



SVENSKT NÄRINGSLIV



Unga entreprenörer

VARFÖR DE ÄR SÅ VIKTIGA OCH VARFÖR
DE LYCKAS SÅ BRA

MARS 2026



Författare: Anders Bornefalk

Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	4
2. Grundarna av de största entreprenörsdrivna företagen	6
2.1 Entreprenörsdrivna företag – och de som inte är det	6
2.2 De största entreprenörsdrivna företagen	9
2.3 De entreprenörsdrivna företagens grundare	12
2.4 De största icke entreprenörsdrivna företagen	17
3. Svenska entreprenörer – företag grundade före 1990	19
3.1 Ett bredare urval av företag	19
3.2 Svenska entreprenörsdrivna företag på Forbes Global 2000	22
3.3 Hierta och Nobel	26
3.4 Ett antal stiftelse- och familjeägda företag	28
3.5 Svenska icke entreprenörsdrivna företag på Forbes Global 2000	31
4. Svenska entreprenörer – företag grundade efter 1990	33
4.1 Digitala teknikbolag med nya lösningar	33
4.2 Företagen med de yngsta grundarna	35
4.3 Företag med lite äldre grundare	46
5. Svenska entreprenörer inom AI	51
5.1 Två grupper av entreprenörer	51
5.2 Big data och grafer	53
5.3 En ny generation av entreprenörer inom AI	57
6. Varför de främsta entreprenörsdrivna företagen startats av unga	63
6.1 Grundare av framgångsrika företag	63
6.2 Ålder och entreprenöriell förmåga	66
7. Slutsatser och reformförslag	70
7.1 Unga entreprenörer, innovation och tillväxt	70
7.2 Unga entreprenörer inom AI	71
7.3 Unga entreprenörer med utländsk bakgrund	73
7.4 Unga entreprenörer som gått prestigeutbildningar	74
Referenser	76
Appendix	83

Sammanfattning

Vår femårsplan
är att bygga
ett otroligt
stort företag.

Max Junestrand

Samhället står inför stora utmaningar där klimatförändringar, den demografiska utvecklingen och säkerheten tillhör de mest framträdande. För att kunna hantera dessa utmaningar är näringslivets innovativa förmåga avgörande. Det finns goda skäl att förvänta sig att unga kan spela en viktig roll i denna process. Ett skäl till det har sin grund i beteendevetenskaplig forskning som visar att unga, på gruppnivå, är mer nytänkande än äldre och har större förmåga att lösa nya typer av problem. Att det krävs hårt arbete för att starta och utveckla ett framgångsrikt företag innebär också att unga har en fördel eftersom de tenderar att ha mer energi och sällan har hunnit skaffa barn och familj. För att belysa frågan om ungas betydelse för innovationer och problemlösning studeras ett urval av de entreprenörer som har svarat för de främsta innovationerna och byggt de mest framgångsrika företagen i såväl Sverige som internationellt. Fokus ligger på entreprenörens ålder, men också på faktorer som deras utbildning och ursprung och hur länge de har varit verksamma i företagen.

I rapporten konstateras att flertalet av de mest innovativa och framgångsrika företagen har startats av unga entreprenörer. Det gäller såväl internationellt som i Sverige, och både längre tillbaka i tiden och under senare år. Några exempel på kända svenska entreprenörer som kom i gång tidigt är Ingvar Kamprad, som var 17 år när han grundade IKEA, och Daniel Ek och Sebastian Siemiatkowski, som var 23 år när de grundade Spotify respektive Klarna. Ett mindre känt exempel är Emil Eifré, som kom på idén bakom grafdatabasföretaget Neo4j när han var 22 år. Han startade företaget i Sverige, men valde senare att flytta det till USA. En ung svensk entreprenör som har valt att starta företag i USA är Arvid Lunnemark, som var 22 år när han var med och grundade AI-företaget Anysphere år 2022. Två år efter starten värderades företaget till 27 miljarder kronor. En annan entreprenör som lämnat Sverige är Ali Ghodsi, en av grundarna till Databricks, världens sjätte högst värderade startup-företag år 2024.

