



**Kerstin
brinner för
att utveckla**

SID 8



**Petter lyfter
framtidens
unga ledare**

SID 7



**Samarbete är
modellen för
Maxmoduler**

SID 6

NORRLANDS 1/2018 Barometern

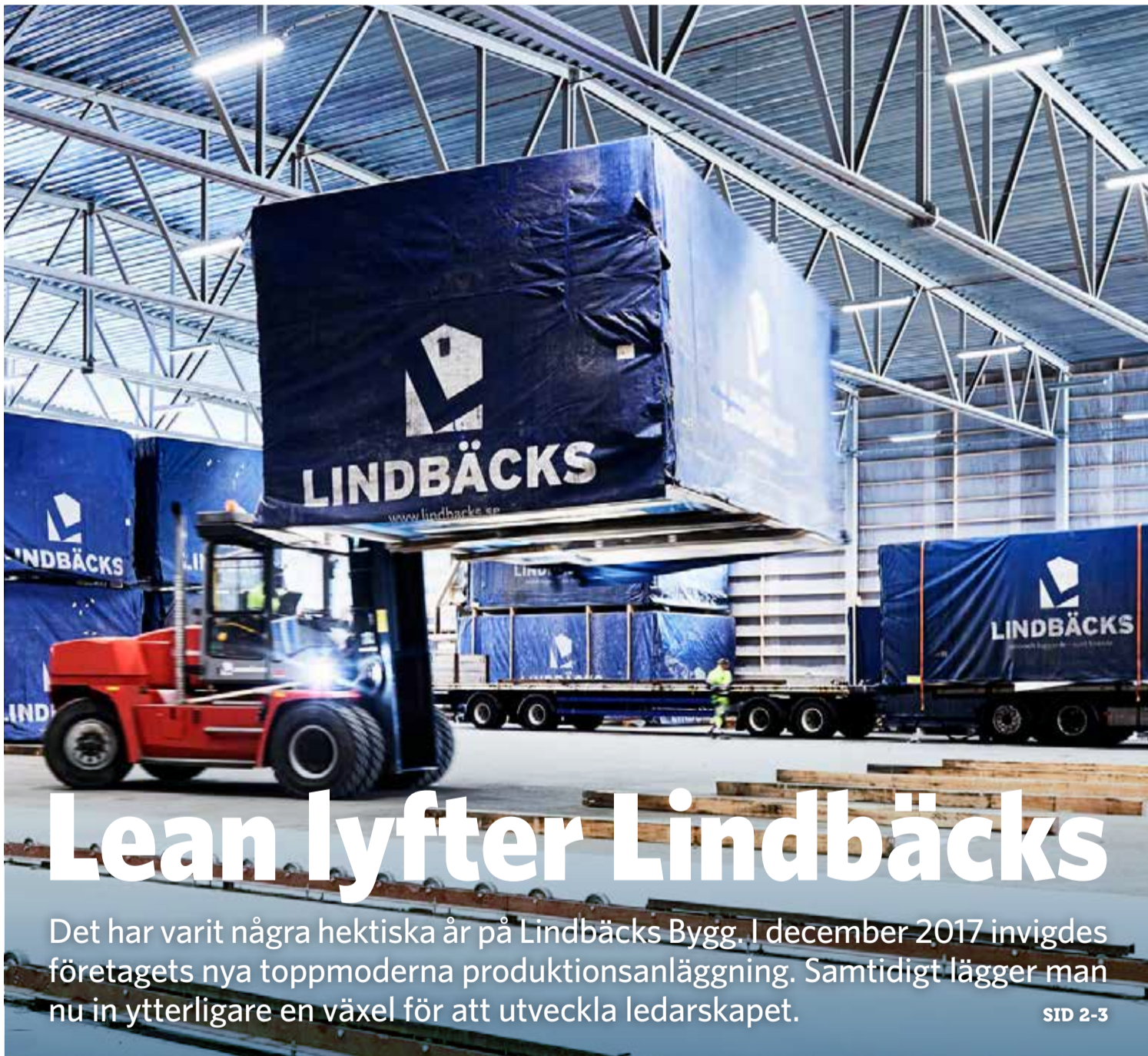
EN TIDNING MED KOLL PÅ KONJUNKTUREN I NORRLAND

WWW.NORRLANDSFONDEN.SE

NORRLANDSFONDEN

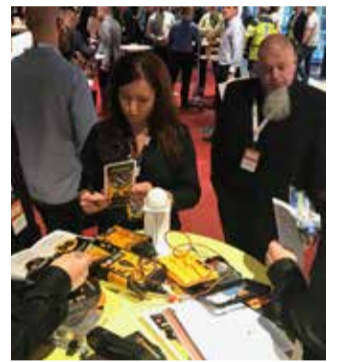
Ett ledarskap i förändring

Världen förändras och kraven på företagen likaså. Men vad händer med ledarskapet i dessa tider och vilka utmaningar står dagens ledare inför? Norrlandsbarometern pratar förändring, goda ledaregenskaper och framtida prövningar med tre erfarna personer. Sid 3



Lean lyfter Lindbäck's

Det har varit några hektiska år på Lindbäck's Bygg. I december 2017 invigdes företagets nya toppmoderna produktionsanläggning. Samtidigt lägger man nu in ytterligare en växel för att utveckla ledarskapet. SID 2-3



Engagemang lyfte kedjan

När Liza Biehl köpte Stjärna-Fyrkant 2016 var den stora utmaningen att få alla 13 butiker att dra åt samma håll. SID 7

72

Goda förväntningar på försäljningen för detaljhandeln i Gävleborg.

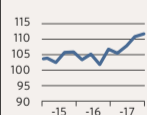
SID 4

Västernorrland



Samtliga branscher i Västernorrland stärker sina lägesbedömningar.

Konfidensindikator



Konfidensindikatorn för näringslivet i Norrland stärks ytterligare.

Olika lägesbedömningar mellan branscherna i Västerbotten



Byggföretagen

Detaljhandeln



Norrlandsfonden förlänger samarbetet med den Europeiska Investeringsfonden.

