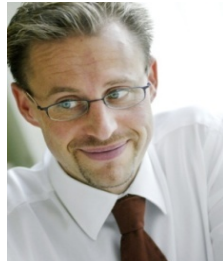




Entreprenörskap och ledarskap i teknikbaserade tillväxtföretag

Nicolas Hassbjer

Nicolas Hassbjer – Entrepreneur & Board professional



- Founder of HMS (Hassbjer Micro System AB), based on exam project at the University of Halmstad
- CEO of HMS Networks for 21 years (1988-2009)
- Tekn. Dr h.c. Information technology
- Non-executive board member of rapid growth companies

Entrepreneur of the Year – Årets stjärnskott 2007



Board member of Sicom AB (Stockholm)
Leading supplier of networked measurement systems for infrastructure projects



Board member of eGain Group AB (Kungsbacka)
Energy reduction in buildings based on weather forecast.



Board member of Cybercom AB (publ)
Connectivity Engineering



Board member of MagcComp AB (Eslöv)
Energy reduction in electric drives and induction heating systems.



Chairman of Slottmöllans Fastighets AB (Halmstad)
Development of historic industrial buildings along Nissan river into 35 000 m2 offices.



Chairman of Tequity AB (Halmstad)
Investments in selected tech-companies with high growth and international potential



Board member of Lidh Gruppen (Halmstad)
Direct marketing and investment management



Chairman of the Chamber of Commerce in Southern Sweden

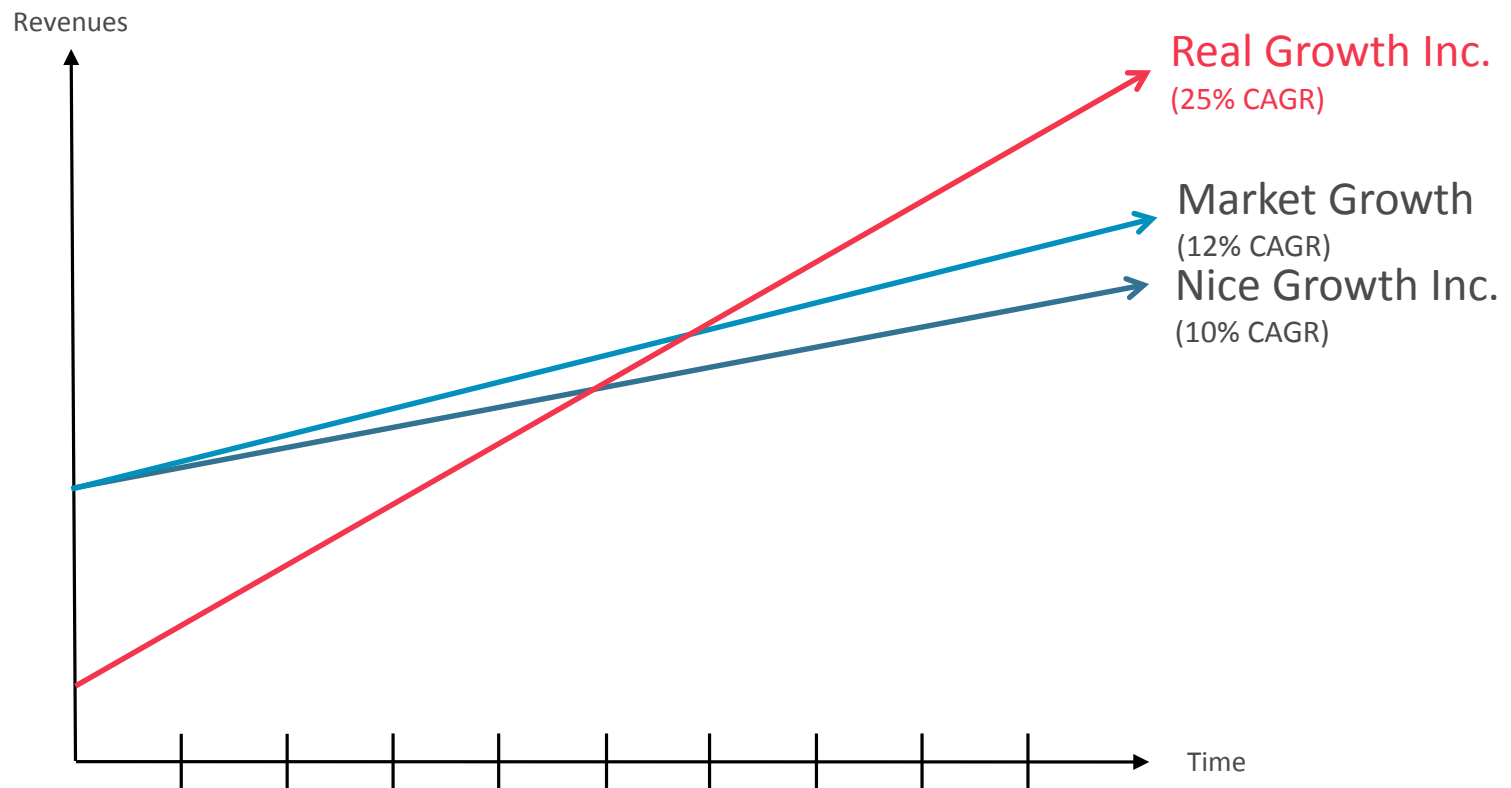


Board member of Almi Group (Stockholm)
Company owned by Government to support growing businesses: Advisory, loans, venture capital and incubation.



Board member of the University of Halmstad

Definition of growth?

