

# Industrisyskon med personkemi



**Ola Hugoson och Lars Hugoson** styr tillsammans en koncern med 250 anställda och fabriker i två världsdelar. Tredje generationen förbereds för att ta över familjeföretaget. Men grundaren Hugo Jönsson hade egentligen andra tankar.

TEXT: PETTER BIRGERSSON  
FOTO: ANETTE SJÖSTRAND



**YSTAD**  
**V**id en söndagsmiddag 1971 fick 14-åriga Ola Hugoson ett rakt besked av sin pappa Hugo Jönsson: "Nåt jävla familjeföretag ska jag i alla fall inte ha."

– Det var som att öppna golvet i köket och skicka ner mig i källaren. Det fanns inget annat i min värld än att jag skulle jobba med min pappa.

44 år senare är Ola Hugoson och brodern Lars Hugoson veteraner i familjeföretaget Polykemi, Ystads största privata arbetsgivare. De tar emot på Bronsgatan 8, samma adress som när företaget grundades 1968. Vi sätter oss vid ett avlångt mötesbord. Bröderna tar fram en burk pepparkakor och sätter sig med en stol mellan sig.

Det där om största privata arbetsgivare är de lite rödda på att höra.

– De får gärna få hit ett stort företag så att vi slipper det, säger Ola Hugoson.

Han gör det på sitt sätt – rakt på sak, ofta med en verbal smocka av ironi. Lillebror Lars Hugoson är försiktigare. Det slår igenom både i sättet att uttrycka sig och i synen på företaget.

– Lars bromsar och jag gasar, säger Ola Hugoson.

– Jag behöver längre mental förberedelse när vi ska investera. Ola är lite väl djärv och jag är lite väl velig. Men snittet blir rätt bra, säger Lars Hugoson.

Tio år efter den oväntade och ovälkomna nyheten vid köksbordet var läget förändrat. Ola Hugoson hade utbildat sig till ekonom i Lund och arbetat för bland annat Skånska Banken. Siffror hade han örnkoll på och 1981 behövde Polykemi någon som behärskade företagsekonomiska kalkyler. Den andra oljekrisen hade slagit till och som en följd av det rasade värdet på Polykemis lager i botten. Soliditeten var nere på 3 procent – skulderna nästan lika stora som tillgångarna – och Hugo Jönsson förklarade att om det inte vände skulle han likvidera firman under hösten.

– Någon konkurs ville han inte vara med om, säger Ola Hugoson.

Ola Hugoson fick frågan om han kunde komma till firman. Det var inte pappa utan delägaren Mats Persson som kom med förslaget.

– Jag sa att jag kunde provjobba en sommar. Det är inte garanterat att du kan jobba med din närmsta familj. Eftersom jag i mångt och mycket är en kopia av min far förelåg det en risk att det inte skulle bli så bra. Men det gick jättebra. Jag hade aldrig några problem med Hugo. Jag tror inte att han hade det med mig heller.

**Ola Hugosons första uppdrag** var att ta fram nya påläggskalkyler och dra ner på kundernas kredittider.

– Sedan hade vi möte och delägarna kom fram till att "vi får prova det som Ola har räknat fram".

Enligt bröderna hade inte ekonomisk kalkyl varit ägarnas starkaste gren.

– De körde från höften när de satte priset, säger Lars Hugoson.

Nu blev det ordning i böckerna.

– Vi drog 30 dagar på kredittiderna rakt av. Vi tappade tre, fyra kunder, men inte fler. Sedan svängde marknaden under sommaren, säger Ola Hugoson.

Lars Hugoson kom till Polykemi ett par år efter storebror. Handbollen hade tagit det mesta av hans tid innan pappa Hugo sa till honom att söka arbete. Det första jobbet var i en klädbutik.

– Jag sålde hossor och kalsonger, som Ola brukar säga. Efter två år kom pappa och frågade om jag ville bli säljassistent.

Någon universitetsutbildning hade Lars inte skaffat sig innan han började på Polykemi. Konsten att sälja hade han däremot med sig.

– Jag köper in för fem kronor och säljer för tio. De 5 procenten lever vi på.