Det finns också entreprenörer som startade sitt första företag i unga år och senare, med hjälp av lärdomar, kontakter och resurser de byggt upp som entreprenörer, har byggt upp framgångsrika innovativa företag. Ett exempel är Jan Stenbeck, som startade sitt första företag när han var 20 år och senare byggde upp ett företagsimperium bestående av bland andra Millicom, Comviq och Tele2. Unga har också lämnat avgörande innovativa bidrag som medgrundare eller nyckelmedarbetare till äldre entreprenörer. Ett klassiskt exempel är Tetra Pak. Det grundades av Ruben Rausing, men det var den 20 år yngre Erik Wallenberg som svarade för den avgörande tekniska innovationen, tetraedern. Att Rausing fick idén bakom företaget redan i unga år visar också det på ungas innovativa förmåga. Kartläggningen visar också att innovativa företag som har vuxit sig stora inte bara påfallande ofta har

startats av unga personer, dessa personer har i allmänhet också fortsatt att spela en ledande roll i företaget under en lång följd av år. Ett annat utmärkande drag hos de mest framgångsrika entreprenörerna är att flertalet av dem har utbildat sig på prestigeuniversitet. En relativt hög andel av dem, inte minst i USA, har också utländsk bakgrund.

Att unga har spelat en så pass viktig roll för framväxten av nya innovativa företag talar för att innovations- och problemlösningsförmågan i ekonomin riskerar att sjunka i takt med att befolkningen åldras. För ett land med en åldrande befolkning är det därför extra viktigt att ta tillvara ungas innovativa och entreprenöriella förmåga. Att unga utbildar sig allt längre innebär dessutom att antalet år de kan ägna åt entreprenörskap med kognitiva förmågor på topp minskar. Politiken i Sverige har därför all anledning att underlätta ungas företagande.

Målsättningen för beslutsfattare i Sverige borde vara att villkoren är tillräckligt bra för att egna talanger inom AI och andra områden ska välja att stanna här i högre utsträckning än vad som nu är fallet, men också att locka till sig talanger från andra länder. Ett sätt att göra det är att verka för att EU:s digitala regelverk, däribland GDPR, inte ska lägga onödiga hinder i vägen för framväxten av nya innovativa företag. Ett annat är att införa ett startup-visum, där affärsidéns potential och individens drivkraft och förmåga är det centrala för om han eller hon ska få komma till, eller stanna i, Sverige för att driva företag. Att USA nu går i motsatt riktning, med mindre fördelaktiga villkor för dem som vill komma dit och starta företag, ökar Sveriges möjligheter att locka hit unga entreprenörer. Ett tredje sätt är att utöka antalet platser på de tekniska högskolorna i landet. Idag tvingas de tacka nej till sökande till exempelvis teknisk fysik och industriell ekonomi trots att de sökande har toppbetyg. Ett fjärde sätt att ta tillvara ungas innovativa och entreprenöriella förmåga är att se till att fler som går gymnasieprogram inriktade mot matematik, teknik och data får möjlighet att delta i Ung Företagsamhets verksamhet.

1. Inledning

Young people
are just smarter.

Mark Zuckerberg

Hos många är bilden av en framgångsrik entreprenör den av en äldre grånad herre. Det finns många som stämmer in på den bilden. Två av de främsta svenska exemplen är Alfred Nobel och Ingvar Kamprad, som båda fortsatte att driva sina företag till sin död. I ett internationellt perspektiv är Bill Gates, född 1955, en av de mest kända entreprenörerna. Men dessa herrar var i själva verket unga när de startade de företag som kom att spela en så viktig roll för ekonomin och samhällsutvecklingen. Och de är långt ifrån ensamma. Grundarna av USA:s sju teknikjättar, *the magnificent seven*, var i genomsnitt 25 år när de startade sina företag. Förutom Bill Gates Microsoft är dessa företag Alphabet (Google), Amazon, Apple, Meta (Facebook), Nvidia och Tesla. I oktober 2024 var börsvärdet hos dessa sju företag högre än det samlade börsvärdet hos samtliga börsnoterade företag i Storbritannien, Tyskland, Kanada och Japan.¹ Ett år senare svarade dessa företag för mer än en tredjedel av det samlade börsvärdet på S&P 500.

För att kunna starta och bygga upp ett innovativt och framgångsrikt företag krävs det inte bara energi och uppfinningsförmåga utan också resurser, kunskaper och kontakter. Frågan är därför hur representativa ovanstående exempel är – stämmer det att unga entreprenörer har spelat en avgörande roll för framväxten av de mest innovativa och framgångsrika företagen? För att belysa den frågan görs i denna rapport en kartläggning av de mest framgångsrika entreprenörsdrivna företagen och deras grundare, såväl i Sverige som internationellt. Urvalet av företag sker i två steg. I det första steget identifieras de högst rankade eller värderade företagen. Bland dessa väljs sedan de företag ut som har baserat sin tillväxt på innovationer och nytänkande snarare än på extern tillförsel av resurser inom en etablerad bransch. I den följande beskrivningen av företagen och deras grundare ligger fokus på faktorer som entreprenörernas ålder när de startade sitt första företag, i vilken utsträckning de har startat flera företag, vilken utbildning och härkomst de har och hur länge de har varit verksamma i sina företag.