**NORRLANDS
FONDEN**

TOPPLÅN FÖR FÖRETAG SEDAN 1961

TILLVERKNINGSINDUSTRIN I GÄVLEBORG DRAR NED FÖRVÄNTNINGARNA PÅ ORDERINGÅNGEN PÅ BÅDE HEMMA- OCH EXPORTMARKNADEN

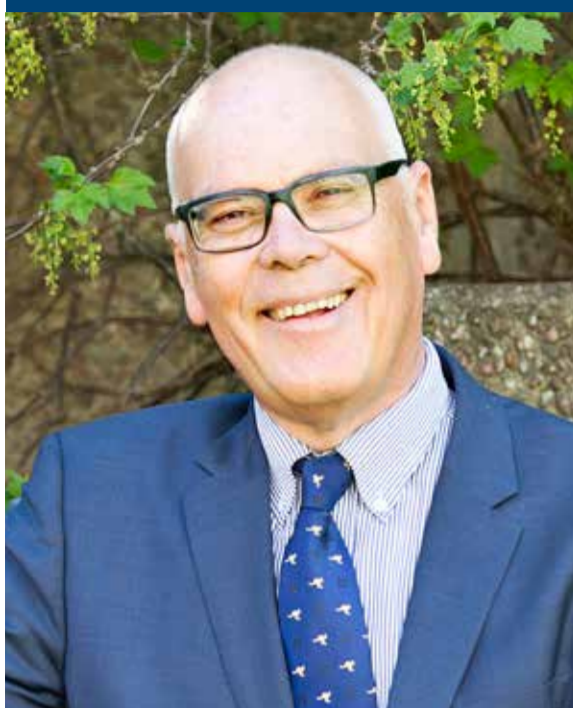
51 Majoriteten av byggföretagen i Västerbotten anger brist på arbetskraft som främsta hindret för att växa.

69

Nettotalet ökar från **39**. Exportorderingen för tillverkningsindustrin i Norrbotten är stark.

Byggföretagen i Västernorrland är nöjda med byggandet och orderstockarna.

VD: LARS-OLOV SÖDERSTRÖM



Är kusken viktigare än hästen?

Norrlandsfondens utlåning bygger på utförliga analyser av både kvantitativa och kvalitativa aspekter hos de företag som söker finansiering.

Vår egentliga säkerhet i topplånen är enkelt uttryckt styrkan i affärsidén samt förmågan hos de individer som fått i uppdrag att leda företaget. När jag för egen del summerar erfarenhet från finansiering av små- och medelstora företag står det helt klart att ett företags framgång i stor utsträckning är beroende av ledningens förmåga.

IDETTA NUMMER av Norrlandsbarometern lyfter vi fram ledarskapets betydelse och illustrerar detta med exempel från några av våra kundföretag.

De personliga egenskaper som jag gärna ser hos företagsledningar är affärssinne, uthålligt driv samt ett gott omdöme

De personliga egenskaper som jag gärna ser hos företagsledningar är affärssinne, uthålligt driv samt ett gott omdöme. Dessutom förmåga att få med sig personalen och en social kompetens i umgänget med företagets olika intressenter.

Slutligen måste ett framgångsrikt ledarskap ha beredskap till anpassning i en alltmer föränderlig värld.

HÄRUTÖVER finns det ytterligare en aspekt som bäddar för framgång.

Företag som stärker sin kompetens med en kvalificerad styrelse ökar påtagligt möjligheten att affärsidén får den plats på marknaden som den förtjänar. Här finns det fortfarande en betydande utvecklingspotential bland de företag vi möter i regionen.

Jag hoppas att tidningen kan inspirera till ett utvecklat ledarskap i ditt företag.

Och för att svara på frågan i rubriken – ja, kusken är enligt min mening viktigare än hästen!



Den 19 december invigde Lindbäck Bygg sin andra produktionsanläggning – den modernaste i sitt slag – på Haraholmen i Piteå.

FOTO: MARIA FÄLT

Lean modellen för Lindbäck Group

Lindbäck i Piteå är inne i en stark tillväxt. I slutet av 2017 invigde de sin nya toppmoderna produktionsanläggning. En investering som påverkar hela organisationen.

Linda Rosén, leancoach och nyutnämnd vd för **Lindbäck Group**, ser nu fram emot att fortsätta utveckla ledarskapet utifrån One Way, Lindbäck ledarskapsmodell.



Linda Rosén, vd Lindbäck Group.

Det har varit ett minst sagt hektiskt år för det familjeägda företaget Lindbäck. Den 19 december invigdes företagets andra produktionsanläggning – den modernaste i sitt slag – på Haraholmen i Piteå. En investering som ska tredubbla kapaciteten och som inneburit att man det senaste året arbetat tvåskift på grund av bland annat uppläring och ökad produktion.

LINDA ROSÉN funderar lite innan hon svarar när hon får frågan om vad som varit den största utmaningen under den pågående resan. I slutet av 2017 utsågs hon till vd för Lindbäck Group, ett förtroende där hon främst kommer att fokusera på att fortsätta utveckla den goda kulturen och ledarskapet på företaget.

– Det är så mycket som hänt och händer att det är svårt att bara nämna en utmaning. Men en av dessa har i alla fall varit att få alla funktioner att förstå omfattningen, att det kommer ske förändringar i alla våra processer.

LINDBÄCKS BYGG har jobbat med lean sedan 2008 men i och med uppstarten av den nya fabriken får man testa metoder och principer fullt ut. Målsättningen är att utveckla ett ledarskap som är stöttande, inte agera på detaljnivå.

– Vi lägger stort förtroende i ledarstrukturen där vår vision är att alltid ha någon som stöttar. Som ledare har man ett stort ansvar men man ska aldrig vara ensam, säger Linda.

Inom de tre bolagen finns runt 100 ledare, vilket innebär en stor struktur att hålla igång. Ett av de verktyg man



Efter tre års intensivt arbete är nya fabriken i bruk.

FOTO: MARIA FÄLT

använder sig av är daglig styrning. Det innebär till exempel att lagledarna i fabriken har ett kort möte klockan 05.45 varje morgon där man snabbt går igenom hur gårdagen gick och vad man har framför sig under dagen. Den informationen för de sedan vidare till sina chefer. Vid klockan nio har samtliga av ledarna i respektive bolag haft möte och vd:n får en summering.

– DET HÄR ÄR ETT viktigt verktyg i leanstrukturen. Vi lutar oss dessutom mycket mot det gemensamma strategiarbetet och jobbar hårt med att standardisera våra arbetsätt. I ryggen har vi också våra värderingar och principer. Vi jobbar för att våra ledare ska känna sig rätt rustade och



Vår vision är att alltid ha någon som stöttar

kunna svara på de frågor som dyker upp. Dessutom försöker vi vara så transparenta det bara går. På det sättet får vi det att gå runt, säger Linda och fortsätter:

– Poängen när man jobbar med lean är ju att man aldrig blir färdig, att det alltid finns förbättringar som kan göras. Det gäller såväl i produktionen som i ledarskapet. ■



Lindbäck styrning och ledarskap är viktiga byggstenar för en långsiktig framgång och borgar för ett kostnadseffektivt byggande. Det är så imponerande att se hur alla väsentliga hållbarhetsaspekter är beaktade i den nya fabriken – allt känns genomtänkt.