Den typen av jargong är typisk för bröder-

**"Har du funderat på hur det är att ha 250 familjers försörjning på axlarna?"**

**OLA HUGOSON**  
vd och delägare Polykemi

na. Att de båda kan räkna behöver ingen tvivla om. Sedan 1981 har företaget visat plusresultat i alla årsboksut utom ett. Polykemi har växt geografiskt i Europa, haft stora affärer i Iran, etablerat fabrik i Kina och bildat två dotterbolag i form av återvinningsföretaget Rondo och förpackningsföretaget Scanfill. Till de misslyckade försöken att bredda verksamheten hör tillverkningen av platta tv-skärmar under varumärket "Hugoson". Tv-äventyret kostade pengar, men är inte en erfarenhet de vill vara utan, enligt Ola Hugoson.

Nya satsningar kräver tålamod och tålamod är ofta lika med just pengar. I Scanfill, där Olas son Oscar Hugoson har ett stort ansvar, kommer tålamodet snart att resultera i att pengarna flödar åt rätt håll – det vill säga att bolaget genererar vinst. Men uppbyggnadsfasen har tagit flera år.

Oscar är ett av de fyra barnbarn till Hugo Jönsson som arbetar inom koncernen och tanken är att alla fem ska göra det. Olas yngste son studerar än så länge i London.

Hugo Jönsson ändrade sig om det där med familjeföretag, mycket tack vare att sönerna gjorde så bra ifrån sig när de väl kom in i företaget. Barnbarnen fick tidigt aktier. Efter diverse ägarförändringar med olika delägare har familjerna Hugoson och Hugoson sedan 2002 kontrollen över hela ägandet.

**Den som äger** ett framgångsrikt familjeföretag av Polykemis mått får räkna med att ta emot uppvakare i form av större koncerner eller riskkapitalbolag. Alla har fått nobben.

– Det finns många som hör av sig och tycker att de borde köpa Polykemi för att de tror att de kan driva det bättre. Det är möjligt, men de har ännu inte varit i närheten av ...

Lars Hugoson ser en anledning att bryta av sin bror och ett meningsutbyte bryter ut över pepparkakorna.

**Lars:** – Vi är inte ute efter att sälja.

**Ola:** – Ge mig en blank check med bra täckning där jag själv kan fylla i siffrorna så.

**Lars:** – Nja, jag vill nog vara med där.

**Ola:** – Hugos åsikt var att allting är till salu till rätt pris.

**Lars:** – Man ska aldrig säga aldrig men det är inget vi söker.

**Ola:** – Driver man företagsaffär är det bara att acceptera att allting är till salu. Men vi har diskuterat vad vi ska göra sedan: Du får en stor pott med pengar som du ska ta hand om. Så ska du placera dem på olika sätt på börsen, obligationer och i fastigheter. Så ska man oroa sig över det.

**Lars:** – Då har man ingen kontroll.

**Ola:** – Det är bättre att veta vad vi har.

Resonemanget kan möjligen ge en viss inblick i hur beslut fattas i företaget, någonstans på vägen kommer bröderna överens. I styrelsen kan de inte påminna sig om att något beslut tagits genom votering, enhällighet är regel. Att det är långsiktighet och inte snabba klipp som präglar familjeföretaget är tydligt för den som följer utvecklingen bakåt. Likadant är det tänkt att vara framåt.



Små orangea granulatkulor – med rätt egenskaper och färg för skalet till en Stiga gräsklippare.

Nästa generationsskifte är välplanerat.

– Vi tillhör något som heter FBN, Family Business Network, en förening för familjeföretagare. Vi hade en övning i början av sommaren där vi alla var med. Där fick man frågan "Hur ser du på Polykemi och dig om 25 år?" Det var raka svar, man ser en utveckling av företaget och företagsgruppen och uttryckte sin egen vilja att delta i den processen, säger Ola Hugoson.

Däremot är det inget underförstått tvång för barnen att de ska arbeta inom Polykemi.

– Skulle det dyka upp en affärsidé eller något annat som attraherar dem så är det ingen som är livegen, lika lite som övrig personal.

Båda bröderna är nogna med att påpeka att deras barn inte får någon glidarresa.

– De ska klara av det också, säger Lars Hugoson.

– Vi har inte gjort några specialanpassade tjänster för familjen. De måste ha de kunskaper och färdigheter som behövs. Och vi måste ha ett jobb till dem, säger Ola Hugoson.

Kraven på familjemedlemmarna kan ofta vara högre än för andra anställda, hävdar de av egen erfarenhet.

– Det är till att springa och springa lite fortare än alla andra för att bevisa att man är här för att tillföra något, inte bara för att man har rätt efternamn, säger Ola Hugoson.

**Den klassiska klyschan** om att den första generationen bygger upp, den andra förvaltar och den tredje förstör ska inte bli verklighet.