Medan kapitel 2–4 ägnas åt företag som har vuxit sig stora, i Sverige och världen, behandlar kapitel 5 läget som det ser ut i dag när det gäller framväxten av nya framgångsrika startupföretag. I kapitel 6 diskuteras resultaten av genomgången i de tidigare kapitlen mot bakgrund av vad forskningen säger om fördelen att vara ung för personer som startar företag, men också vilka nackdelar som finns. Nytänkande, problemlösningsförmåga och energi ställs här mot erfarenhet och tillgång till resurser av olika slag. I det avslutande kapitlet diskuteras vilken betydelse den demografiska utvecklingen, med minskande födelsetal och en ökande andel äldre, kan ha för

¹ Se The Economist (2024).

samhällets innovationsförmåga och långsiktiga tillväxt. I kapitlet diskuteras också vad som kan göras för att underlätta ungas innovativa företagande och för att Sverige ska bli mer attraktivt att komma till för att starta och driva företag, inte minst inom AI-området.

2. Grundarna av de största entreprenörsdrivna företagen

You can't just ask customers what they want and then try to give that to them. By the time you get it built, they'll want something new.

Steve Jobs

Fokus i rapporten ligger på framgångsrika entreprenörsdrivna företag. Med det avses företag som har startats från grunden av en eller flera personer och vuxit sig stora kring en eller flera innovativa idéer.² Eftersom grundarna spelar en viktig roll i denna typ av företag har företagen och deras utveckling mycket att säga om grundarnas innovativa och entreprenöriella förmåga. En annan anledning att fokusera på denna typ av företag är att de har stor betydelse för den ekonomiska utvecklingen, och det ofta på en global nivå. De står för viktiga innovationer och kan både skapa och omvandla branscher i grunden. De har också stor betydelse för enskilda länders ekonomi. De genererar högkvalificerade och välbetalda jobb, inte bara i det egna företaget utan också hos underleverantörer av olika slag. De bidrar slutligen till att skapa en dynamisk miljö, där god tillgång till kunskap, kapital och kompetens gör det lättare för andra innovativa företag att starta och utvecklas. I det följande studeras först företagen och därefter deras grundare.

2.1 Entreprenörsdrivna företag – och de som inte är det

Företag kan startas och utvecklas på olika sätt. Förutom de ovan nämnda entreprenörsdrivna företagen finns det företag som har sin grund i utbrytningar eller avknoppningar från existerande, ofta större, företag. Statliga eller kommunala etableringar är en tredje typ. Det finns också företag som har grundats genom sammanslagningar.³ Om de företag som slås samman är entreprenörsdrivna snarare än att de har sin grund i en utbrytning eller statlig etablering betraktas också dessa företag som entreprenörsdrivna. I de entreprenörsdrivna företagen är tillväxten ofta organisk, speciellt i ett inledande skede. Om den eller de idéer dessa företag bygger

² Benämningen anknyter till Joseph Schumpeters (1934) definition av entreprenörer som företagare som åstadkommer något nytt, förändrar marknader och därmed också bidrar till en kreativ förstörelse.

³ Se Axelsson (2006). Denna uppdelning har också använts i Bornefalk (2017) och Elert med flera (2023).

på är tillräckligt nydanande, och dessutom adresserar problem eller behov som många behöver få lösta eller tillgodosedda, skapar det möjlighet till snabb tillväxt. Ju bättre företagen är på att lösa dessa problem och tillgodose dessa behov desto snabbare kan de växa. I den mån tillväxten har sin grund i uppköp av andra företag tillför dessa uppköp förmågor och resurser som är betydelsefulla för företagets utveckling och förmåga att åstadkomma något nytt. Om externa resurser tillförs, exempelvis kapital, sker det som ett resultat av företagets egna ansträngningar och inte som stöd från ett moderbolag eller en statlig ägare.