BIRGITTA CAJANDER, företagsanalytiker

"En bra ledare ska brinna"

Norrlandsbarometern frågar experterna om ledarskap och framtidens utmaningar.



Bob Persson, styrelseordförande Persson Invest

Hur har branschen ni arbetar i förändrats de senaste åren?
– På Persson Invest har vi fem kärnverksamheter där försäljningen av personbilar och lastbilar/bussar dominerar. Men det man kan säga allmänt är att konkurrensen hela tiden blir hårdare och hårdare. Vad gäller ledarskapet, som jag visserligen lämnat för jobbet som styrelseordförande, ser man hur återkopplingen blir allt mer viktig – i våra företag och i andra. Dagens medarbetare, speciellt de yngre, ställer högre krav på en tight och snabb återkoppling.

Vad kännetecknar ett bra ledarskap enligt dig?

– En bra ledare ska brinna för det den gör, ha ett starkt engagemang. Det smittar av sig. Sedan tror jag på en rak och öppen kommunikation. Det är övergripande bra egenskaper. De bästa ledarna jag sett genom åren är inte de som är snällast, utan de som kunnat sätta gränser. En trygg ledare som ger ramar och befogenheter. Är du trygg med en stabil grundkompetens kommer du långt.

Vilken är den största utmaningen ni står inför 2018?

– Att vi som är ledare för ledarna ger dem det de behöver. Så vi får behålla dem och så att de utvecklas. Liksom alla andra är strävar vi alltid mot ett bra NKI (nöjd kund-index) men också ett starkt NMI (nöjd medarbetar-index). De två hör ihop. Målet är att hela tiden göra lite bättre ifrån sig. Det är det som driver mig, än idag efter alla dessa år.



Gry Holmgren Hafskjold, vd LTU Business

Hur har branschen ni arbetar i förändrats de senaste åren?

– Jag upplever att vår bransch har professionaliserats i hög grad de senaste åren. De arbetsuppgifter som för 10 år sedan krävde en projektledare kräver idag en projektledare med specialistkompetens. Därför rekryterar vi idag medarbetare med en annan kompetens än den vi har sedan tidigare. Samtidigt har vi fokus på att utveckla och vidareutbilda medarbetarna. LTU Business jobbar med regional utveckling samtidigt som vi erbjuder kommersiella affärsutvecklings-tjänster. Inom båda områdena är vi helt beroende av kompetent personal och mitt fokus är därför att vara en attraktiv arbetsgivare och behålla medarbetarna. Vid 17-tiden varje arbetsdag går 95 procent av substansvärdet på företaget ut genom dörren och jag måste se till att de vill komma tillbaka.

Vad kännetecknar ett bra ledarskap enligt dig?

– Goda resultat och nöjda medarbetare. Och goda resultat för LTU Business betyder att vi bidrar till den regionala utvecklingen, gör Norrbotten och Västerbotten till en bättre plats för våra barn att växa upp i. Det finns många olika delar i ledarskapet som är värda att lyftas fram. Det måste finnas en öppenhet i relationerna, mellan medarbetare och oss och kunden. Vi ska sträva efter att sätta tydliga och konkreta mål och vi måste jobba med att öka osäkerhetstoleransen. Klarar vi detta utvecklar vi också modet att bryta gränser och flytta positioner.

Vilken är den största utmaningen ni står inför 2018?

– Förmågan att samverka med externa och interna parter. Samverkan internt är en framgångsfaktor där vi sätter ihop vår egen kompetens i nya grupperingar. På detta sätt kan vi bygga helt ny kompetens. Samverkan externt handlar om att lösa komplexa problemställningar som är till nytta för kunden. Denna förmåga måste ständigt utvecklas och ligger alltid till grund för om vi lyckas eller misslyckas med vårt uppdrag.



Olof Degerfeldt, ordförande i StyrelseAkademien Norr

Hur har branschen ni arbetar i förändrats de senaste åren?

– Världen ser inte likadan ut som den gjorde för 20, 10 eller ens fem år sedan. Nya behov, yrken, kommunikationssätt, företag, lagar, till och med nya länder uppstår och inte minst kundernas köpbeteende förändras. Och det går fort och ställer självklart helt nya krav på företagen, inte bara inom traditionell affärsutveckling utan minst lika viktiga områden som exempelvis hållbarhet om företagen ska kunna bibehålla eller utveckla sin konkurrenskraft.

Vad kännetecknar ett bra ledarskap enligt dig?

– Det finns inte ett entydigt svar utan det är relaterat till den utvecklingsfas som bolaget befinner sig i. Vi har en global konkurrens idag med låga etableringsströsklar i vissa branscher, och en egenskap är att kunna tänka nytt och att ha en hög innovationsgrad. Det är inte säkert att de vi konkurrerar med idag är våra konkurrenter imorgon, se bara på Google och Amazon. Självklart ska vd:n också ha ett mål- och värderingsstyrt ledarskap, vara en förebild och ha en förmåga att motivera och samla medarbetare i resan mot målet.

Vilken är den största utmaningen ni står inför 2018?

– Utmaningarna är ofta bransch- och företagsrelaterade men det finns en generell som gäller oavsett bransch och det är att förmå företagen att förstå vikten av att konvertera från papperstyrelse till ett aktivt styrelsearbete med externa ledamöter, med strategisk erfarenhet och kompetens som behövs för resan mot målet.

NORRLANDSBAROMETERN

Ansvarig utgivare: Lars-Olov Söderström Redaktion: Ronny Olovsson, Mariana Vnuik, Peter Kemi, Vinter Tryckeri: Tryck i Norr AB Uppånga: 6 300 Norrlandsfonden, Luleå: Box 56, 971 03 Luleå, tel 0920-24 42 50 Sundsvall: Storgatan 31, 852 30 Sundsvall tel 0920-24 42 50 E-post: info@norrlandsfonden.se Hemsida: www.norrlandsfonden.se

NORRLANDSFONDEN

72 Goda förväntningar på försäljningen för detaljhandeln i Gävleborg (netttotal).

111,3 Konfidensindikatorn för byggsektorn i Norrbotten är fortfarande mycket stark men faller tillbaka jämfört med tidigare kvartal.

Tillverkningsindustrin i Jämtland är väsentligt mer positiva än föregående kvartal.

111,4 Konfidensindikatorn för näringslivet i Norrland indikerar mycket starkt läge.

