

— *Afema*

Företagsledning i tillväxtbolag

KTH Executive School

15 mars 2005

Eric Martin

Hämta bilderna på www.afema.se

Eric Martin

- Arbetat med riskkapital och entreprenörer sedan 1982
 - Svetab
 - Företagskapital
 - TUAB – Teknologiparkernas Utvecklings AB
 - Aldano
- Eget konsultbolag sedan 1984
 - Afema AB
- Ordförande
 - Azpect Photonics AB
 - Primetec AB
 - Connect Östra Sverige
- Tidigare uppdrag
 - Medverkat i många mindre företag
 - Ordförande i Svenska Riskkapitalföreningen
- Civilekonom med teknisk påbyggnad
- Dold talang:
 - F.d. landslagscoach i vattenskidor

Disposition

- ❑ Egna erfarenheter
 - Erfarenhetsföretagen
 - Interiörer från olika företag
 - Gemensamma drag
 - (Hypo)teser
- ❑ Andras modeller
 - En amerikansk modell
 - Anpassning till Sverige

Erfarenhetsföretagen

- Pagina
 - databöcker
- IVT
 - värmepumpar
- Micronic
 - laserritare

Gemensamma drag

- Säljet är tillväxtmotorn
- Tillväxt efter/genom fokusering
- Målen är kompassriktningen
- Organisationen är omogen
- Rusta för rörelsekapitalbehov genom att ändra affärslogik
- Förvärvar funktioner, ej volym
- Alla träd växer inte upp till himlen - det finns också hot mot tillväxten

Sälj

- ❑ VD är säljorienterad
- ❑ Alla är säljare
- ❑ Säljer först – gör se ´n
- ❑ Investerar i säljfunktionen
- ❑ Utvecklar säljfunktionen innovativt

- ❑ Stödjande organisation fokuserar på leverans – nöjda kunder är Prioritet 1

Fokusering

- Tillväxten startar när differentierande verksamheter avvecklas
- Tillväxten kan starta på ett oväntat område

- 3 F

Kompass

- ❑ Mål utgör mer kompassriktning än en exakt numerär
- ❑ Hittar enkla nyckeltal att styra mot
- ❑ Nyckeltalen mäts ofta

- ❑ Positiva spiralen

Organisation

- ❑ Liten och väl sammansvetsad ledning eller platt organisation
- ❑ Ledningen arbetar mycket som/med en task force som fokuserar på flaskhalsar
- ❑ Problemorienterade måndagsmöten

- ❑ Organisationen ofta underbemannad
- ❑ Arbetsglädje, entusiasm och lojalitet
- ❑ Medarbetarna kan ofta många arbetsuppgifter inom företaget

- ❑ Flexibla former
 - Projektanställningar
 - Konsulter
 - Franchise

- ❑ Klanen

Rörelsekapital

- ❑ Innovativa metoder för att hitta finansiering (som inte finns)
 - Pantsätter kundfakturor hos leverantören
 - Belånar kommande betalningar, rembursor, order, patent m.m.
 - Säljer före produktion (och konstruktion)
 - Återleasar försåld utrustning
 - Franchisemodeller med genomlysning av cashflow
 - Hittar förskott hos kunden - eller värste konkurrenten
- ❑ Ändrar affärslogik för att minska behovet av rörelsekapital