Företag som är resultat av utbrytningar eller statliga etableringar behöver i allmänhet inte vara lika innovativa för att växa snabbt som företag som byggs från grunden kring en ny idé. Om de knoppas av från ett existerande företag kan de ofta få tillgång till kapital och andra resurser från moderbolaget och därmed ha lättare att växa än företag som startas från grunden. Sådana företag har i allmänhet också genomgått de första utvecklingsstegen innan de knoppas av. Även statliga etableringar har generellt sett lättare att få tillgång till kapital och andra resurser. De kan också ofta verka i skydd av lagar och regelverk som utestänger eller försvårar för andra företag, inte minst företag från andra länder. Företag som har sin grund i utbrytningar eller statliga etableringar kan ändå vara innovativa men det kan vara svårt att hitta den eller de personer som har svarat för det mest innovativa i sådana företag. Detta, tillsammans med att de ofta tillförs betydande resurser utifrån, gör dem mindre intressanta för undersökningen i denna rapport.

Vilken bransch ett företag är verksamt inom kan också påverka hur innovativt det behöver vara för att växa sig stort. Företag i mogna branscher som säljer varor eller tjänster med stor efterfrågan behöver i allmänhet inte vara lika innovativa som företag som kommer fram inom nya branscher med nya oprövade produkter, åtminstone inte om de har god tillgång till resurser som underlättar expansionen. Banker, försäkringsbolag och oljebolag är exempel på den förstnämnda typen av företag. De tillhör också branscher där det ställs krav på tillstånd för att driva verksamhet. För banker och försäkringsbolag handlar det bland annat om långtgående kapitalkrav samt krav på ägarnas och ledningens kunskaper och erfarenhet från branschen. För oljebolag krävs det tillstånd för att borra efter och utvinna olja, vilket inte heller det ges till vem som helst. Inträdeshindren i dessa branscher är med andra ord höga och tar tid att passera, vilket gör dem mindre lämpade för att bedöma betydelsen av exempelvis grundarnas ålder för företagets innovationsförmåga. Som framgår av avsnitt 2.4 finns det ett flertal banker och försäkringsbolag bland världens största företag. Oljebolagen, som tidigare toppade listorna över världens högst rankade företag, har däremot tappat mark.

Även inom förhållandevis mogna branscher och branscher med stora inträdeshinder kan det komma fram nya innovativa företag som växer sig stora. Det kan ske genom att de hittar en egen nisch eller genom att de utvecklar ett nytt koncept som omvandlar branschen i grunden. Ett exempel är den svenska banken Klarna, som började som ett betaltjänstföretag. År 2017, tolv år efter att det startades, fick det bankoktroj.⁴

⁴ För mer om Klarna, se Kapitel 4.

Ett annat exempel är Walmart, som driver stormarknader. I dag kanske stormarknader inte framstår som så innovativa, men det var de när konceptet introducerades och utvecklades. Walmart spelade en viktig roll i denna process och uppfyller även i övrigt kriterierna för att betraktas som entreprenörsdrivet. Företagets grundare, Sam Walton, var en föregångare när det gäller att arbeta med låga priser, höga volymer och effektiv logistik, men också valet av etableringsorter. Som framgår av faktarutan ägnade han sig åt försäljning från unga år och började utveckla sitt koncept för att driva handel när han var i tidig tjugoårsålder.

Walmart – ett innovativt företag i en mogen bransch⁵

Under depressionen hade familjen det svårt och den unge Sam Walton, som då fortfarande gick i skolan, förväntades bidra till försörjningen. Förutom att han mjölkade familjens ko och sålde över-skottet delade han ut tidningar och sålde tidskriftsprenumerationer. Efter att ha tagit en examen i ekonomi fick han en traineeplats på ett J.C. Penney-varuhus. Han funderade då över varför vissa varor säljer bättre än andra, hur kunderna rör sig i butiken och annat han senare fick nytta av som varuhusägare. Efter att ha tjänstgjort som militärpolis under andra världskriget började han driva sin första egna butik när han var 26 år. Butiken ingick i en välkänd kedja, Ben Franklin. För att klara av investeringen lånade han 25 000 USD av sin svärfar. På några år blev butiken regionens mest framgångsrika. Hans tävlingsinstinkt och att han höll noggrann uppsikt över konkurrenterna bidrog till framgångarna. Ett exempel från Gross (1996) är när Walton upptäckte att en konkurrent börjat sälja damstrumpbyxor, som då var något nytt, med god förtjänst. Han köpte då upp tillverkaren och sålde allt som producerades i sin egen butik.