KONFIDENSINDIKATORN FÖR NORRLAND STÄRKS, MEDAN DEN FÖRSVAGAS FÖR RIKET.

-21 Nettotalet försvagas från **21**. Byggföretagen i Norrbotten är väsentligt mer negativa till utsikterna på byggmarknaden på ett års sikt.

119,2 Konfidensindikatorn för tillverkningsindustrin i Västernorrland är mycket stark.



Tillverkningsindustrin och byggsektorn uppger fortfarande att läget är mycket starkt i hela landet.

Positiva tongångar i det norrländska näringslivet

Konfidensindikatorn för näringslivet i Norrland stärktes ytterligare under slutet av 2017 – och läget är mycket starkare än normalt.

– Samtliga Norrlandslän var i den senaste mätningen samlade på en nivå som i princip indikerade ett läge som är mycket starkare än normalt. Framförallt var det mycket starka lägesbedömningar från tillverkningsindustrin och byggsektorn, konstaterar Lars-Olov Söderström, vd, Norrlandsfonden.

Samtidigt försvagades läget för riket, vilket gjorde att Norrland kom in på en väsentligt högre nivå.

SVERIGE I riket som helhet är läget ändå fortsatt starkt. Tillverkningsindustrin och byggsektorn uppger fortfarande att läget är mycket starkt, men båda dessa sektorer kom ändå in väsentligt svagare än vid föregående mätning. Detaljhandeln och privata tjänstenäringsringar uppvisar fortsatt stabila lägesbedömningar över det historiska snittet.



GÄVLEBORG Konfidensindikatorn för näringslivet i Gävleborg försvagades men indikerar fortfarande på ett mycket starkt läge.

Söderström: – Tillverkningsindustrin kom in svagare men ligger fortfarande på en högre nivå än normalt. Synen på orderstockarna försvagades, men framförallt hade företagen väsentligt mer negativa förväntningar på hur orderingen kommer att utveckla sig. Både på hemma- och exportmarknaderna.

Byggsektorn indikerade fortsatt ett mycket starkt läge. Byggföretagen var dock väsentligt mindre positiva än tidigare till hur antalet anställda kommer att utveckla sig. Dessutom var man mycket negativ till utsikterna på byggmarknaden på ett års sikt. Detaljhandeln i Gävleborg signalerar dock starkaste läget i Norrland. Handlarna

var mycket positiva både till hur försäljningsvolymen utvecklats och i sina förväntningar på försäljningen framöver.

VÄSTERNORRLAND Samtliga branscher i länet stärkte sina lägesbedömningar och Västernorrland hade det starkaste läget av samtliga län. Tre av fyra branscher indikerade ett mycket starkare läge än normalt.

Söderström: – Byggsektorn indikerade ett fortsatt mycket starkt läge. Synen på orderstockarnas storlek drog upp bedömningen. Motsvarande bedömning gjorde även tillverkningsindustrin. Företagen var positiva till orderingen från främst exportmarknaderna, men även den inhemska marknaden. Privata tjänstenäringsringars lägesbedömning stärktes även den. Framförallt positiva förväntningar på hur efterfrågan kommer att utveckla sig bidrog till detta.

NORRBOTTEN Läget i Norrbotten är fortsatt starkt. Precis som i övriga län drog tillverkningsindustrin och byggsektorn upp konjunkturindex.

Söderström: – Byggsektorn hade dock väldigt pessimistiska förväntningar om utsikterna på byggmarknaden på ett års sikt, vilket innebär att man tror på en inbromsning 2018. Tillverkningsindustrin gjorde mycket positiva bedömningar av orderstockarnas storlek, framförallt som följd av bra efterfrågan från exportmarknaderna. Både de privata tjänstenäringsringarna och detaljhandeln signalerade om ett fortsatt starkt läge i linje med övriga norrlandslän, avslutar Söderström. ■

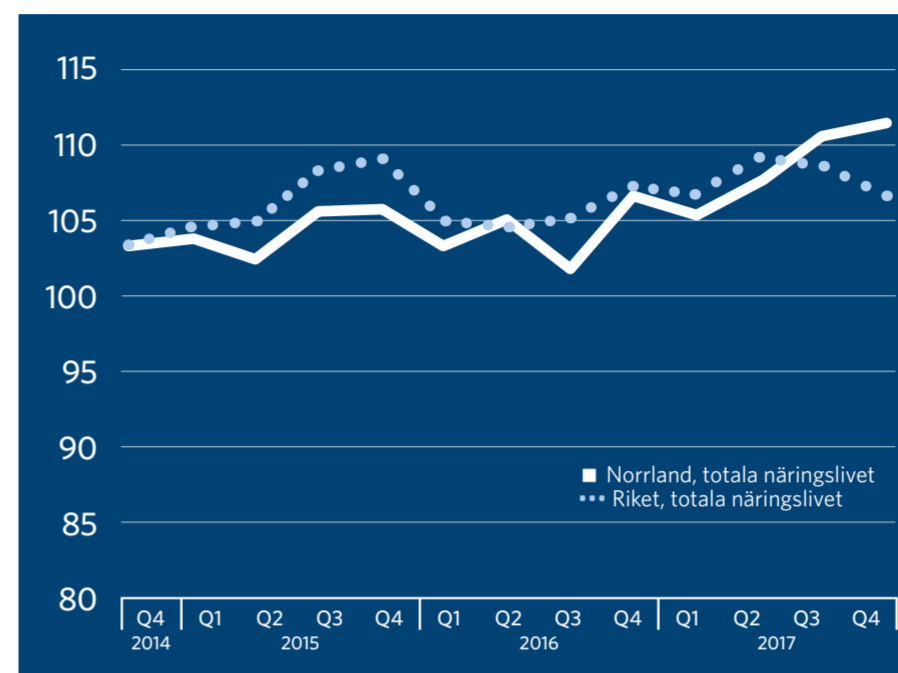
VÄSTERBOTTEN Länet hade det näst starkaste läget i Norrland. Precis som i övriga län drog tillverkningsindustrin och byggsektorn upp länets totala konjunkturindex. Byggsektorn var nöjda med hur byggandet utvecklats och storleken på orderstockarna.

Söderström: – Tillverkningsindustrin var framförallt positiva till orderstockarnas storlek och i sina förväntningar på produktionsvolymerna framöver. Detaljhandeln och privata tjänstenäringsringar gjorde fortsatt stabila positiva lägesbedömningar. Tjänsteföretagen var framförallt positiva i sina förväntningar på efterfrågan framöver.