Förvärv

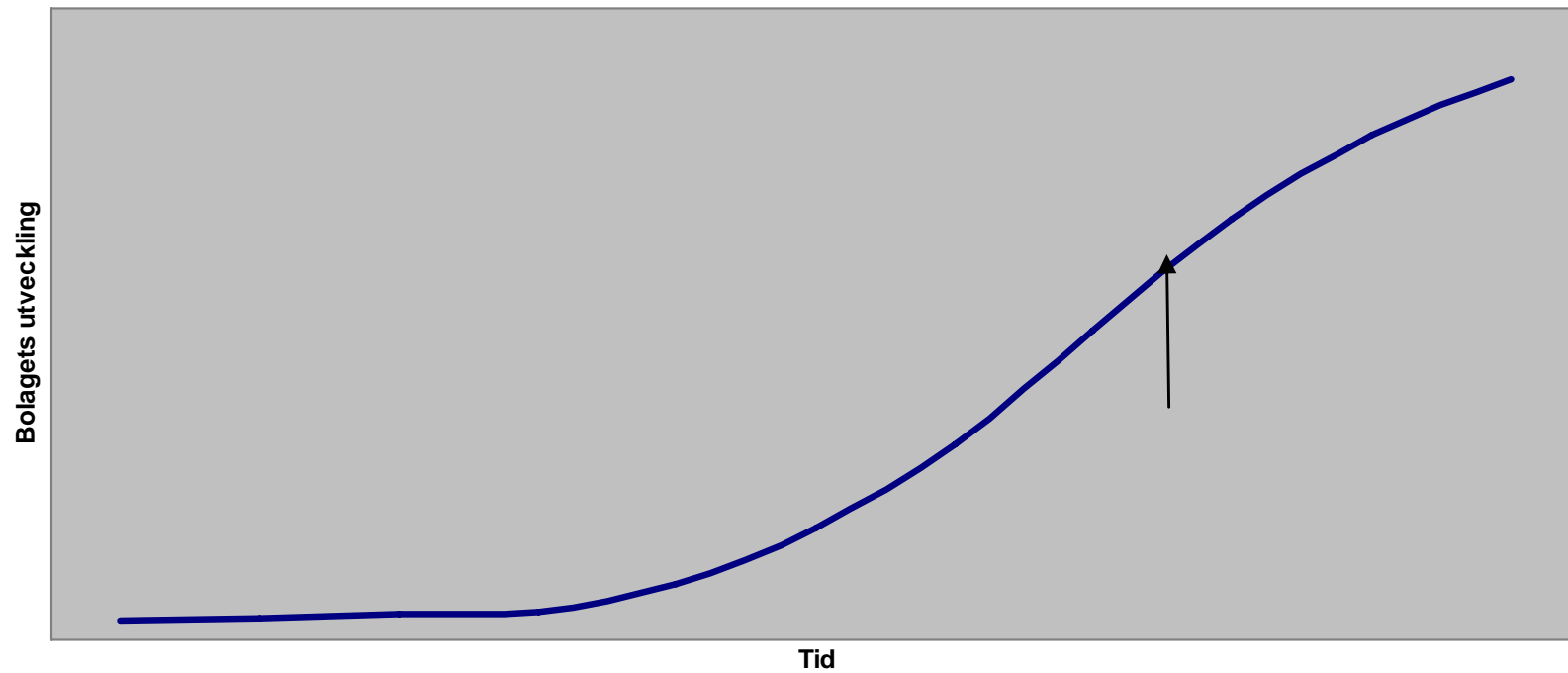
- ❑ Förvärvar för funktion, inte volym
- ❑ Integrerar förvärv i egen kulturmodell
- ❑ VD är mycket aktiv under och efter förvärv

Hot mot tillväxten

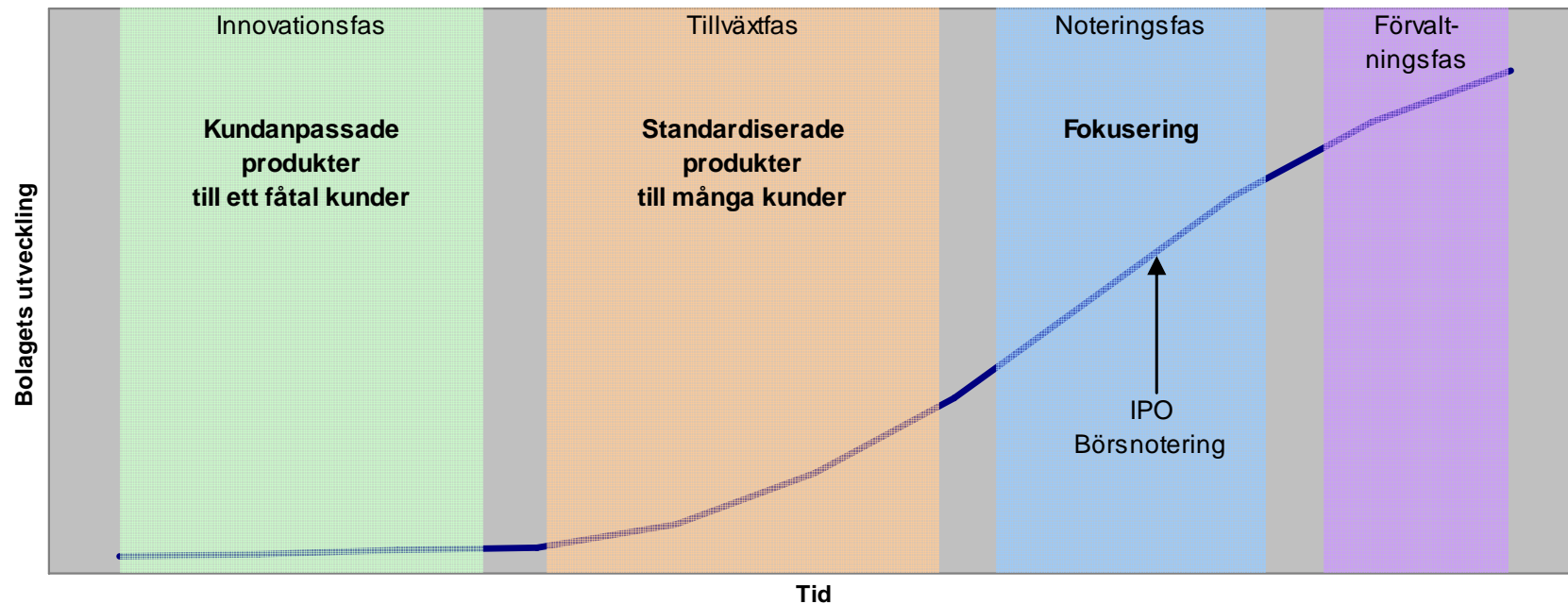
- ❑ Puh-effekten
- ❑ Personalavhopp
- ❑ Konsolidering
- ❑ Marknadsmättnad
- ❑ Teknikskiften
- ❑ State of the art hotas av prestandahöjd billig teknik
- ❑ Untouchables