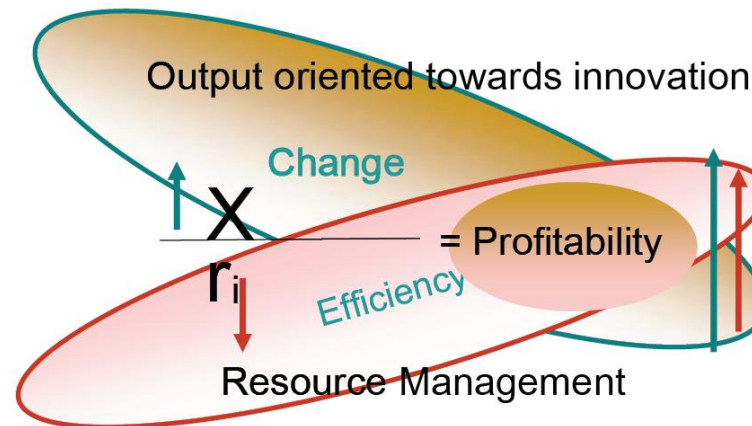


Sustainable growth management

Exploration <-> Exploitation

Innovation & Change <-> Profit & Efficiency

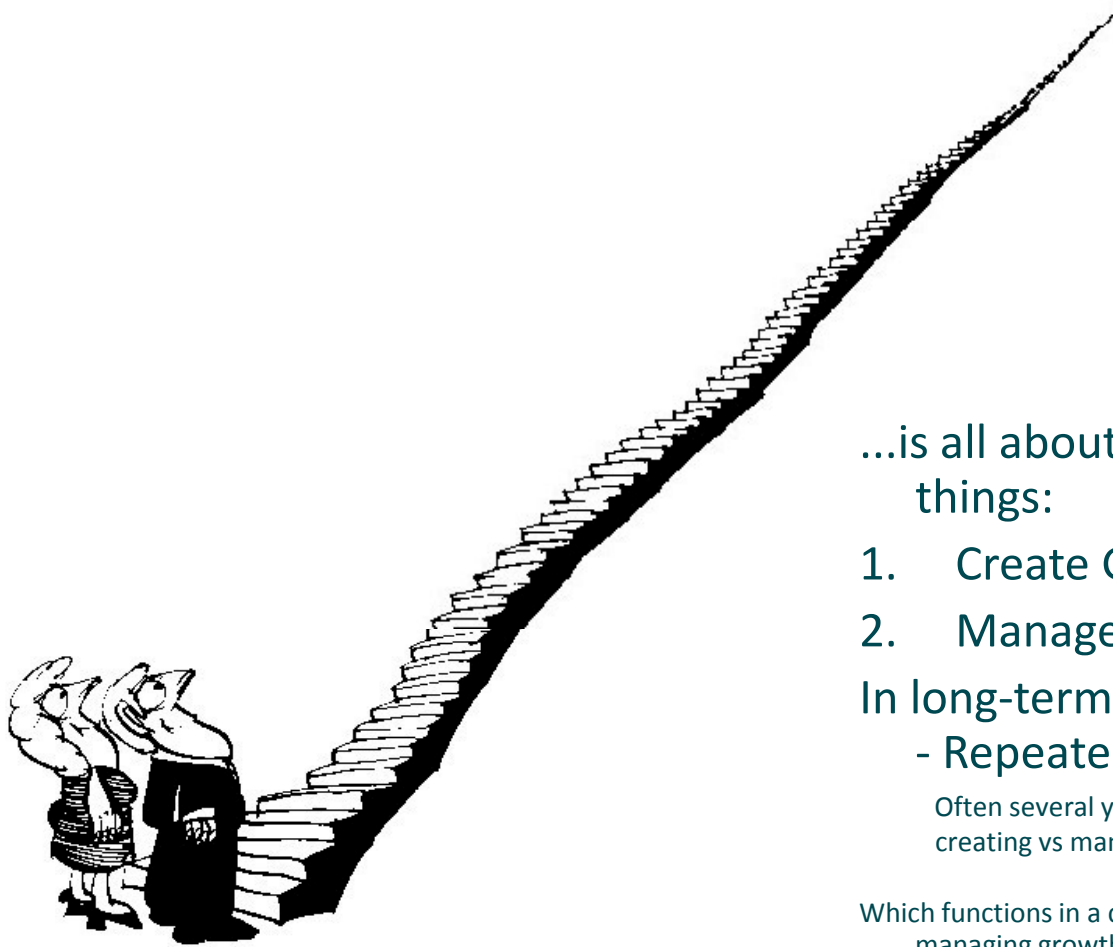
Lets take the risk of this opportunity <-> Lets do this better



Growth Management:

1. Create Growth
2. Manage Growth

Growth Management...



...is all about two (completely different) things:

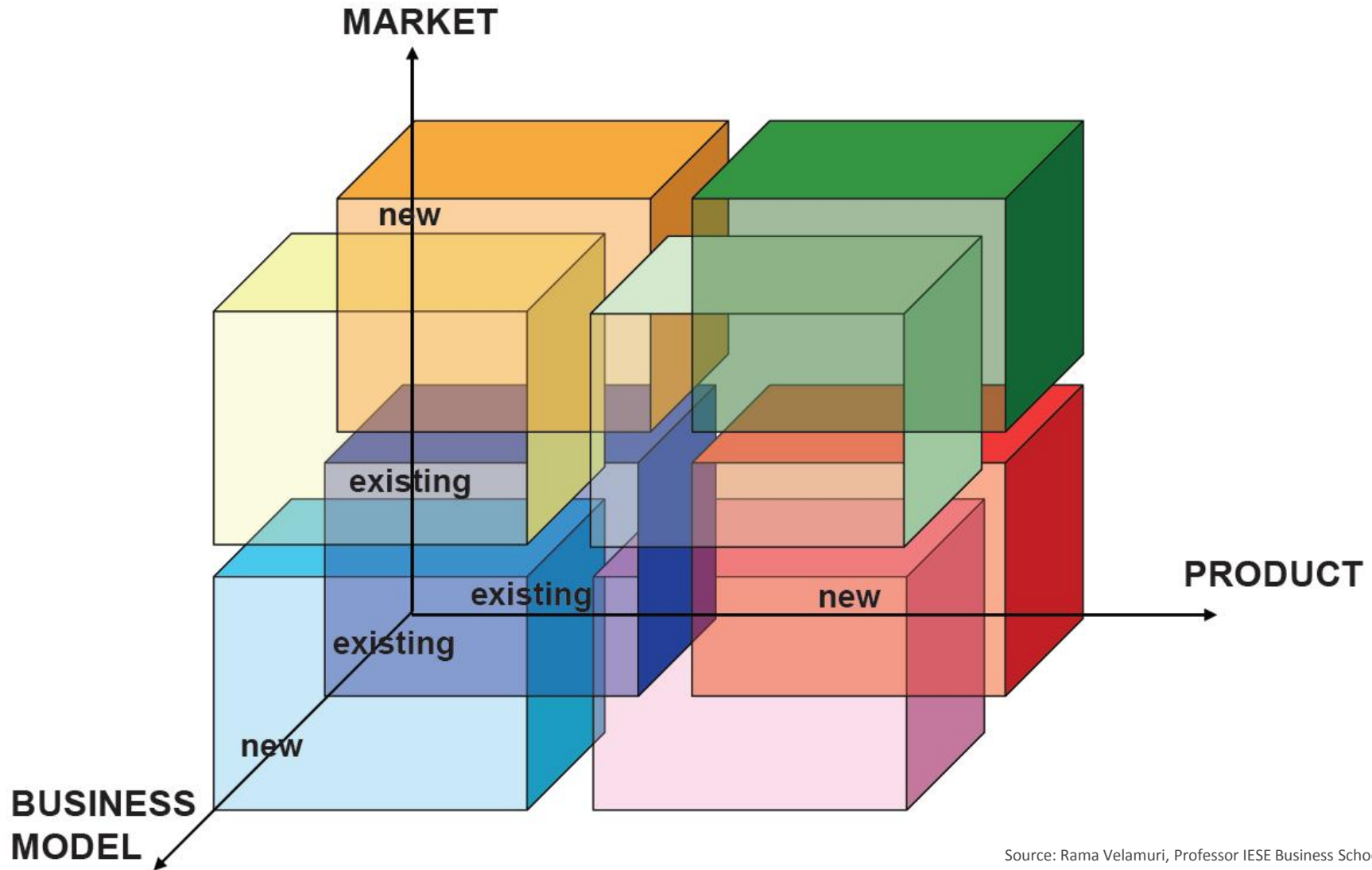
1. Create Growth
2. Manage Growth

In long-term growing companies:
- Repeated in cycles

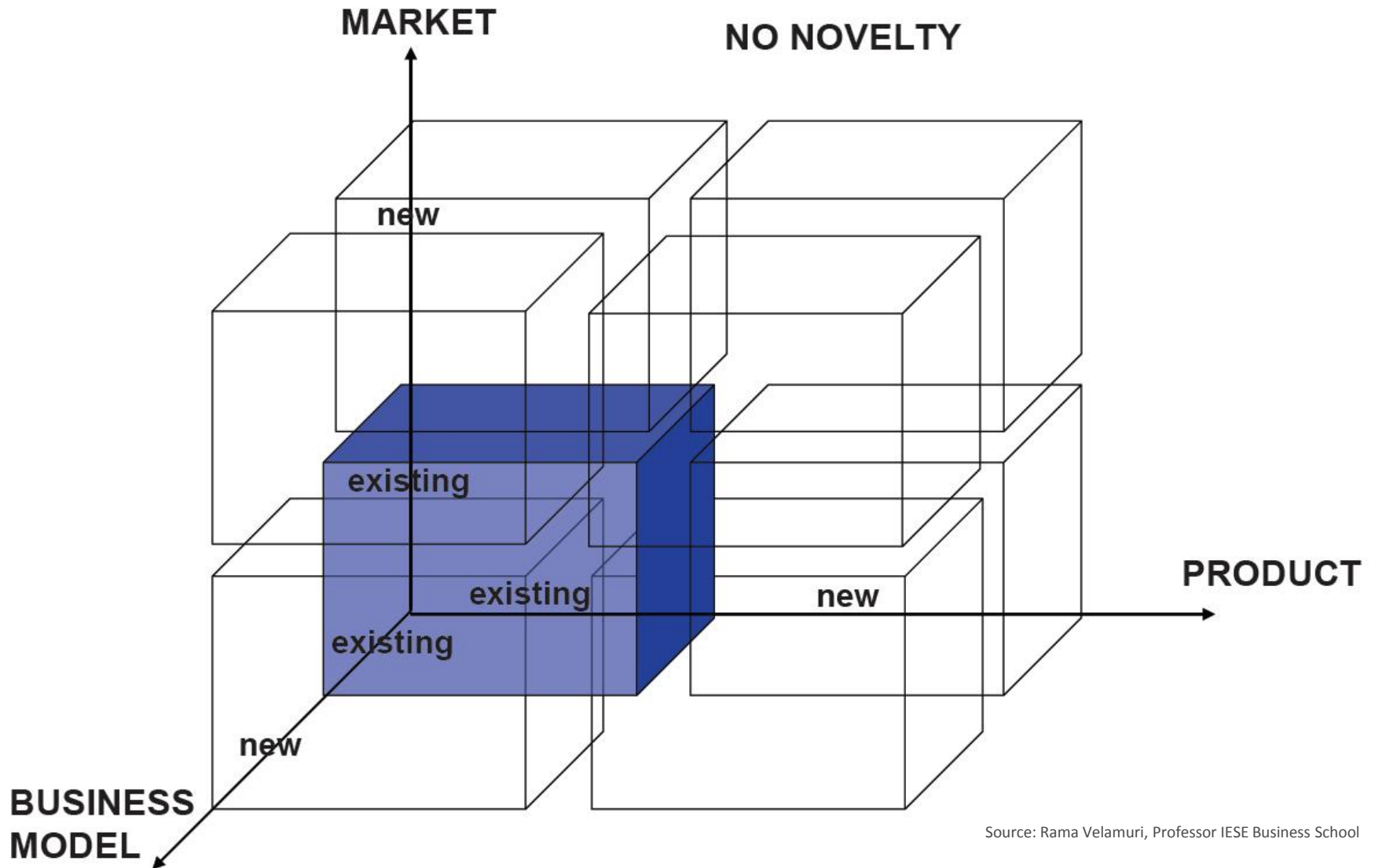
Often several years between shift in focus on creating vs managing growth

Which functions in a company or management team are creating growth vs managing growth?