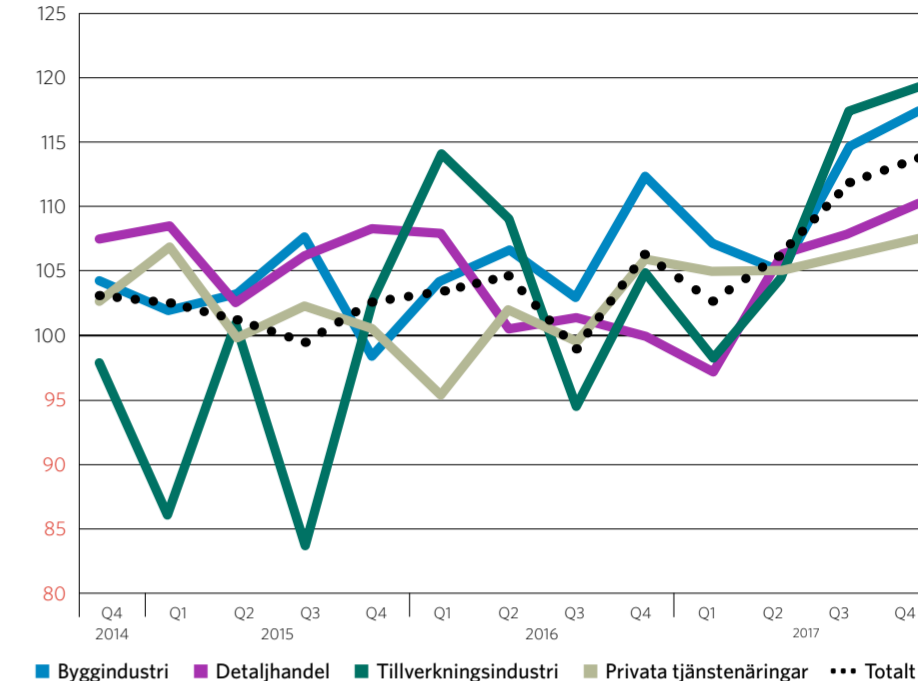
JÄMTLAND Precis som i övriga län rapporterades om ett starkt läge. Detaljhandeln var den enda bransch som levererade en något svagare lägesbedömning.

Söderström: – Tillverkningsindustrin svarade för det största lyftet. Mycket positiva bedömningar av orderstockarna bidrog till den mycket starka lägesbedömningen. Byggsektorn gjorde också en mycket stark lägesbedömning. Byggandet den gångna perioden har varit starkt och synen på orderstockarna förstärktes.