När hyresvärden inte förlängde kontraktet tvingades Walton överge sin butik. Han började istället bygga upp ett nätverk av butiker, också de på mindre orter. De kom att utgöra en egen kedja i kedjan, med namnet Walton's Ben Franklin Stores. När han drev dessa insåg han att det gick att etablera större butiker eller varuhus på orter med så få som 5 000 invånare. Nyckeln till det var att locka kunder som bodde i butikernas lantliga närområden, på upp till 20 miles avstånd. Sättet han gjorde det på var att erbjuda låga priser och ett brett utbud, vilket krävde stora försäljningsvolymer och en effektiv logistik. Han utvecklade också andra idéer för att öka försäljningen. En del av dessa kan i dag framstå som självklara, exempelvis att alltid hålla hyllorna välfyllda, men det visar bara vilket genomslag idéerna har fått.

När Walton var 44 år startade han Walmart. Han fortsatte med strategin att etablera butiker, och i det här fallet varuhus, på mindre orter där de kunde få en dominant position. Det bröt mot det som då var det vanliga, dvs. att öppna varuhus i större städer, men bidrog till företagets starka ställning på såväl lokala marknader som nationellt. Ur ett samhällsperspektiv gjorde det också att personer i och runt dessa orter fick ett kraftigt ökat utbud av varor. Han utvecklade också nya idéer. En var att i huvudsak sälja varor producerade i USA men till ett pris som kunde konkurrera med lågprisimport. Det gjordes genom stora inköp och genom att ha lägre marginaler än konkurrenterna. För att det skulle fungera fortsatte han att arbeta med logistiken. Företaget hade bland annat egna varubilar och lager placerade så att det gick att nå varuhuset på maximalt en dag. Vid sin död 1992 var Sam Walton världens rikaste man. Walmart har periodvis också varit världens största företag sett till såväl försäljningen som antalet anställda.

⁵ Avsnittet bygger på Gross (1996), https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Walmart och https://en.wikipedia.org/wiki/Sam_Walton

2.2 De största entreprenörsdrivna företagen

I detta avsnitt studeras ett urval av världens högst rankade entreprenörsdrivna företag. Urvalet utgår från Forbes Global 2000, vilket är en lista med världens 2000 högst rankade börsnoterade företag. Rankingen avser år 2021 och bygger på företagets omsättning, vinst, tillgångar och marknadsvärde.⁶ Av de 2000 företagen har de 30 största valts ut och kategoriserats utifrån sättet de vuxit sig stora. De som definierats som entreprenörsdrivna och startats i branscher utan strikta tillståndskrav redovisas i Tabell 1. För enkelhetens skull benämns dessa företag i det följande som just entreprenörsdrivna. Bland dessa finns två företag som bytt inriktning och vuxit sig stora efter att ha genomgått ett generationsskifte. I tabellen finns också tre lite lägre rankade företag som inkluderats av skäl som anges nedan. I de fall där grundarna startat ett eller flera andra företag innan de startade det företag som vuxit sig störst anges också det företag som startades först. Grundarna till företagen i tabellen studeras i avsnitt 2.3. De företag som utgörs av statliga etableringar eller valts bort av något annat skäl behandlas i avsnitt 2.4.

Av de 30 högst rankade företagen i Forbes lista betraktas elva som entreprenörsdrivna. Av dessa var Berkshire Hathaway och Apple, som återfanns på plats tre respektive sex på listan, de högst rankade. Bland övriga tillhörde också Amazon, Samsung, Toyota, Google och Microsoft världens 15 högst rankade företag det året. Av dessa grundades Apple och Microsoft på 1970-talet. De kom fram under datoriseringen och bidrog starkt till personatorernas intåg. Amazon och Google grundades på 1990-talet, då datortillgången redan var hög på många håll. Då handlade det snarare om att utveckla digitala tjänster med datorerna som plattform. Medan Apple och Microsoft i hög grad bidrog till datoriseringen lämnade Amazon och Google viktiga bidrag till digitaliseringen. I Amazons fall handlade det inledningsvis om näthandel med böcker medan Google utvecklade en sökmotor med en överlägsen sökalgoritm. I ett senare skede kom Facebook och andra företag inom sociala medier och drev digitaliseringen vidare, då ofta med smarta telefoner som plattform.