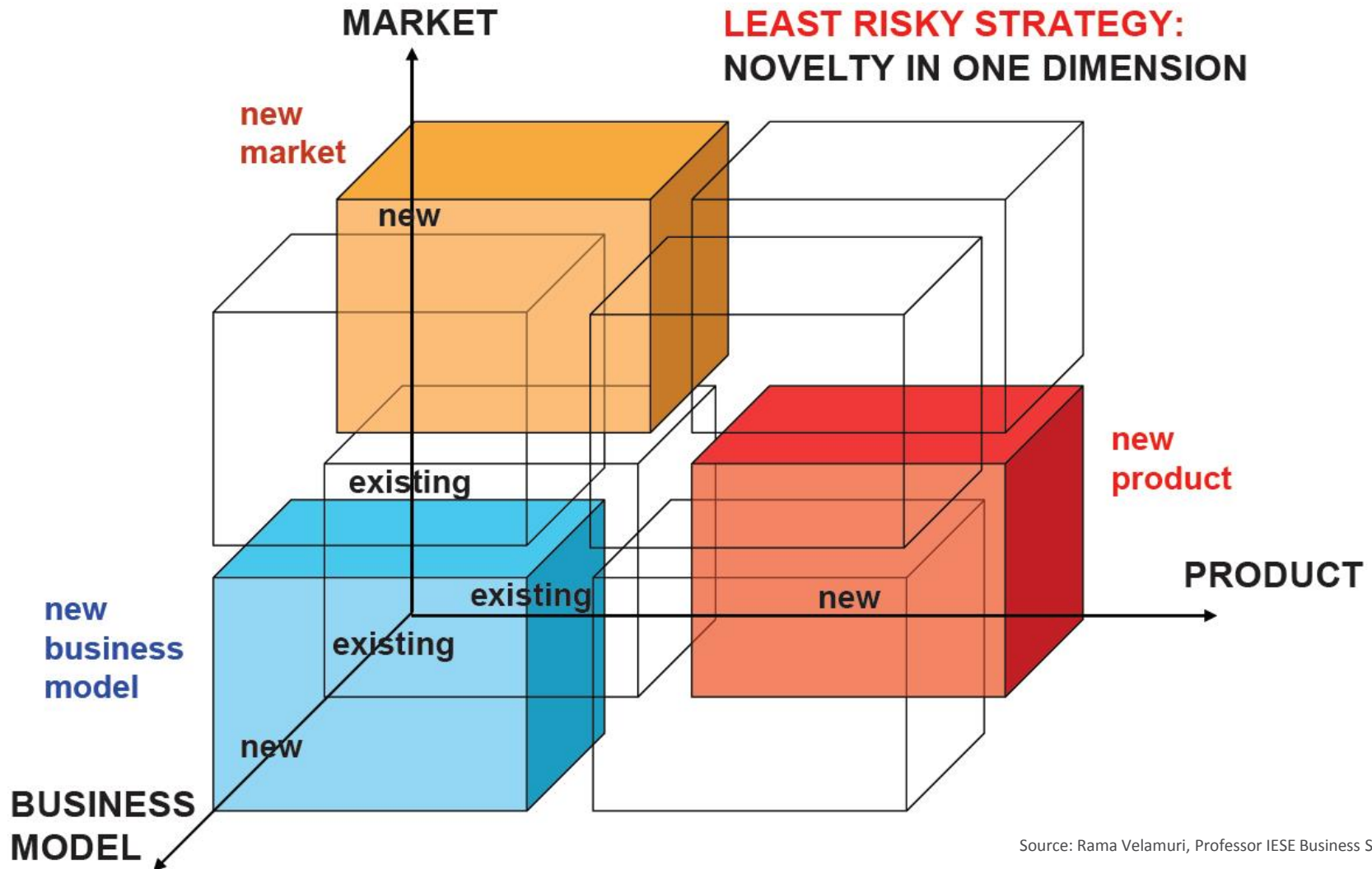
Strategies to generate growth



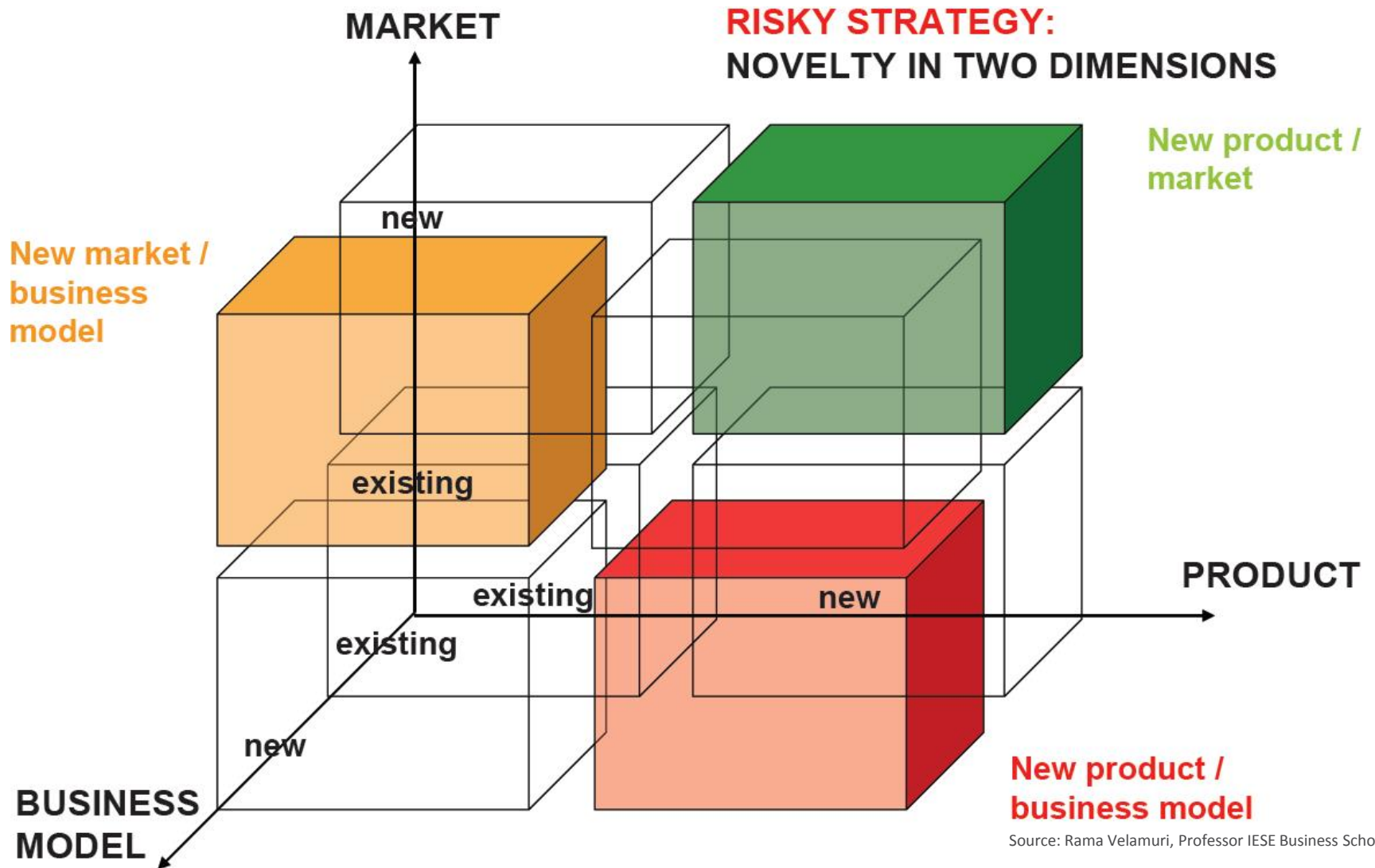
Source: Rama Velamuri, Professor IESE Business School