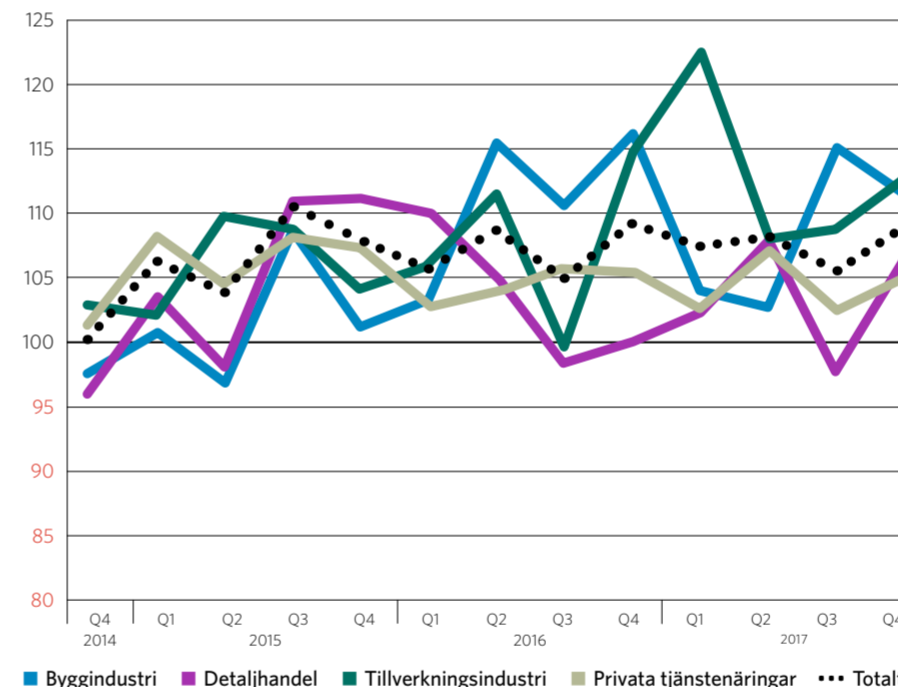
KONFIDENSINDIKATOR NORRLAND - RIKET



KONFIDENSINDIKATOR VÄSTERNORRLAND



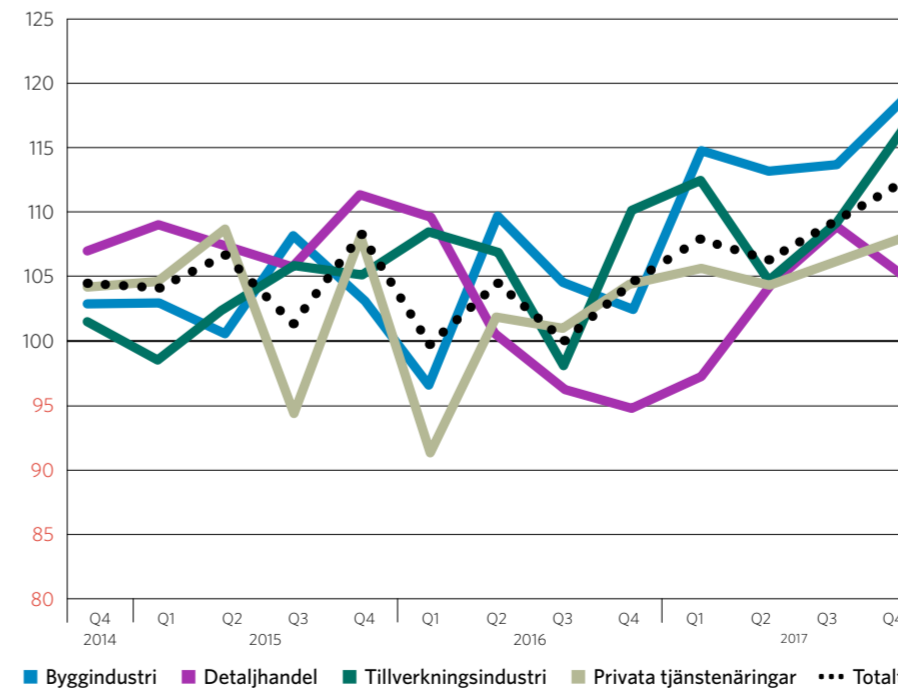
KONFIDENSINDIKATOR NORRBOTTEN



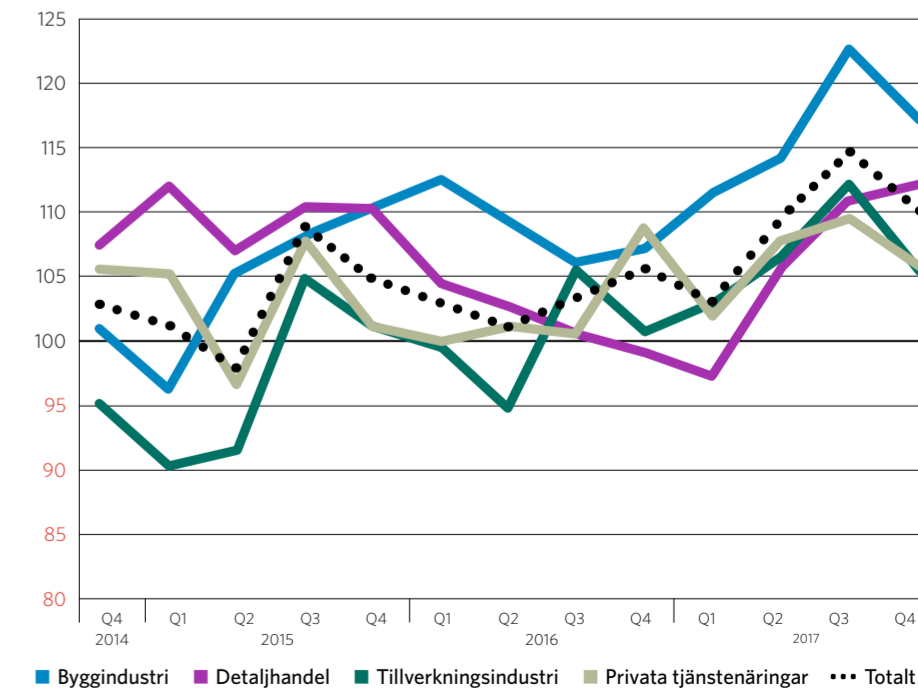
KONFIDENSINDIKATOR JÄMTLAND



KONFIDENSINDIKATOR VÄSTERBOTTEN



KONFIDENSINDIKATOR GÄVLEBORG



Graferna visar konfidensindikatorn för respektive län och bransch. Ett värde >110 indikerar att läget är mycket starkare än normalt, 100-110 starkare än normalt, 90-100 svagare än normalt, <90 mycket svagare än normalt.

Trivseln är i fokus hos anrika Snells

Snells Entreprenad är familjeföretaget som sedan 1960-talet bytt riktning, överlevt krisår, vänt och satsat på nytt.

För Patrik Snell, vd, är drivkraften hela tiden konstant – positivitet och hårt jobb.

Snells Entreprenads historia tar sin början 1967 i Pajala då Henry Snell beslutar sig för att satsa på grävmaskinsentreprenad. Det här är huvudnäringen fram till 90-talet då sonen Patrik tar över och även köper företagets första krossanläggning. Där och då blir den nya verksamhetsriktningen förädling och framställning av ballast och betong.



Patrik Snell, vd Snells Entreprenad.

ställda spridda i Pajala, Kiruna och Luleå – och där några av dem också är familjemedlemmar?

PATRIK SNELL konstaterar att det krävs en del extra i föränderlig tid, men att man samtidigt måste våga.

När det blåser innebär det att jag som ledare måste komma med nya idéer och samarbetspartners. Det är ju alltid lättare att vara ledare vid nedgång. När det vänder gäller det att hålla upp humöret och se möjligheterna. Jag försöker att se positivt på saker och ting, min roll som ledare är att få ut så mycket som möjligt av varje individ och att se till att de är på den plats de trivs bäst, säger Patrik och fortsätter:

– Min fru fick frågan på bryn hur är det att vara gift med Norrbottens hårdaste arbetsgivare. Jag tycker inte alls jag är hård,



Snells Entreprenad har ett spännande 2018 framför sig.

men däremot ställer jag nog ganska höga krav på mina medarbetare.

Hur då?

– Man måste kunna prestera, arbeta snabbt och smidigt. Jag försöker motivera mina anställda genom att ge dem eget ansvar och få dem att förstå att alla är en länk i kedjan. Jag brukar fråga de anställda vem de vill ska jobba här, vem de tycker passar in. 70 procent av de som jobbar här har kommit den vägen, säger Patrik och fortsätter:

– Vi ser också till att utbildningarna idag är ett krav i vår

bransch och vi vill hålla en hög nivå. Under våren brukar vi kombinera utbildningsdagar med en skoterutflykt med mat och vedeldad bastu. Trivseln är viktig. Man spenderar så mycket tid på jobbet att man måste trivas, ha roligt och passa in i teamet.

Hur är det att även vara ledare för familjemedlemmar?

– Jag har fyra barn som är engagerade i företaget på olika sätt. Även min fru är delaktig. Det är klart att det är lite speciellt men vi brukar faktiskt ha familjeråd en dag eller eftermiddag då och då och diskutera igenom vissa frågor. Just nu pra-

tar vi en del om framtiden och det generationsskifte som finns framför oss. ■



Patrik är en karismatisk ledare som ständigt tänker på hur han ska utveckla företaget. Han har etablerat en tydlig koppling mellan de krav som ställs på personalen och en möjlighet för de anställda att vara med och påverka och känna sig betydelsefulla för verksamheten.

PETTER ALAPÄÄ, företagsanalytiker

Engagerat ledarskap lyfter StjärnaFyrkant



Liza Biehl, vd StjärnaFyrkant.

När Liza Biehl och hennes man Hampus köpte telekomkedjan **StjärnaFyrkant** i november 2016, ställdes de inför en stor utmaning: att få alla 13 butiker att dra åt samma håll.

– Butikerna säger att det har hänt mer saker det senaste året än på tio år, konstaterar Liza Biehl, vd.

StjärnaFyrkant är Norrlandsbaserade telekomkedjan som sedan 1996 erbjuder kommunikationsbaserade telefoni- och it-tjänster åt företag. Ett personligt företag som länge strävat efter att vara kundens "kunniga kompis".