Comcast, på plats 25 i rankingen, spelade också en viktig roll i digitaliseringen. Företaget var inledningsvis verksamt inom kabel-TV. Efter ett generationsskifte utvecklades företaget till ett ledande bredbandsföretag under 1990-talet. Under 00-talet blev företaget, i en framgångsrik vertikal expansion, stort inom streaming-tjänster, inte minst digital-TV. Under senare år har Amazon, Microsoft och Google kommit att bli dominerande inom molntjänster, också det en viktig del av den digitala infrastrukturen. Bland de tillverkande företagen på listan beror såväl Apples som Samsungs framskjutna placering till relativt stor del på deras framgångar med smarta telefoner. Medan Samsung tillverkar en rad olika produkter fokuserar Toyota på fordon. Toyota bildades som en avknoppning från Toyoda ALW, som tillverkade automatiska vävstolar. I likhet med Comcasts omvandling skedde det efter ett lyckat

⁶ För ett publikt, eller börsnoterat, aktiebolag är marknadsvärdet det samlade värdet på företagets utestående aktier. Att onoterade företag inte ingår i rankingen beror på att det är svårt att fastställa marknadsvärdet på deras aktier eftersom de inte handlas på någon börs. De har också lägre krav på sig än börsnoterade företag att redovisa olika uppgifter. Det kan därför finnas onoterade aktiebolag som skulle rankas högre än vissa företag i urvalet om det fanns uppgifter om dem. I de kapitel som behandlar företag som startats av svenska entreprenörer inkluderas ett antal onoterade företag i urvalet.

generationsskifte. Eftersom Toyota ALW var ett entreprenörsdrivet företag, och eftersom det var dess verksamhet som lade grunden för Toyota, betraktas också Toyota som ett entreprenörsdrivet företag.

Tabell 1. De största entreprenörsdrivna företagen och deras grundare.

		Ålder vid grundandet ¹	Ranking/ storlek ²
Bill Gates	Traf-O-Data (1972), Microsoft (1975)	17/19 år	# 15
Mark Zuckerberg ³	Facebook (2004)	19 år	# 33
Paul Allen	Traf-O-Data (1972), Microsoft (1975)	19/22 år	# 15
Steve Jobs	Apple (1976)	21 år	# 6
Ralph/Brian Roberts ⁴	Comcast (1963/1981)	43/21 år	# 25
Terry Gou	Foxconn (1974)	23 år	# 94
Sakichi/Kiichiro Toyota	Toyota ALW med flera, Toyota MC (1937)	24 år	# 12
Elon Musk	Zip2 (1995), Tesla (2003) med flera	24/32 år	# 262
Sergej Brin	Google (1998)	25 år	# 13
Larry Page	Google (1998)	25 år	# 13
Steve Wozniak	Apple (1976)	25 år	# 6
Warren Buffett	B P-ship (1956)/Berkshire Hathaway ⁵	26 år	# 3
Sam Walton	Ben Franklin (1945), Walmart (1962)	26/44 år	# 18
Pony Ma ⁶	Tencent (1998)	27 år	# 29
Lee Byung-chul	Riskvarn (1936), Samsung (1938)	26/28 år	# 11
Jack Ma ⁷	China Pages (1995), Alibaba (1999)	30/34 år	# 23
Jeff Bezos	Amazon (1994)	30 år	# 10

Källor: Forbes, företagens hemsidor, Wikipedia

¹ Avser den ålder då grundaren startade sitt första respektive största företag.

² Rankingen avser Forbes Global 2000 för år 2021 och det sist nämnda företaget när det finns fler än ett.

³ Företaget startades tillsammans med den två år äldre Eduardo Saverin.

⁴ Företaget grundades av Ralph J Roberts, Daniel Aaron och Julian Brodsky. Brian Roberts, som var den som stöpte om företaget, började där år 1981. Han var då 21 år, vilket är det år som anges i tabellen.

⁵ Intäkterna från Buffett Partnership Ltd. användes för att finansiera övertagandet av Berkshire Hathaway, som Buffett stöpte om och utvecklade till ett av världens högst rankade företag.

⁶ Också känd som Ma Huateng. Han startade företaget tillsammans med Tony Zhang, Xu Chenye, Chen Yidan och Zeng Liqing och har sedan dess varit företagets ordförande och VD.

⁷ Också känd som Ma Yun.