Source: Rama Velamuri, Professor IESE Business School

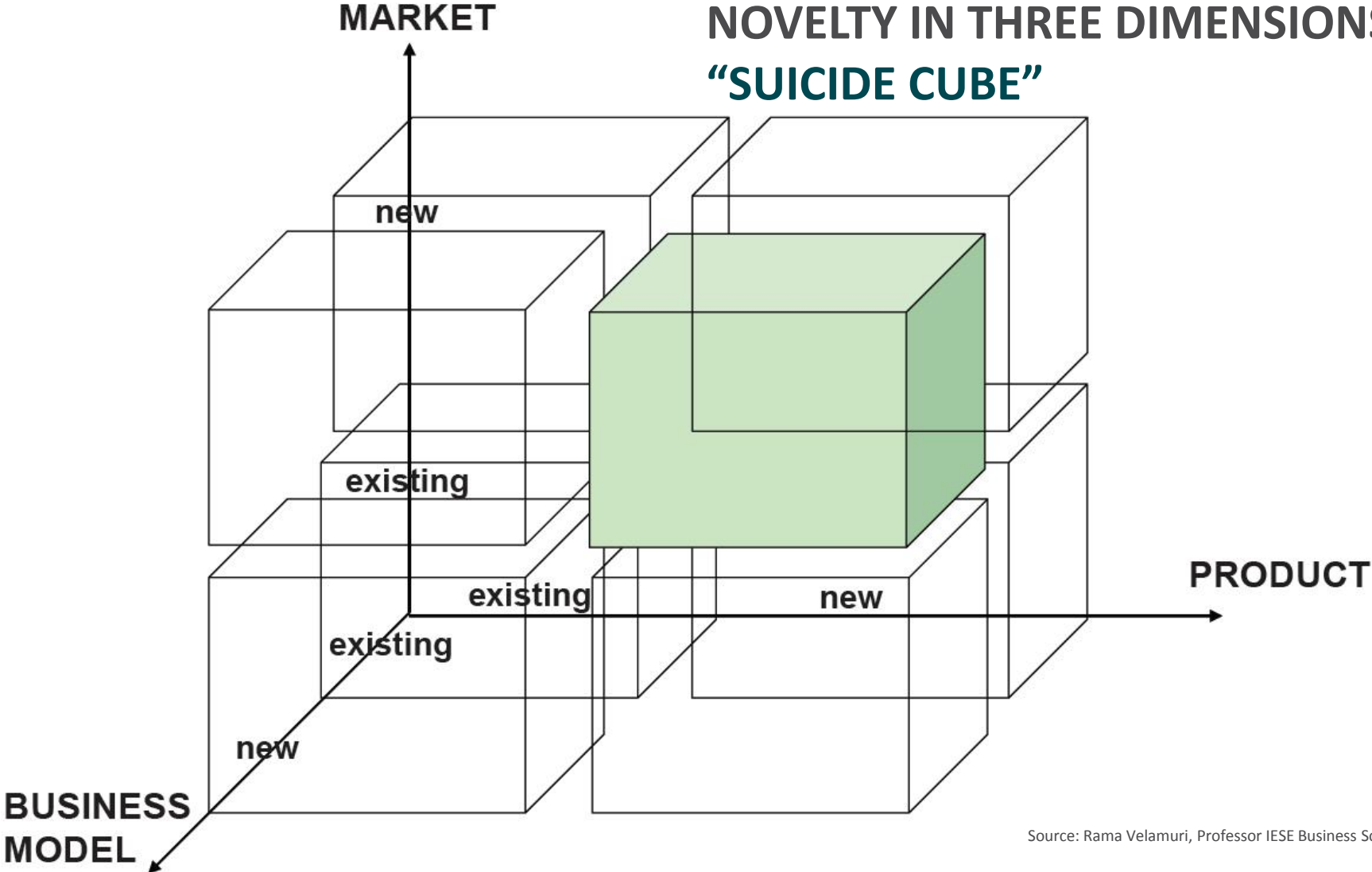


Source: Rama Velamuri, Professor IESE Business School



Source: Rama Velamuri, Professor IESE Business School

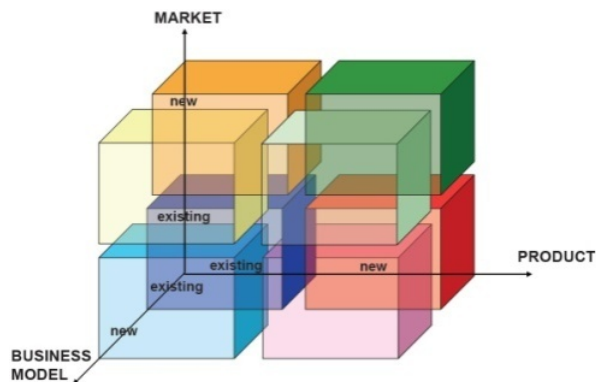
NOVELTY IN THREE DIMENSIONS "SUICIDE CUBE"



Source: Rama Velamuri, Professor IESE Business School

Med vilken strategi att skapa tillväxt startade HMS?