För Liza, som lämnade jobbet som vd och delägare efter 20 år på Zodiac (också det ett telekomföretag), var det just det personliga tilltalet som lockade. – På Zodiac var vi leverantörer till StjärnaFyrkant och det här var min favoritkedja. De hade alltid kreativa idéer, tänkte långsiktigt, var glada och såg inga hinder. Butikernas personligheter var en stor bidragande orsak till att vi la ett bud på franchisekonceptet, säger Liza och fortsätter:

– Det var lite tack vare Norrlandsfonden som affären gick igenom. Banken ville ha någon att dela risken med och vår kontakt Lars Johansson trodde verkligen på oss.

Ganska omgående började Liza Biehl se över kedjans koncept.

– Den stora utmaningen var att få de då 13 butikerna att sträva åt samma håll. Tidigare hade man mest jobbat lokalt. Det ville vi förbättra. Vilket har



Förvärvet av StjärnaFyrkant-verksamheten innebar flera utmaningar för Liza och hennes man Hampus, men de har genom sitt engagerade och lyhörda ledarskap visat att de var de perfekta ägarna för att utveckla verksamheten åt rätt håll. Det ska bli mycket intressant att följa deras fortsatta resa mot nya marknader och affärer.

LARS JOHANSSON, företagsanalytiker

varit – och är – en otroligt häftig resa att vara med på.

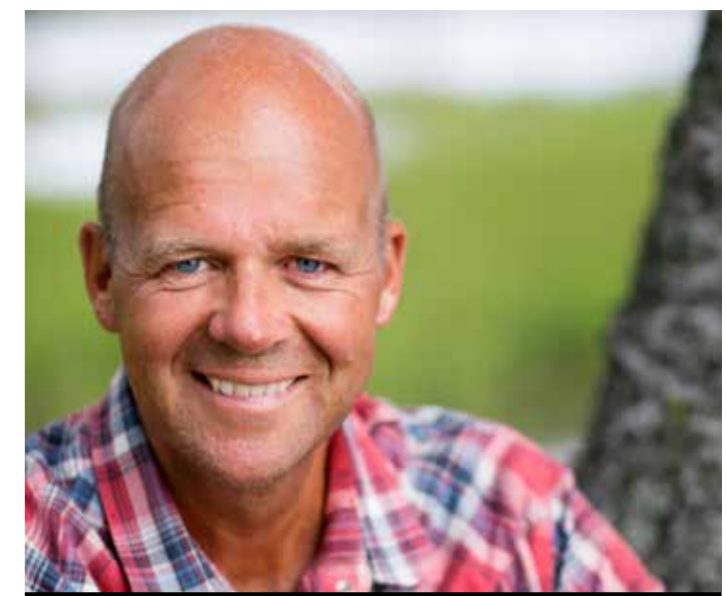
OCH ENGAGEMANGET från StjärnaFyrkants nya vd togs emot med öppna armar. Antligen var det många som sa.

– Det jag egentligen gör är att försöka få alla delaktiga. Och jag försöker underlätta för dem. Jag vet inte om det är vanligt men jag brukar till exempel fråga vilket sortiment de olika butikerna vill ha och så försöker jag förverkliga deras önskelista. Jag tror absolut inte på att gå in och peka med hela handen, utan att jobba med delaktighet. Och butikerna säger att det har hänt mer saker det senaste året än det gjort på tio år.

BLAND ANNAT har man utvecklat affären runt yrkesfordonet och kunnat erbjuda en one-stop-shop. Det här har lett till att StjärnaFyrkant bland annat vunnit ett RAM-avtal för Rakel, radiokommunikation för säkerhetsorganisationerna och räddningstjänsten i Sverige.

Nästa utmaning är att etablera ett tiotal butiker söderut, där Uppsala öppnade i december.

– Det är ganska stora avstånd mellan orterna vi finns på men jag vill vara närvarande och försöker åka runt och slås då över det fina engagemanget hos personalen. Jag är glad att jag vågade ta steget och köpa ett företag i Norrland trots att jag inte hade någon direkt koppling hit. ■



Petter Mikaelsson, No Plan B.

"Jag tycker om att få människor att växa"

Han brinner för att se andra växa och sin ledarskapsfilosofi har han tagit med sig från idrottsvärlden.

Skellefteåföretagaren Petter Mikaelsson har på kort tid etablerat sig som näringslivsprofil, inte minst genom entreprenörsskolan **No Plan B**.

Västerbottens mest företagsamma person och årets näringslivsprofil i samma län. Lägg till en stark ledarprofil och du har Petter Mikaelsson, grundare av inderstriföretaget Repay och numera även entreprenörsskolan No Plan B.

Norrlandsbarometern när Petter Mikaelsson mitt mellan två möten och det tar inte länge innan vi kommer in på Petters grundfilosofi – tron på människan.

– Jag är fast övertygad om att det är människorna bakom idéerna som är det avgörande. Jag tycker om att få människor att växa. Jag tror att människan kan. Man måste bara locka fram det. Jag har sett människor göra resor, som gasoperatören som tio år senare blev vd för ett företag.

PETTER MIKAELSSONS egen resa började för 25 år sedan när han startade Repay, idag en av Sveriges största och snabbast växande leverantörer av skurna stälmen. Redan då etablerade han en slags Repay-kultur där målet var att få samtliga medarbetare att verkligen tycka om att gå till jobbet och få dem delaktiga i hela arbetsprocessen.

– Den interna företagskulturen är viktig. Hur man betar sig mot varandra och kunder. Det handlar om arbetssätt och delaktighet. Hur kan vi bli bättre, smartare? Alla är med i förändringsarbetet. På Repay lägger vi stor vikt vid internutbildningar. Och en del av vår framgång beror på att vi inte är rädda att prova nya saker och



Petter Mikaelsson är den bästa sortens ledare tycker jag. Efter att själv ha lyckats väl som företagsledare vill han låta andra, ofta unga företagsledare växa och gör då en stor samhällsinsats. Förutom detta så imponeras jag av den resa han gjort med sin egen कंपनी Repay som nu är en av landets största ställeverantörer.

PER NILSSON, företagsanalytiker

Maxmoduler inför samarbete – och dubblar vinsten



Maxmoduler erbjuder kundpassade arbetsbodars.

På två år har **Maxmoduler** fördubblat sin omsättning och är nu i full gång med att öppna ytterligare en anläggning. Enligt Christer Hedlund, vd, stavs framgången samarbete och tillåtelse att göra både rätt och fel.

Det är snart tre år sedan Christer Hedlund köpte Maxmoduler. Det Lyckselebaseerade byggföretags

huvudprodukt är kundpassade personal- eller arbetsbodars som byggs utifrån prefabricerade byggelement. Marknaden sträck-

er sig över hela Norden även om största delen av alla bodar säljs inom Sverige.

