

Nipsoft AB

Stefan Huber, assistant professor and Klaus Solberg Söilen, lecturer, prepared this case as a basis for group discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation. Certain industry and proprietary data have been disguised.

Abstract: *A large part of graduate engineers are hired directly by corporations when they graduate from university. They typically spend most of their working life being employed. Only a few take the step into entrepreneurship and start their own business. One reason of this may be that university educated engineers are not properly trained to run a business of their own. Many emphasize their short term personal economic situation even though they have developed a competitive business idea while in school.*

The founder and owner of recently started IT-firm Nipsoft AB, located in Sollefteå/Northern Sweden, tells the story of an exceptional career: Being an academically trained technician, he thought he might have to wait a long time before leading a corporation of his own. Under rather coincidental circumstances he was able to start his own business at the age of 29. After a short time of struggle, he now leads his data system developing company successfully. He believes that much of his achievements is due to the short economic education which he received in an independent organization. For students to start to think about the possibility of starting up companies they need to be taught how.

När Fredrik Larsson, grundare och ägare av datasystemföretaget Nipsoft AB med säte i Sollefteå, letade efter ett nytt jobb efter sin första anställning hos ett större svenskt teleoperatörföretag fundera han för första gången i sitt liv på allvar på att starta eget. Eftersom hans arbetsgivare inte ville släppa den högkvalificerade systemvetaren, skapade man möjligheten att förverkliga denna önskan genom att erbjuda honom ett långtidskontrakt.

– Egentligen har jag alltid velat vara självständig, säger Larsson. Men nu har det kommit mycket tidigare än beräknat. Som datavetare trodde jag att jag skulle vara anställd mycket längre innan jag skulle kunna starta eget. Men nu är jag 33 år gammal och har drivit mitt eget företag i mer än fyra år.

Copyright © 2004 by Stefan Huber and Klaus Solberg Söilen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without the permission of authors. Special thanks to Annika Gustafsson. Distributed by the krAft project, Internationella Handelshögskolan i Jönköping, Box 1026, 551 11, Jönköping, Sweden.

Larsson berättar i en intervju hur viktigt det var för honom att utvecklas i sin roll som både företagare och arbetsgivare.

– Min utbildning på universitetet hade en helt annan fokusering. Där skulle man lära sig den teoretiska och tekniska sidan av de datasystem som man senare skulle använda sig av. Men hur man startar och leder ett företag hade jag lite aning om när jag började år 2000. Denna kunskap fick jag inhämta på annat sätt.

Idag leder han företaget Nipsoft AB som har sex anställda. Larsson känner sig numera mycket tryggare i sin roll som ledare.

– Men det tog tid och krävde ytterligare en utbildning, den här gången inom ekonomi och entreprenörskap, säger han.

Från civilingenjör till egen företagare

Fredrik Larsson utbildade sig till civilingenjör inom teknisk datavetenskap vid Umeå universitet under åren 1993 till 1997. Utbildningen, som omfattar 180 poäng, hade en inriktning mot så kallade parallella beräkningar och distribuerade system. Vid sidan om den ordinarie civilingenjörutbildningen fördjupade Larsson sig även inom mikrodatorelektronik. Allt som allt läste Larsson 195 högskolepoäng, främst inom datavetenskap.

Hans examensarbete i utbildningens slutskede 1997 avslutade Larsson på ett teleoperatörföretag som fanns i Sollefteå. Detta ledde även till en anställning hos själva teleoperatören. Larsson arbetade sig snabbt in i företagets så kallade billingprocess, dvs. processen som handlar om att hantera, förstå och förädla information från företagets telefonväxlar till färdiga fakturor. Snart blev han ansvarig för hela billingsystemet.

Arbetet och organisationen på företaget upplevde han dock som rätt så turbulent och delvis

nästintill kaotiskt. Dessutom kände Fredrik Larsson att han ville vidareutveckla sig. Under sommaren 1999 bestämde han sig därför att leta efter ett annat arbete. Snart hittade han en passande position, men hans gamla företag ”bönade och bad” om att han skulle stanna kvar eftersom hans tjänster och kunskaper var mer eller mindre oundgängliga för teleoperatörföretaget. Eftersom man dessutom visste att Larsson lekte med tanken om att starta eget, erbjöd man honom ett långtidskontrakt som konsult för att han skulle knyta sin framtida verksamhet till det första företag han var anställt på. Larsson tackade ja och startade företaget Nipsoft AB den första januari 2000.