Start-up
Phase



Growth is a marathon over several phases

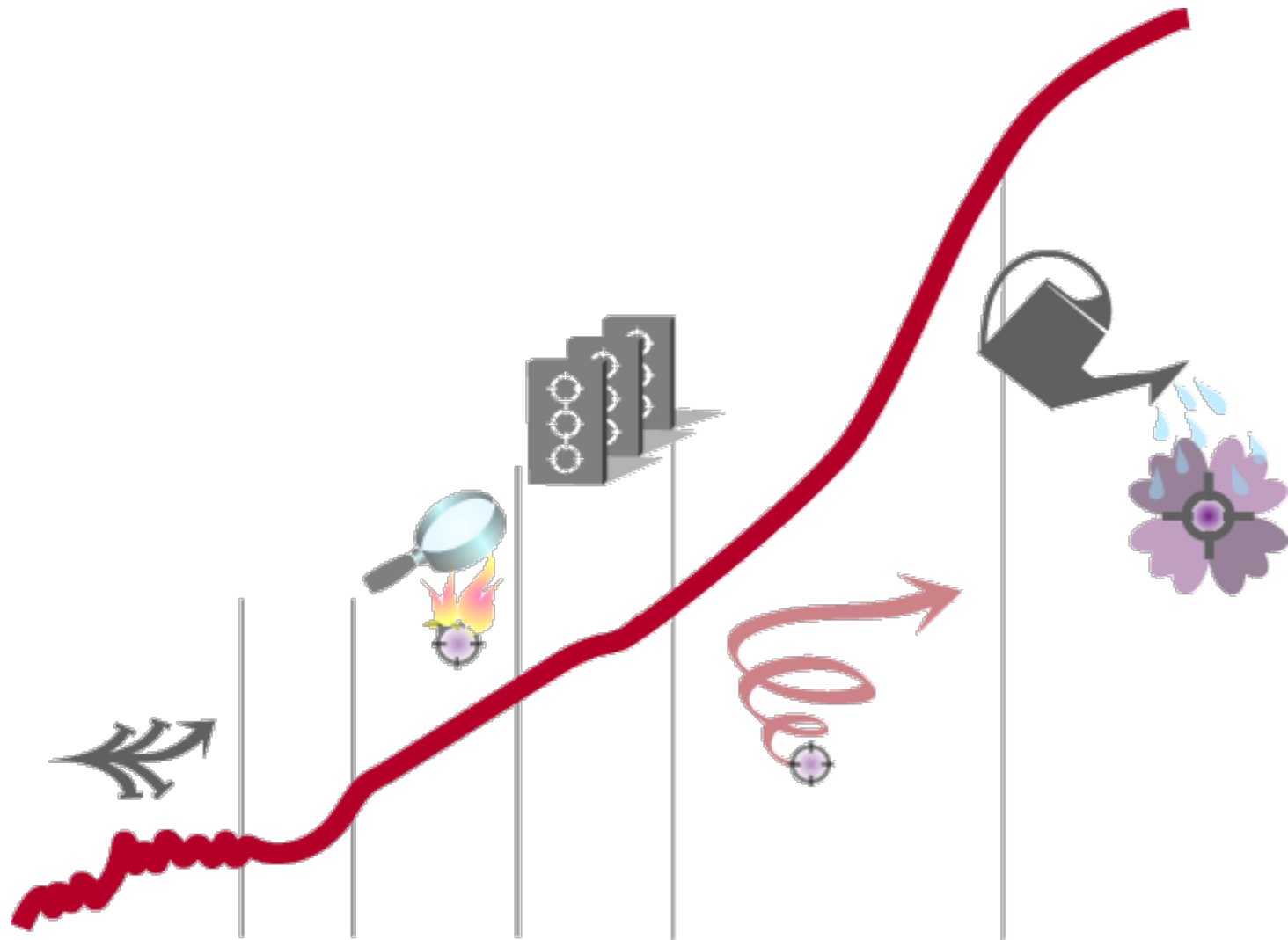


Illustration: Ahrens Rapid Growth

HMS Tillväxtfaser

Upstartsfas

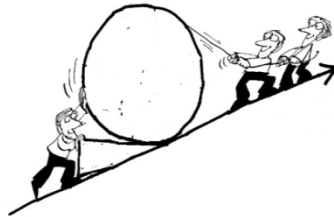
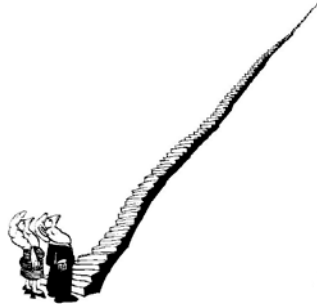
Lansering Anybus
Produktintroduktion

Tillväxtplan 1
Internationell etablering

Driva
Lönsamhet

Tillväxtplan 2

Framtid...



1988

1992

1994

1997

2001

2004

2006

2007

2009

1 Mkr, 2 anställda

5 Mkr, 10 anställda

20 Mkr, 30 anställda

150 Mkr, 90 anställda

320 Mkr, 175 anställda

1988

Hassbjer Micro System grundas av Nicolas Hassbjer.

Eget nätverks-system utvecklas



1992

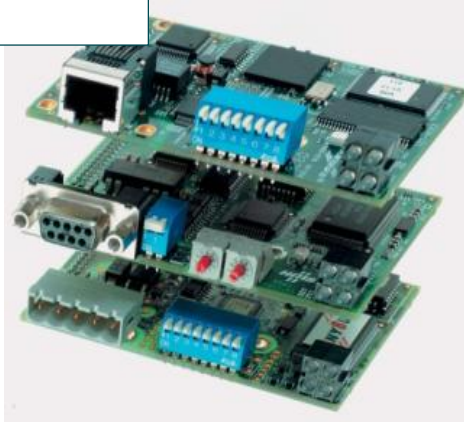
Stor order från Atlas Copco

1994

Första ordern från Japan (Hitachi)

1995

Anybus lanseras



2002

Sveriges snabbast växande tillverkande företag.

53% genomsnittlig tillväxt senaste 10 åren

2003

Sveriges bästa elektronikföretag



2007

Börsnotering på NASDAQ-OMX, Stockholm

2008


1 000 000 Anybus produkter sålda i 50 länder

2008

Sveriges bästa exportföretag



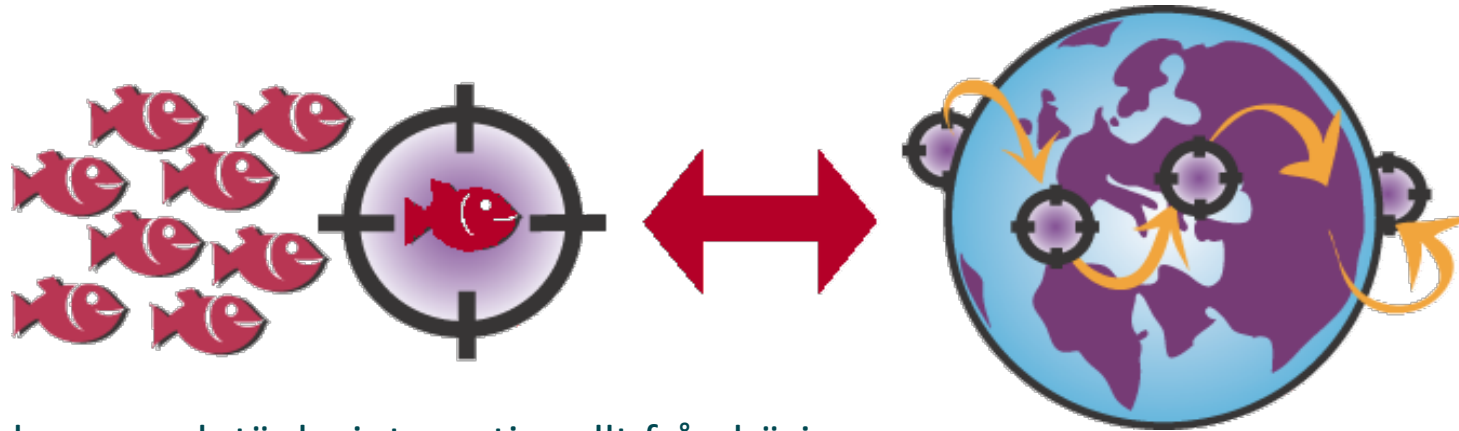
HMS financing and Board of Directors

Start-up Phase	Anybus Product Introduction	Growth Plan 1 International Presence	Drive Profitability	Growth Plan 2	Future...
 <p>1988 -1997 Self-financed growth Repeat deliveries of first products after just 6 months. SEK 0,1 m credit line to finance working capital autumn 1989.</p>		<p>1997-2004 Venture Capital SEB Venture Capital and IDI invest together with employees, advisors and board. Capital injection of SEK 49 million</p>	<p>2004-2007 Private Equity Dual track process with Carnegie Investment Bank as advisor. Segulah replaces venture capital funds. New incentive programs, no capital injection.</p>	<p>19 Okt 2007- Listing IPO process with SEB Enskilda as advisor. SEK 480 million offering of existing shares. No capital injection. 3 000 shareholders</p>	