– Det finns många exempel på generation fem, sex och sju som har överlevt också, säger Lars Hugoson.

– Det är ett av skälen till att vi har engagerat oss i FBN. Det ligger i vårt eget intresse. När du springer i ett hamsterhjul har du bara tid att tänka på det dagliga här. Det är ytterst sällan man tar sig tid att diskutera ägarfrågan och nästa generation och överlämnande. Men det blir av när vi deltar i de övningar FBN har, säger Ola Hugoson.

– Vi har dessutom infört två familjemöten om året. Det enda sättet att undvika att det gamla talesättet med generation tre uppfylls är att de förstår vårt mantra: "Först firman och sedan familjen och de egna intressena." Du kan inte se företaget som en kakburk att nalla ur. Det gäller att se till att företaget har tillräcklig styrka att växa.

I den historiska spegeln har Polykemi haft en tämligen stabil och stadig tillväxt. Men det som i efterhand ser ut som tillfälliga hack i kurvan har i verkligheten varit mycket osäkra tider.

Två stora bränder, den ena på 1970-talet, resulterade i en helt ny fabrik, har företaget klarat ut. Men värst har has-

**"Vi är varken bättre eller sämre än någon annan. Vi går till jobbet varje dag."**

**LARS HUGOSSON**  
vice vd och delägare

tiga förändringar i omvärlden varit, sådant som inget försäkringsbolag i världen kan erbjuda skydd mot.

2005 pekade de ekonomiska kurvorna uppåt i världen och i den starka medvinden lanserade Polykemi programmet "Going for gold" i vilket en av målsättningarna var att nå över en miljard kronor i omsättning tio år senare. Expansionen i Jeppsson Paccs gamla lokaler 2005 var ett avstamp mot det.

Men två kriser kom emellan Polykemi och miljardmålet. Som en efterföljd av finanskrisen gick fordonsindustrin 2009 in i väggen. Ystadsföretaget levererar grundmaterial, små plastgranulat med olika egenskaper, till underleverantörer åt stora tillverkare som VW, Volvo och Scania. Under högkonjunkturåren drog kurvorna iväg uppåt. Nu var effekten istället den motsatta.

**Mullret i de amerikanska bankerna** skvallrade om att nedgången skulle komma. Ola Hugoson jämför det med att stå i en alphy och se ett snöskred uppe i bergen.

– Vi visste att skiten var på väg. Runt jul förstod vi att fordonsindustrin skulle stänga under en längre period för att hålla nere produktionen. Vi fick prognoser från Scania med minus 30 procent i volym.

Trots ett kraftigt omsättningsfall lyckades Polykemi den gången att parera utan att någon anställd sas upp.

– Vi satte in resurser för att ta hand om saker som hade lagts åt sidan. Vi hittade ett antal hundra ton på lagret som behövde justeras eller blandas på ett eller annat sätt. Det var nedskrivet och hade lägre värde. Vi gjorde det till en råvara vi kunde använda. Marginalen blev bra. Det syntes i resultatet.

När marknaden vände upp igen var Polykemi på tårna. De tyska konkurrenterna hade fackliga avtal med fyradagarsveckor som gjorde att de inte kunde ställa om lika snabbt. Finans- och verkstads-krisen vändes till efterföljande rekordår för Polykemi. 2011 var omsättningen i kronor på god väg mot miljarden. Då kom nästa smäll.

Polykemi hade under många år byggt upp en stor kundkrets i Iran. Kunder i form av underleverantörer till bilfabriker



Lars Hugoson funderar gärna en extra gång innan större beslut fattas. Ola Hugoson vill ofta gå snabbare fram.

i landet stod för 20 procent av Ystadsföretagets omsättning. Den politiska risken med iranska affärer hade Polykemi levt med länge. FN-sanktioner mot Iran försvårade handeln. Europeiska banker ville inte gärna ha med pengar från Iran att göra, trots att polymerprodukterna inte omfattades av några sanktioner. Genom turkiska och kinesiska kontakter kunde Polykemi ändå upprätthålla affärerna. 2012 blev det tvärstopp. EU införde betydligt hårdare sanktioner mot Iran, som en följd av regimen förmodade ambition att ta fram kärnvapen.

**Den iranska marknaden** var i praktiken stängd för Polykemi. För andra gången på 20 år fick företaget varsla personal. För Ola Hugoson är det något av det värsta som finns.