DEN DYNAMISKA produktionslinjen gör att tillverkningsprocessen kräver en del av de anställda – dels genom flexibilitet men också genom samarbete. Något som Christer Hedlund tagit väl fasta på.

– När jag tog över företaget visste jag direkt att jag inte ville vara en chef enligt gammeldags modell. Jag vill inte vara den som kommer och pekar utan vill få gruppen att arbeta tillsammans. Jag tror på att styra med lösa tyglar och att låta folk göra både rätt och fel. Alla ska också ha en möjlighet att utvecklas.

DEN MODELL som idag är väl inarbetad finns dokumenterad som policy upphängd på väggarna

i kontorsbyggnaden. Teamkänslan är ett faktum och tanken om att forma ett lag som ska kunna jobba över gränserna på de olika stationerna vässas hela tiden i form av bland annat uppföljningsmöten och lojalitetsprogram.

– Det här är absolut ett steg i lagbygget vi håller på med. Vårt lojalitetsprogram liknar Ikaas. Det innebär att man får ut en summa pengar beroende på hur det går för företaget och hur mycket man själv bidragit. Och modellen har visat sig



Jag har nu följt Maxmoduler under flera år och gläds förstås åt företagets fina utveckling av både omsättning och resultat. Utöver detta slås man också av den positiva stämning och den samarbetsanda som genomsyrar företaget. Produktionsprocessen är arbetskraftsintensiv och det ställer stora krav på ledarskap.

ANNA HEDSTRÖM, företagsanalytiker

vara framgångsrik. På två år har omsättningen dubblats och man är i full färd med att bygga ytterligare en anläggning.

– Vi vill kunna växa ännu mer och även kunna erbjuda snabba leveranstider. Sättet vi arbetar på – att bygga i fabrikk – är den nya tidens sätt att jobba. Genom att bygga inomhus håller man det torrt och rent. Jag tror att många byggprojekt utomhus över tid kommer att försvinna. Det är ett ineffektivt sätt att jobba på. ■



Christer Hedlund, vd Maxmoduler.

"Jag har alltid tyckt om att fundera på nästa steg"

Hon drivs av att hjälpa företag framåt med fokus på affären – och hon agerar gärna bollplank.

Östersundsbaseade **Kerstin Arnemo** är vd:n och konsulten som ägnar stor del av sin tid åt styrelse- och ledningsuppdrag.

Klok. Lågmäld. Och vågar tänka nytt. Orden som dyker upp när Kerstin Arnemo kommer på tal sammanfattas oftast med modern ledare. Och lite är det därför Norrlandsbarometern ringer upp henne hemma i Östersund mellan jul och nyår.

– Lite kortfattat kan man säga att jag jobbar med utveckling av företag. Dels som konsult där jag utgår från mitt eget företag (Ledningen i Vamsta), dels genom styrelseuppdrag som jag ägnar mig åt på halvtid.

BLAND ANNAT sitter Kerstin i styrelsen för Landshypotek Ekonomisk Förening, SEKAB samt det unga Östersundsbaseade företaget Realbridge.

– Jag har alltid tyckt om det här – att fundera på vad nästa steg är. Frågan jag alltid ställer är: Hur kan man göra det här på ett bättre sätt? säger Kerstin och fortsätter:

– När jag kliver in för att hjälpa ett företag handlar mycket om var människorna är, vart de vill och vad som inte funkar i verksamheten. Det blir mycket prat i början. För att höra vad de tycker och tänker.

NÅGON UTTÄNKT ledarstil vill Kerstin Arnemo inte påstå att hon har, utan konstaterar att hon är den person hon är i botten. Beroende på vilken grupp hon möter plockas olika egenskaper fram, även

om hon menar att en bra ledare generellt kan ta ansvar – för när den är som bäst.

– För mig handlar att vara ledare om att leda sig själv, andra och en verksamhet. Här tycker jag att det är viktigt att ställa sig frågan när jag bidrar som bäst. Leder du ett företag är det också viktigt att lita på andra. Som konsult blir jag hela tiden påmind om det här och får träna på det.

STYRELSEUPPDRAGET på Realbridge innebär att Kerstin Arnemo är ett väldigt nära bollplank till vd:n Olle Lundberg. Företaget har utvecklat ett smartphonebaserat verktyg som genom en enkel scanning av QR-koder skickar säker information och möjliggör synlig registrering i realtid. Ett verktyg som underlättar och effektiviserar rapportering främst inom branscher med tillgångar utspridda på många platser.

– **REALBRIDGE ÄR ETT** ungt företag med en unik idé. De har jobbat mycket med sin position. Utmaningen är att de börjat från noll, och lyckats ta de första kunderna. Det har gått väldigt bra.

– Beroende på vad företaget behöver, blir min roll därefter. Lite extra känns det alltid att gå in och hjälpa där det verkligen behövs. Hos de som haft det extra slitigt. Att vara vd kan vara världens mest ensamma job. Jag som kom-

mer utifrån kan inte gå in och säga vad som ska göras. Men jag kan ställa frågor, bolla och se saker på andra sätt. Det behöver inte vara rätt men från en annan synvinkel.

I höstas firade Kerstin Arnemo 25 år som företagare och bjöd in några ledare för att tala – ledare som hon själv tycker är inspirerande. Bland dessa fanns Jenny Bergvall som driver framgångsrika hälso-centrat Itrim i Östersund.

– Jenny är skicklig. Hon och Petter Stordalen, det finns en röd tråd i deras ledarskap – de har hela tiden ett driv framåt och håller ihop människorna, kulturen och affärerna. Det tror jag på, säger Kerstin.

Och framtiden – hur ser du på den?

– Jag har fått några förfrågningar men kan inte ta på mig hur mycket som helst. Jag har fått hemma som hobby, det vill jag fortsätta med. Men jag har en bra mix nu och otroligt roligt på jobbet. Det hoppas jag att jag får fortsätta med. Sedan önskar jag att alla kan göra något bra för klimatet här på jorden. ■



” Att ledarskap i olika former är en viktig grund för framgångsrikt företagande är nog alla överens om. I detta sammanhang vill jag framhålla betydelsen av det ledarskap en styrelseordförande utövar och som kan vara avgörande för ett företags utveckling såväl i med- som motgång. I mitt jobb har jag förmånen att få möta många duktiga och inspirerande ledare i olika roller och Kerstin Arnemo är en av dem.

INGA-LENA WAHLSTEDT,
företagsanalytiker



Kerstin Arnemo, vd och konsult.

FOTO: ANNA REX

Gör som många av Norrlands växande företag – prata topplån med oss.