1988	1992	1994	1997	2001	2004	2006	2007	2009
<p>1991 1,3 MSEK 3 employees Mentor to Nicolas</p>	<p>1992 1,7 MSEK 4 employees Advisory board 4 external advisors</p>	<p>1995 9,3 MSEK 14 employees Board 1 5 members</p>	<p>1997 23,9 MSEK 32 employees Board 2 4 members Chairman Hans A Andersson (ABB)</p>	<p>1999 33,3 MSEK 60 employees Board 3 6 members Chairman Berthold Lindqvist (Gambro)</p>	<p>2004 150 MSEK 92 employees Board 4 6 members Chairman Jörgen Centerman (ABB)</p>		<p>2008 320 MSEK, 175 employees 85 MSEK EBIT (27%) Board 5 5 members Chairman Urban Jansson (Ratos mm)</p>	



Internationalisering



☞ Våga fokusera och tänka internationellt från början

- ☞ Välj ut idealkunderna på varje marknad. Bredda därefter stegvis från dessa nyckelkunder med dedikerad personal, distributör eller eget säljbolag
- ☞ Försäljning till fåtal utvalda nyckelkunder, ofta möjligt att göra direkt från huvudkontoret
 - ☞ "Plogande nyckelkunder" är ofta bästa och billigaste marknadsföringen

☞ Hantera kulturella skillnader

- ☞ Inte bara språk och kultur - Framför allt skillnaden i beslutsprocesser

☞ Hur kan marknaden segmenteras

- ☞ Vilka kunder på olika marknader har liknande behov och krav?
- ☞ Vilken marknad eller vilket segment väljer man först?

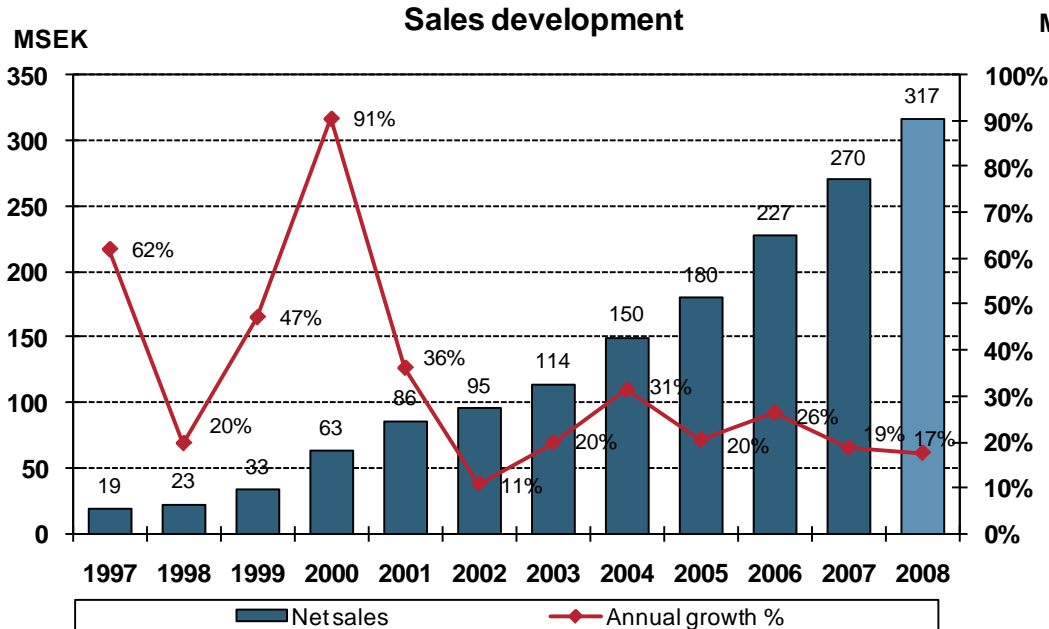
☞ På tillräckligt stora marknader är egen representation/dotterbolag att föredra

- ☞ Bygg bara upp de funktioner som behövs på lokal marknad, tex Försäljning och teknisk support. Allt annat sköts från HK

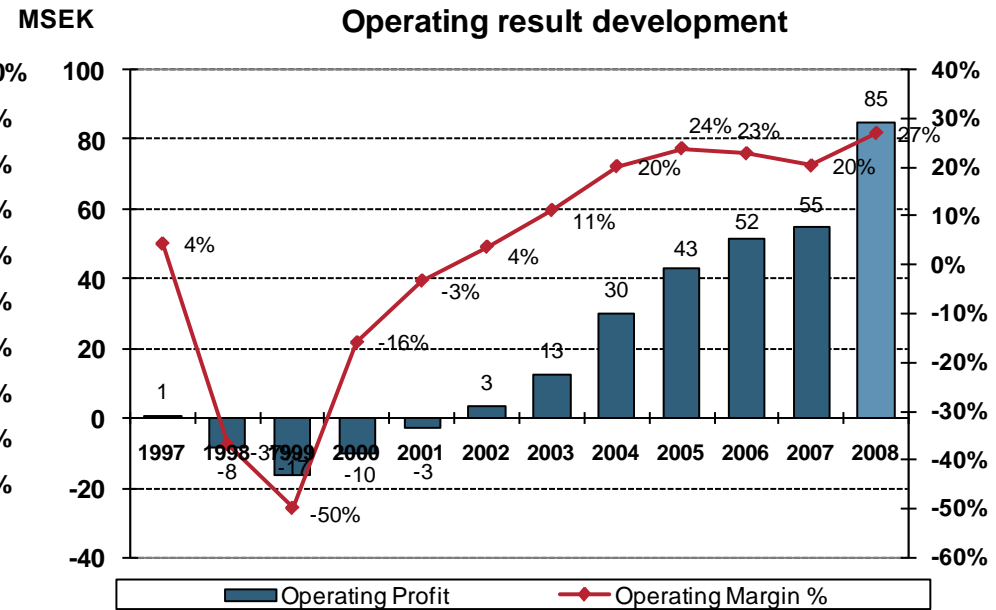
Bild: Ahrens Rapid Growth

HMS Financial development during the 10 year period of building own international presence