– Har du funderat på hur det är att ha 250 familjers försörjning på axlarna? Kan du föreställa dig hur hemskt det är att säga till x antal människor som du har tagit in i din organisation att "Du ska inte vara kvar här". Tänk den känslan.

Att hitta nya kunder för att ersätta 20 procent av omsättningen tar tid. Normalt tar det 36 månader att gå från första kundkontakt till leverans. Men Polykemi kunde ändå snart börja återanställa. Många, men inte alla, kom att få tillbaka jobben.

– De första gick hem till semestern 2012 och de sista gick hem till jul. I mars 2013 började vi anställa igen. Men det vet du inte när du är mitt upp i det.

Ännu är Polykemi inte ifatt efter det ekonomiska tappet, om än på god väg.

**"Vi har inget att skämmas för. Visst, vi har varsin stor dyr bil, men vi har tagit risken och betalat skatten och tänker inte be om ursäkt för det."**

**OLA HUGOSSON**  
vd och delägare

850 miljoner kronor i omsättning ser koncernen ut att gå mot i år.

Båda bröderna påpekar att omsättningen i kronor egentligen inte är något bra mått, världsmarknadspriser och valutakurser varierar snabbt. Det viktiga är volymer och resultatet på sista raden.

**Polykemis fabrik** i Kina har de senaste åren bidragit till det. Anläggningen etablerades hösten 2005 och 2007 kom produktionen igång. Runt 65 personer arbetar i fabriken i Kunshan i Jiansu-provinsen i östra Kina, som nyligen byggts ut med 7 000 kvadratmeter. Ledning och styrelse var i april på plats för en stor invigning med 250 gäster. Fordonsproduktionen i Kina har ökat kraftigt och med bilfabrikerna har också följt underleverantörer. Den nya anläggningen ska öka produktionskapaciteten och öppna för tillverkning av dotterbolaget Scanfills förpackningsfolier. Se-



## SKÅNES AFFÄRER

# Petter Birgersson: Dags att uppvärdera familjeföretagen

PETTER BIRGERSSON  
petter.birgersson@ystadsallehanda.se



Blodsband framför kompetens. Ekonomisk konservatism framför häftig expansion. Omöjliga generationsskiften. Det är tre saker som emellanåt hålls emot familjeföretag. Det är fördomar som förtjänar att utmanas.

**M**ånga förknippar familjeföretagande med den lilla butiken på hörnet. Men att familjeföretagande måste vara lika med småskalighet och sakna tillväxtpotentialer är helt fel.

Svenska H&M är ett nästan övertydligt exempel på framgångsrikt familjeföretagande. H&M må vara börsnoterat men röstmajoriteten kontrolleras av familjen Persson och tredje generationen har tagit över vd-stolen.

Enligt beräkningar från Linköpings universitet 2011 står familjeföretag för 20 procent av Sveriges BNP. I länder som USA och Tyskland är siffran betydligt högre.

Det går uppenbarligen bra att skapa tillväxt i familjeägda företag. Och det går lika uppenbart att föra både företag och värderingar vidare genom generationerna. Att barn tar över efter föräldrarna är på det viset naturligt. Precis som intresse för litteratur går i arv från föräldrar till barn är det sannolikt att kunskaper om och intresse för familjens företag gör det.

**I städer som Ystad** finns det dock få familjeföretag bland de största arbetsgivarna. Polykemi är ett undantag. De familjeföretag som växer i storlek får ofta nya ägare i form av stora koncerner eller riskkapitalbolag.

Det är inget fel med det. I många företag är det rätt steg att ta och för många som har byggt upp en verksamhet är det helt rimligt att ta hem vinsten av arbetet och riskerna. Några moraliska aspekter på det går inte att ha.

Däremot finns det anledning att fundera över att det inte är fler företag som växer vidare i sin ursprungliga ägarform på hemmaplan. Var ett företag har sin bas och sitt ägande kan nämligen ha betydelse på många sätt.

Att göra inköp hos de lokala företagen, att sponsra idrottslagen, att bidra till stadens utveckling kulturellt och att vara ett föregångsexempel för andra blivande företagare är sådana värden som i högre grad upprätthålls av den som har lokal förankring. Då gäller det förstås också att ta tillvara på det.

**Polykemi är helägt** av familjerna Hugoson och Hugosson. Får man tolka brödernas svar är det utstakade spåret att nästa generation med långsiktighet ska bygga vidare på koncernen. Det är tillväxt med eget uppbyggt kapital som gäller.