Som nämndes ovan har de elva entreprenörsdrivna företag som tillhör världens 30 högst rankade företag kompletterats med tre lägre rankade företag. Två av dessa, Facebook och Tesla, startades på 2000-talet, vilket gör dem till de yngsta i urvalet. Allra yngst är Facebook, som startades år 2004 och hamnade på plats 33 i Forbes ranking efter en mycket snabb tillväxt sedan starten. Företaget har fortsatt att växa snabbt och återfanns på plats 20 i Forbes lista för 2025, då under namnet Meta Platforms. Att medianetableringsåret för de 14 företagen i tabellen är 1976 visar hur snabbt Facebook har vuxit, vilket motiverar en plats i urvalet. Tesla startades året innan Facebook och återfanns på plats 262 på Forbes lista för 2021. På 2025 års lista låg Tesla på plats 69. Att företaget och dess grundare har tagits med i urvalet beror, förutom på företagets låga ålder och snabba tillväxt, på att Elon Musk har startat flera andra företag. Av dessa har SpaceX och xAI också haft en mycket

snabb tillväxt och värdeökning.⁷ Tesla är också det tydligaste exemplet på ett nytt stort företag som kommit fram inom klimatområdet. Det tredje av de lägre rankade företagen, Foxconn, behandlas i avsnitt 2.3.

Som redan nämnts var Berkshire Hathaway det högst rankade entreprenörsdrivna företaget i urvalet. Det grundades år 1839, men det var Warren Buffett som gav det sin nuvarande inriktning efter att ha tagit över det år 1965 med medel från, och som ett led i, Buffett Partnerships verksamhet. Som framgår av faktarutan tillämpade Buffett och de företag han investerade i en tillväxtstrategi som är fundamentalt skild från den som företag som Apple, Microsoft och Google har följt. Personerna som startade den senare typen av företag hade avancerade kunskaper inom bland annat programmering och satsade tidigt på en snabb expansion av verksamheten. Buffett satsade istället på uthållighet, små marginaler och återinvestering av intjänade medel. Buffett påminner därmed om Sam Walton, men också om svenska entreprenörer som Ingvar Kamprad och Erling Persson. Amazons grundare Jeff Bezos kan ses som en digital efterföljare till dessa men kan också sägas ha kombinerat de båda sätten att driva företag.

Warren Buffett – uthållighet, stora volymer och små marginaler

Warren Buffett var 26 år när han startade sitt första företag, Buffett Partnership Ltd., år 1956. Det var ett investeringspartnerskap där han förvaldade pengar åt vänner och familj. Startkapitalet var på drygt 100 000 dollar, av vilka endast 100 dollar var hans egna. Partnerskapet blev framgångsrikt och låg till grund för köpet av Berkshire Hathaway tretton år senare. Det var ursprungligen ett textilföretag grundat år 1839 men Buffett utvecklade det till ett konglomerat med ett stort antal företag. Den bärande idén i verksamheterna har varit att investera i företag med ett högt kassaflöde och att sedan återinvestera intäkterna i företaget. Bland innehaven finns livsmedelsföretag som Heinz och konfektföretag som Fruit of the Loom.

Huvuddragen i sin affärsverksamhet började han utveckla redan som sexåring. Han sålde då tuggummi och läsk som han köpt in i flerpäck och sålde vidare en och en, med låg marginal.⁸ Sin första aktieinvestering gjorde han när han var 11 år. Eftersom han sålde för tidigt och gick miste om en stor uppgång lärde han sig vikten av långsiktighet. När han var 13 år gjorde han sitt första skatteavdrag, 35 USD för en cykel som han hade köpt för att effektivisera sin verksamhet. Den affär han själv beskriver som mest framgångsrik var när han och en kompanjon som tonåringar fick tillåtelse av restauranginnehavare och andra att placera ut flippermaskiner i deras lokaler och sedan dela intäkterna med dem. Efter ett år lyckades de också sälja verksamheten för 1 000 USD efter en initial investering på 25 USD. Även om Buffett inte utvecklade någon ny vara eller tjänst var investeringsstrategin innovativ, varför företaget kan räknas till de entreprenörsdrivna. Att det inte var Warren Buffet som grundade Berkshire Hathaway är av mindre betydelse eftersom han stöpte om verksamheten i grunden.

⁷ SpaceX syfte är att bidra till människans utforskande av universum. SpaceX tillhör, i likhet med xAI, världens högst värderade startup-företag och kan därför inte rankas efter Forbes kriterier.