Företagets inriktning skulle förstås vara att tillhandahålla IT-relaterade tjänster och personlig service. Larsson, som under första halva året 2000 arbetade ensam, bedrev sin verksamhet huvudsakligen som konsult och underleverantör av tjänster inom utveckling, support och förvaltning av olika typer av datorsystem. Företaget hade (och har fortfarande) inga egna produkter utan säljer kompetens till el- och telekomföretag.

Första expansionen och behovet av en skolning som företagare

När Nipsoft AB registrerades hos Patent- och Registreringsverket den 11 februari 2000, hade Larsson redan varit igång med sin nya verksamhet sedan den 1 januari. Fram till sommaren arbetade ensam men eftersom han fick många uppdrag bestämde han sig att ta in ytterligare personal under sommaren 2000.

– Jag hade redan en medarbetare under denna sommar. Efter sommaren anställde jag två nya personer så att vi blev tre stycken mot årets slut berättar Larsson.

I och med denna utökning bestämde man sig också att flytta företaget till de nuvarande lokalerna på Jämtgatan i Sollefteå.

Under första året uppnådde man redan en miljonsättning (jfr. även tabellen längre ner) och gick med hyfsad vinst. Uppdragsläget förblev mycket positivt fram till år 2002. Den stora kunden som man arbetade åt var Larssons tidigare arbetsgivare, dvs. teleoperatörföretaget i Sollefteå. Nipsoft ABs omsättning rörde till 85 % från detta samarbete. Bland de resterande 15 % kan det ramavtal gällande systemutvecklingstjänster uppmärksammas som Nipsoft AB tecknade våren 2002 med landstinget i Västernorrland. Ett liknande ramavtal tecknades under sommaren samma år med energikoncernen Graninge. Men den viktigaste kunden var teleoperatörn.

– På något sätt visste jag ju att det var farligt att göra sig beroende av en enda kund, säger Larsson. Men allting var ju så nytt och vi fick snabbt mycket arbete.

Larsson kände också att han hade behov av att vidareutbilda sig inom ekonomi och entreprenörskap för att kunna bedriva sin expanderande verksamhet på bästa sätt. Under hösten 2001 fick han höra om företagsutvecklingsprogrammet krAft som har sin bas i Jönköping. Även om han först inte riktigt visste vad det hela gick ut på ville han testa denna möjlighet vilket snart skulle visa sig vara ett väldigt positivt drag. År 2002 började han utbildningen hos krAft:

– Det var helt suveränt, berättar han med viss entusiasm. Jag lärde mig enormt mycket, både vad det gäller min roll som företagsledare och arbetsgivare och mitt sätt att hantera ekonomi och utveckla marknadsföringsstrategier.

Förkovring genom utbildningen

– Som tekniker som startar sin firma strax efter sina avslutade studier har man egentligen ingen som helst kunskap om hur man ska driva ett företag, menar Larsson. Det är klart att universitetsutbildningen har ju ett annat mål än att träna framtida företagare. Men när man sedan startar sin egen verksamhet dyker det plötsligt upp många frågor: Hur marknadsför man sina produkter och tjänster? Hur hanterar man personalfrågor, hur styr man viktiga samtal med sina anställda och hur hanterar man konflikter som onekligen kommer att uppstå efter ett tag? Hur är det med arbetsrätten – vilka rättigheter har jag, vilka har mina anställda?

Larsson hävdar att krAft-utbildning var exakt det behövde i det skede som han och hans företag befann sig i år 2002. Framför allt har han lärt sig en hel del om hur man leder personalen:

– Jag fick ögonen upp för helt nya saker som jag inte hade tänkt på förr. Det handlar framför allt om konflikter med de anställda. Under krAft-utbildningen fick jag värdefulla tips om hur man skulle gå tillväga i sådana situationer.

Bara några veckor efter den påbörjade utbildningen hamnade Larsson i en meningsskiljaktighet med en anställd som han inte tror han inte hade klarat lika väl om han inte haft de nyförvärvade samtalsstrategiska funderingar i bakhuvudet.

– Man måste alltid utstråla trygghet i en sådan situation. Samtidigt måste man vara bestämd och har klara föreställningar om förändringen som måste ske. Först då lyckas man som arbetsledare.