Sales development



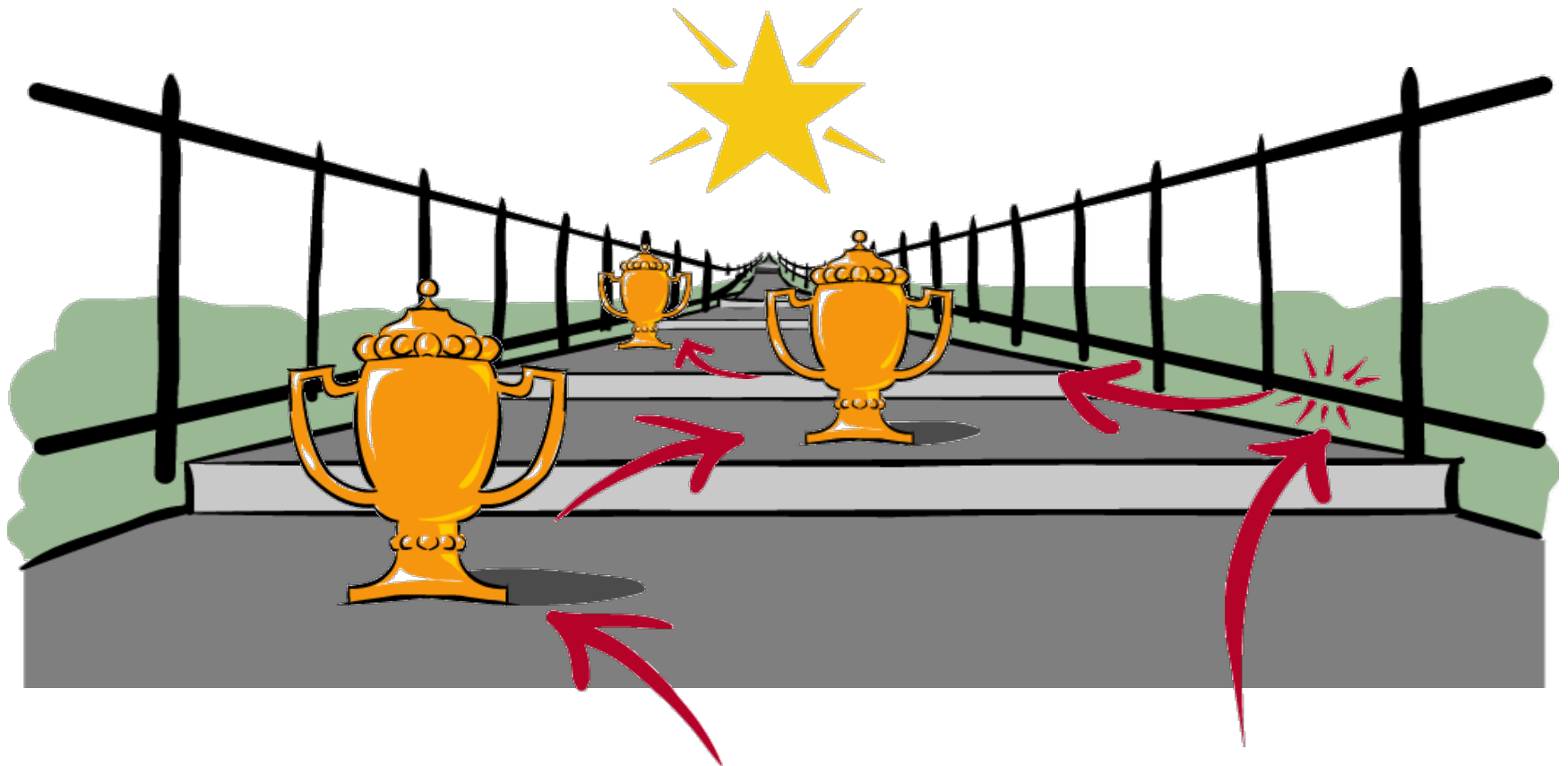
EBIT development



- Start with a capital injection of SEK 49 million (of which 34 were actually used)
- Average organic growth of 30% per year over the 10 year period
- Operating margin (EBIT) climbed well above 20%
- Working Capital < 8% of sales, strong cash flow enabling a self-financed growth

Ledarskap i tillväxtföretag - Hårdmjuk styrning

Clear vision, values, strategic cornerstones, objectives



Tillväxtföretagens huvudsatser* och HMS tillämpning

- 🔗 Utveckla inte det kunderna vill ha
- 🔗 Uppfinn inte
- 🔗 Tillverka inte
- 🔗 Stadigast på ett ben
- 🔗 Tillväxt=Lönsamhet
- 🔗 Styr inte med budget
- 🔗 Ge inte folk ansvar

HMS Tillämpning:

- ➔ Utveckla det kunderna inte ännu vet att de behöver
- ➔ Ständig vidareutveckling, patent som komplement
- ➔ Outsourcing i kombination med egen tillverkning
- ➔ Fokus på huvudprodukten, bredda från denna
- ➔ Snabb fokuserad tillväxt = Effektivitet
- ➔ Nuläge/prognos samt vision/värderingar
- ➔ Utveckla kultur där alla tar ansvar

* Källa: Ahrens Rapid Growth

Några råd till entreprenörer i tidig fas:

- 🔗 **Tidig lönsam försäljning ger det bästa riskkapital som finns**
- 🔗 Ta in erfarna personer som rådgivare tidigt, komplettera efter hand (senare mer formell styrelse). Kan vara rätt att ha samma personer som affärsänglar.
- 🔗 Ge rådgivare/affärsänglar/investerare ordentligt incitament
 - Du kommer att behöva ordentligt med stöd i olika kritiska faser och det behövs en uppsida som skapar engagemang även om det inte går fullt så bra som tänkt.
- 🔗 Framförhållning
 - Förbered kapitalanskaffning i god tid
 - Ta in tillräckligt med kapital när du väl håller på så att du kan fokusera 100% på att bygga verksamheten
- 🔗 Håll er till rimliga prognoser och förväntningar hos de som investerat
- 🔗 Leverera!
- 🔗 **Entreprenörens vilja, drivkraft och uthållighet är betydligt viktigare än mängden kapital**