Det kan tyckas konservativt – och det är det också. Men just den faktorn kan vara en viktig del i framgången. Någonstans längre bak i tiden har pengar riskerats och arbete utförts för att företaget ska befinna sig där det är idag. Det handlar om att lämna över i gott skick åt nästa generation. Då är det viktigt att varje beslut om investering är en avvägning mellan risk och möjlighet.

**Alla borde lära sig** av de framgångsrika familjeföretagen. Det händer att människor uttalar att de ska göra av med alla pengar de tjänat ihop innan de dör. Barnen får klara sig själva. Det ska framstå som modernt och rättvist.

Det är snarare korkat, egoistiskt och oansvarigt. Det är lika dumt som att bränna ner familjegården och lämna till nästa generation att bygga upp den från grunden igen.

dan 2009 visar det kinesiska bolaget Polykemi äger via Kinabolaget sin egen fabrik och har därmed direkt ansvar för arbetsförhållandena. Många av dem är migrantarbetare, som kommer från en annan provins för att försörja sig.

– Vi ser till att migrantarbetarnas barn får gå i skola som om de vore bofasta. Annars hamnar de i en skola med låg nivå, säger Ola Hugoson.

En gruppsjukvårdsförsäkring har också tecknats.

– Många ville ha extra lön i stället. Men en av tjejerna fick bröstcancer och utan försäkringen hade hon varit tvungen att sälja sin lägenhet för att ha råd med behandling. Nu förstår man att det inte är så dumt med sjukförsäkring.

Kinaetableringen har inte inneburit något hot mot Ystadsfabriken, enligt ägarna. De levererar till olika marknader och stärker varandra. Produktionstrycket i Ystad är hårt, ett treskift rullar på alla vardagar.

**För att få rätt personal** måste Polykemi ägna mycket tid åt internutbildning. Den som tror att det handlar om enkla jobb har fel. I Ystadsfabriken finns inte bara produktion. Att förse plastmaterialet med rätt egenskaper i form av styvhet, reptålighet, mjukhet, giftfritt flamskydd och färg kräver ständig utveckling.

Det är i detta, att plocka fram specialanpassade produkter till kunderna som Polykemis styrka ligger, det är mer av ett nischföretag än en bulk tillverkare.

– Du kan inte från gatan hitta någon som kan det här jobbet. Från 1968 och

framåt har vi utbildat all produktionspersonal och all labbpersonal. Under en period kunde vi utnyttja Högskolan Kristianstad som hade en förnämlig plastutbildning, men den lades ner, säger Ola Hugoson.

Polykemi har inget samarbete med gymnasiet i Ystad och det fjärde teknikåret. Ola Hugoson har svårt att dölja sin besvikelse.

– Jag lade mycket kraft på att vi skulle ha teknikcollege. Men utan att meddela mig strök man plastdelen i den utbildningen. Det tyckte jag var under all kritik.

Familjeföretaget Polykemi har präglat Ystad under flera decennier. Att vara framgångsrik näringslivsprofil i en liten stad skulle kunna framkalla avundsjuka.

– Det är ingenting som påverkar mig. Jag deklarerade när jag flyttade hem 1982 att Ystad får ta mig för den jag är. Vi har inget att skämmas för. Visst, vi har varsin stor dyr bil, men vi har tagit risken och betalat skatten och tänker inte be om ursäkt för det, säger Ola Hugoson.

– Vi är varken bättre eller sämre än någon annan. Vi går till jobbet varje dag, säger Lars Hugoson.

Polykemi är ett internationellt företag och har egentligen bara en kund lokalt: VVS-företaget Purus. Men genom att köpa mycket från lokala leverantörer bidrar Polykemi till näringslivet och arbetsmarknaden.

– Om inte varje företag drar sitt strå till stacken kommer stan att sluta fungera, säger Ola Hugoson.

– Det är roligare att handla lokalt, vi tycker om Ystad, säger Lars Hugoson.

### FAKTA

#### Polykemi-koncernen i siffror (2014):

**Omsättning:** 766 miljoner kronor.

**Resultat efter finansiella poster:** 33 miljoner kronor.

**Prognos omsättning 2015:** 850 miljoner kronor.

**Antal anställda:** 236 (31 kvinnor), varav 168 i Ystad.

**Dotterbolag i Ystad:** Rondo, plastättervinning. Omsättning: 106 miljoner kronor. Scanfill, folie för matvaruförpackningar. Omsättning: 14 miljoner kronor. Dotterbolag också i Kina (fabrik), Tyskland, Tjeckien och Danmark.