Även senare visade sig den nya kunskapen som mycket användbar i många situationer.

– Man får ju använda denna kunskap på sitt eget sätt, menar Larsson. Man måste hitta sin egen samtalskultur, sin egen uppläggning av personalmöten etc. Man lär sig mycket under tiden. Men den först inputen som jag fick på krAft var ovärderlig.

Inom andra områden såsom marknadsföring, omvärldsanalys, försäljning och företagsstrukturering menar Larsson att han har tillägnat sig mycket nyttig vetskap. Även som entreprenör har han lärt sig att alltid se optimistiskt på framtiden:

– Att driva ett företag innebär alltid ett risktagande. Man genomgår olika skeenden och ibland känns det som om det bara går nedför. Då får man inte ge upp. Man måste till och med förstå att utvecklingen ibland ska stanna upp eller till och med backa för att gå upp igen. Först om man har denna insikt orkar man ta sig igenom en sådan kris.

Den nyförvärvade kunskapen om hur man hanterar kriser skulle snart visa sig vara nödvändig.

Genomgripande förändringar

Under ett av krAft-mötena fick Fredrik Larsson reda på att hans före detta arbetsgivare och numera största kund hade gått i konkurs. Eftersom detta teleoperatörsföretag var Nipsoft ABs största kund – som redan nämnts ovan –, innebar konkursen en stor förlust för Nipsoft. Larsson anger att han förlorade 460 000 kronor i samband med konkursen och att hans företag gick med förlust under detta år, dvs. 2002.

– Detta var ett klart bakslag, säger han. I och för sig kom det inte helt oväntat, eftersom jag visste hur bristfällig organisationen var. Ändå trodde jag inte att vi skulle bli så hårt drabbade.

Följden blev att man var tvungen att se sig om för nya kunder.

– I början av 2003 fick vi ju gå på sparlåga. I synnerhet likviditetsmässigt var det en tuff period. Som tur var ökade en annan kund sin uppdragsvolym hos oss så att vi snart kunde komma igång igen.

En annan fördel var att konkursboet anlidade Nipsoft AB eftersom man var beroende av deras

faktureringsystem. Därför tecknade Larsson ett avtal med konkursförvaltaren.

Även på personalfronten förändrades en hel del under denna period: En av de anställda slutade i december 2002, men Larsson kunde värva en annan person som tidigare arbetat hos det teleoperatörsföretag som försatts i konkurs.

Under hela denna svåra tid var kunskaperna från krAft-utbildningen samt kontakterna som Larsson knutit inom detta nätverk oundgängliga för honom.

– Just stödet som jag fick genom krAft var väldigt viktigt. Där fanns andra människor med liknande erfarenheter som kunde ge viktiga råd.

Strax efter konkursen blev företaget uppköpt av en annan teleoperatör. När den nya ledningen funderade på hur man skulle gå tillväga för att driva företaget vidare, valde man att implementera de befintliga systemen som Nipsoft AB hade svarat för. Genom affären blev också en annan teleoperatör uppmärksam på Nipsoft ABs tjänster och anlidade företaget.

– På så sätt var konkursen ett steg mot en positiv utveckling, anser Larsson. Istället för att enbart ha en större kund hade vi nu två.

Ny fart på företaget

Under våren 2003 ökade uppdragsvolymen hos Nipsoft avsevärt. I april 2003 anställde Fredrik Larsson ytterligare en person samt började anlita sig av två konsulter.

– Att använda sig av konsulter i stället för att fastanställa personal är mycket effektivt för oss, säger Larsson. Man blir mycket mera flexibel som organisation eftersom man är mindre bunden.

Systemet med att anlita konsulter har dock i ett fall lett en fast anställning:

– Det handlar i det här fallet faktiskt om chefen på min första arbetsplats, dvs. det konkursade företaget. Efter att han hade jobbat som konsult hos oss under ett år anställde jag honom på riktigt.

Kontakten med det konkursade IT-företaget har även lett till ytterligare en ny affärskontakt eftersom dt första teleoperatörföretaget blev sålt vidare till ytterligare ett annat bolag. Detta ledde för Nipsoft ABs del till att man har börjat arbeta för en tredje stor kund i Sverige. En fjärde kund som börjat använda sig av Nipsoft ABs tjänster agerar till och med utanför Sverige. Således har Nipsoft ABs tjänster indirekt nått en större marknad.

