter. Grundades
1979 av Bengt-Åke Olsson
och Jan-Ove Nilsson. Drivs

i dag av Bengt-Åkes söner
Christer, Jerry och Robert.
Närkesten. Bildades när
Yxhults Stenhuggeri av-
vecklades 1980. Familjen

Aronsson förvaltar den
starka lokala stenhug-
gartraditionen genom
pappa Lars-Åke och
sönerna Stefan och Jens.