Vad händer om man gör tvärt om?

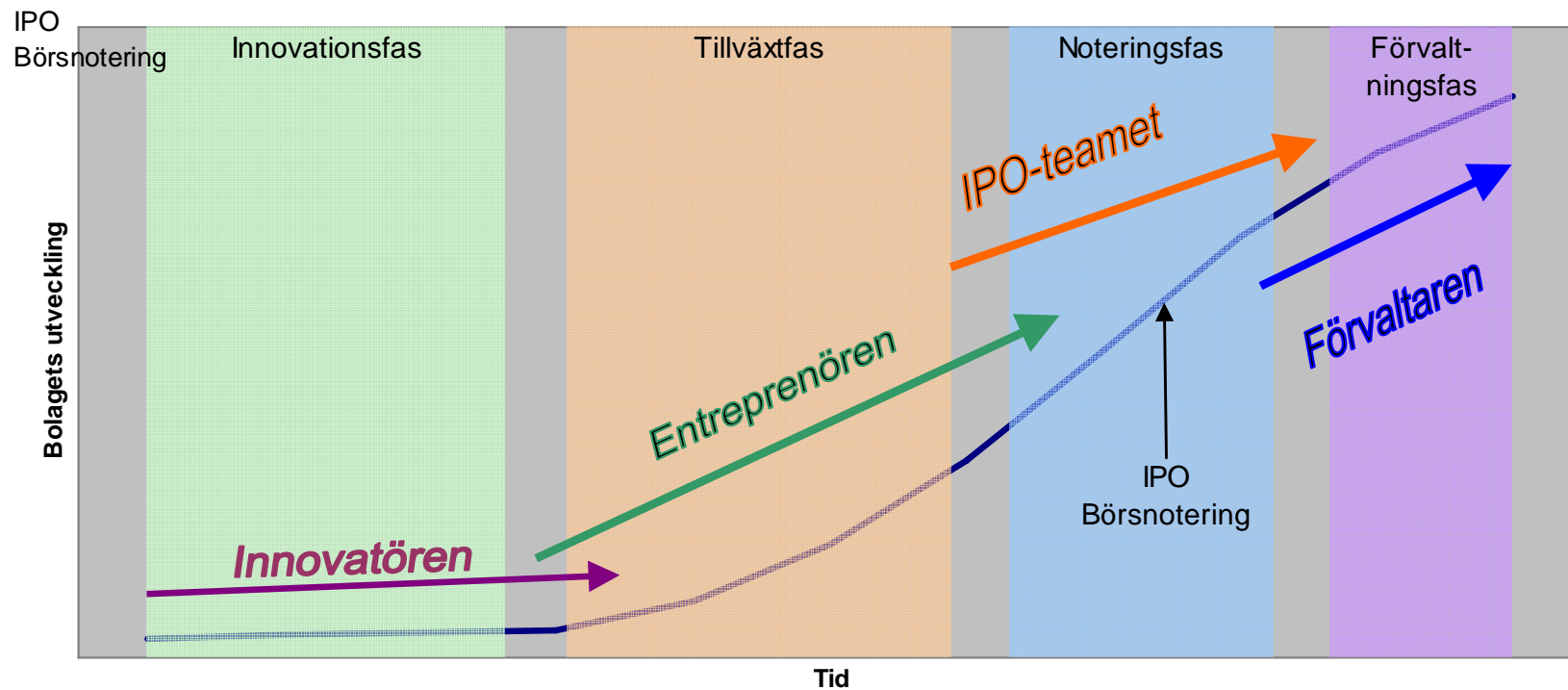
Bolagets utvecklingskurva



Utvecklingsfaser och produktstrategier



Den amerikanska managementmodellen

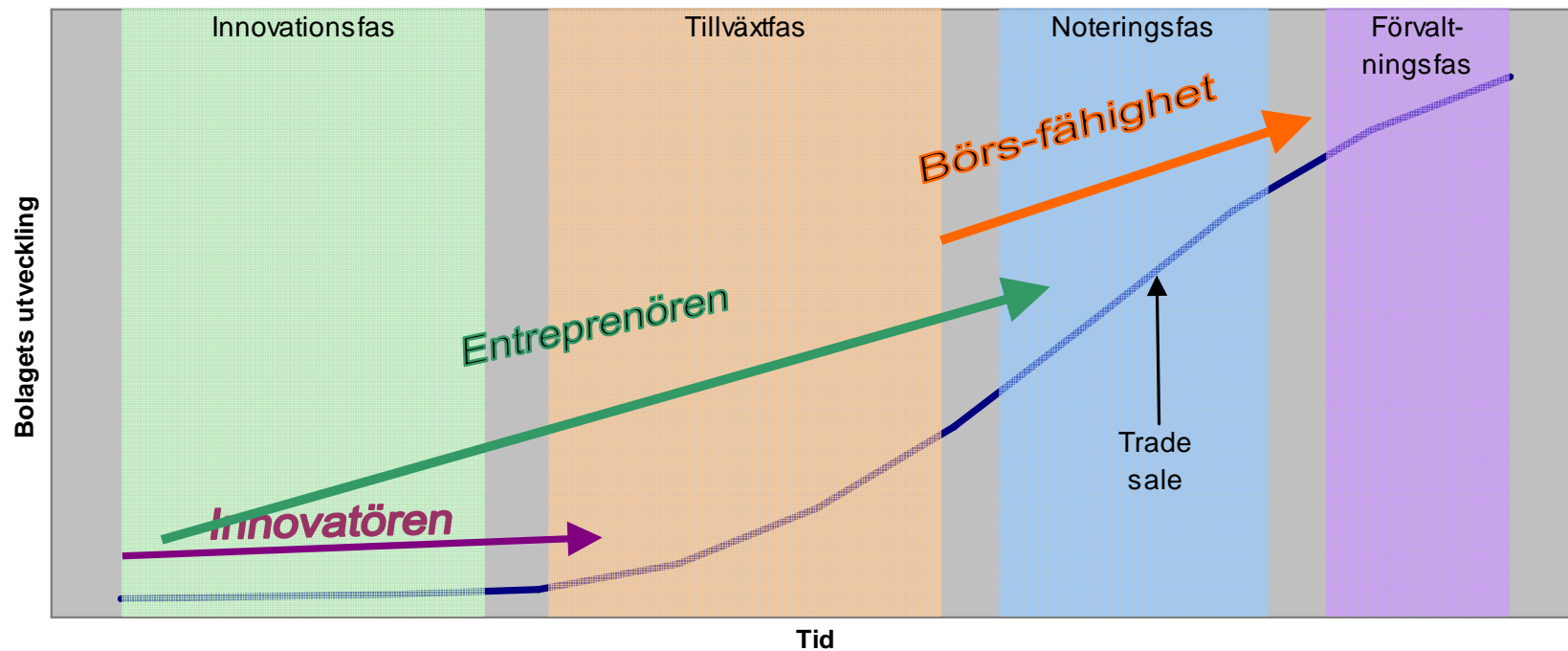


Särdrag för Sverige

- ❑ Säljet är inte "medfött"
- ❑ Liten hemmamarknad
- ❑ Få affärsänglar –
begränsad finansiering i tidiga skeden
- ❑ Färre företag som uppnår börsdignitet

- ❑ Konsten att bygga framgångsrika företag
av Uno Alfredéen

Anpassning till Sverige



■ *Afema*

| Afema AB
+

www.afema.se

Krokvägen 82
122 63 ENSKEDE
08-659 86 24

eric.martin@afema.se
0705-922 899