Den stora efterfrågan på tjänsterna har lett till att företaget vuxit ytterligare, både i personalstyrka och omsättning.

Tab. 1 Omsättning, vinst och antal anställda på Nipsoft AB¹

År	Omsättning i milj. kronor	Vinst i milj. kronor	Antal anställda
2000	1,2	0,08	1
2001	2,2	0,10	3
2002	2,2	- 0,13	3
2003	3,7	0,13	5
2004 ²	4,3	0,4	8

Framtidsutsikter

– Idag betraktar vi oss som ett företag med hög kompetens där kvalitet är ett nyckelbegrepp, säger Larsson. Kompetensen kommer från personalens höga utbildningsnivå och långa erfarenhet av

¹ Siffrorna är ungefärliga. De används endast i förtydligande syfte.

² Beräknat.

systemutveckling. Kvaliten härleds bland annat från att vi använder standardiserade utvecklingsmetoder som Rational Unified Process och välkända verktyg från bl.a. Rational och Microsoft. Det var viktigt att anamma rutiner som ökade kvalitén på vårt företag. Vi jobbar mycket med att sätta upp målsättningar som vi stegvis försöker uppnå.

Förutom systemlösningar erbjuds också systemförvaltning, beroende på kundens önskemål. Enlig Larsson finns det dock många kunder som klara av underhållsarbetet själva.

Enligt egna beskrivningar³ erbjuder Nipsoft AB företag i Sollefteå med omnejd ”avancerade tjänster inom systemutveckling”. Arbetet sker med hjälp av standardiserade utvecklingsmetoder och genomsyras av hög kvalitet till ett konkurrenskraftigt pris”.

För att säkerställa personalens kompetens är utbildning en naturlig del i det dagliga arbetet. Larsson genomför också utvecklingssamtal – han kallar det ”coaching” – med sina medarbetare om ca. 45 minuter en gång om månaden. Detta anser han vara betydelsefullt för företagets utveckling.

– Meningen är att föra en konstruktiv dialog, betonar han. Man måste alltid förtydliga var företaget står och vilka målsättningar man har.

På samma sätt anordnas ett veckomöte för personalen där man informerar varandra och där Larsson som VD kan få feedback från sin personal. Sådana personalåtgärder har han vidtagit alltsedan krAft-utbildningen. Generellt sett kan man säga att Larsson fortfarande står under intrycket av sina kunskaper som han förvärvat hos krAft. I och med att hans företag har utvecklats och vuxit till sig har också hans roll i verksamheten förändrats:

– När vi var enbart två till tre stycken i företaget kunde man inte riktigt tala om ett ledarskap. Vi jobbade då ganska nära varandra och

³ Jfr. Nipsoft Abs hemsida på www.nipsoft.se.

hade – om överhuvudtaget – ganska informella möten. Alla kunde säga till vad de trodde som skulle förbättras. När vi nu är sex anställda försöker jag inta en produktionsledarroll.

Med uttrycket ”produktionsledarroll” indikerar Larsson också att han fortfarande är kvar i produktions- resp. servicedelen av företaget. Han försöker undvika ett rent administrativt jobb.

Den ihållande tillväxttenden på Nipsoft AB har lett till att Larsson försöker rekrytera ny personal. På det hela taget har han inga problem att värva kompetenta medarbetare, tvärtom är han ibland tvungen att tacka nej till förfrågningar om jobb.

– Det finns rätt många som bor långt härifrån och vill jobba för oss, men det är svårt om de har familj och är tvungna att flytta hit. Därför försöker vi hitta våra framtida anställda här i våra trakter.

Intressant nog anser Larsson inte att hans företag befinner sig i en direkt konkurrenssituation.

– Jag vet faktiskt inte vilka våra konkurrenter är. Det finns säkerligen företag i Sverige – både stora och små – som erbjuder samma slags tjänster som vi gör. Men vi känner oss inte hotade av dem.

En av anledningarna till frånvaron av lokala och även nationella konkurrenter må vara den specialiseringen som man har utvecklat på Nipsoft.

– Vi är så att säga väldigt ”nischade”. Därför har vi även i framtiden väldigt goda tillväxtpotentialer.

Muntliga källor:

Intervju med Fredrik Larsson, grundare och ägare av Nipsoft AB

Skriftliga källor:

Nipsoft ABs hemsida: www.nipsoft.se