⁸ Elkins (2020). Med en lång rad affärsidéer av detta slag tjänade han sammanlagt mer än 50 000 dollar i dagens penningvärde innan han fyllde 20 år. Se också <https://www.biography.com/business-leaders/warren-buffett>

2.3 De entreprenörsdrivna företagens grundare

I detta avsnitt studeras hur gamla personerna i Tabell 1 var när de startade de företag som senare kommit att tillhöra världens största. I de fall dessa personer startat ett eller flera andra företag innan de startade de företag som senare växte sig stora anges också åldern när de startade sitt första företag. En orsak till det är att erfarenheter från tidigare företagsstarter kan spela en viktig roll för hur företag som startas senare utvecklas. En annan är att de koncept och innovationer som gjort företagen framgångsrika ofta har utvecklats under tidiga skeden av entreprenörernas gärning även om de företag som vuxit sig stora startades i ett senare skede. De åldrar som anges i tabellen ger ändå inte hela bilden. Som vi redan sett exempel på inledde åtskilliga av företagen i denna rapport sin entreprenöriella bana långt innan de startade sitt första företag.

2.3.1 Startar tidigt och fortsätter länge

Som framgår av Tabell 1 har världens största entreprenörsdrivna företag startats av unga personer. De yngsta var Bill Gates och Mark Zuckerberg, som var 19 år när de grundade Microsoft respektive Facebook, och Steve Jobs som var 21 år när han grundade Apple. Ytterligare sex av de 17 entreprenörerna i tabellen var 25 år eller yngre när de grundade de företag som sedan kommit att tillhöra världens högst rankade. Dessa är Paul Allen, Terry Gou, Sakichi Toyoda, Sergej Brin, Larry Page och Steve Wozniak. Fyra av entreprenörerna var mellan 25 och 30 år när de startade de företag som senare kom att tillhöra världens största. Warren Buffett, som startade sitt första företag när han var 26 år, hade då redan bedrivit affärsverksamhet i ett flertal år. Också Lee Byung-chul var 26 år när han startade sitt första företag, en riskvarn. Två år senare startade han Samsung Sanghoe, som lade grunden för dagens Samsung. Pony Ma var 27 år när han startade Tencent. Jeff Bezos, som startade Amazon vid 30 års ålder, hade tidigare haft en framgångsrik karriär på Wall Street och inte drivit företag.

Tre av entreprenörerna i Tabell 1 startade det företag som senare växte sig stort när de var äldre än 30 år. Sitt första företag startade de däremot när de var 30 år eller yngre. Elon Musk var 24 år, och det dröjde till han var 32 år innan han grundade Tesla.⁹ Också Jack Ma var över 30 år när han grundade det av sina företag som vuxit sig störst, dvs. Alibaba. När han startade sitt första företag var han däremot just 30 år. Som nämndes i faktarutan ovan blev Sam Walton företagare när han var 26 år och startade Walmart när han var 44. I tabellen finns det också ett företag, Comcast, som växte sig stort efter ett generationsskifte. Den som tog över var Brian Roberts. Han började på företaget när han var 21 år och gjorde Comcast betydligt mer innovativt. Genomsnittsåldern för när grundarna av de största entreprenörsdrivna företagen startade sina första företag var 24 år. I faktarutan beskrivs det första företag Bill Gates och hans kompanjon Paul Allen startade, Traf-O-Data. Det brukar framhållas som ett paradexempel på hur ett misslyckat försök att starta företag kan bana väg för senare framgångar, i det här fallet Microsoft.

⁹ När Elon Musk var 16 år gjorde han ett försök att starta en videobutik tillsammans med sin bror.

Traf-O-Data – ett banbrytande misslyckande

När Bill Gates var 13 och Paul Allen 15 år skaffade sig deras privatägda skola Lakeview tillgång till en datorterminal med uppkoppling till en stordator från General Electric.¹⁰ Vid den tiden var något sådant ovanligt också på universitetsnivå. På den lärde de sig att programmera i BASIC och skrev enkla program åt skolan – bland annat för schemaläggning – i utbyte mot datortid och mindre summor pengar. Fyra år senare, 1972, startade de sitt första företag, Traf-O-Data. Affärsidén var att utarbeta trafikrapporter på ett billigare och snabbare sätt än det gjorts dittills och sälja dem till lokala myndigheter som behövde dem för att förstå trafikflöden och fastställa investeringsbehov. Rådata kom från trafikräkningar som utfördes med hjälp av gummiband som spänts över vägen och där varje passage lämnade avtryck i form av hål i pappersremsor. Dessa remsor hade tidigare analyserats manuellt, vilket var tidsödande och dyrt. Inledningsvis anlätade Gates och Allen skolkamrater för att föra över data manuellt till datorkort. Tillgång till datorer fick de i utbyte mot att de utförde olika typer av programmeringsarbete. För att utföra analyserna använde Gates datorer på universitetet, som Allens pappa hade tillgång till.

När en av de första mikroprocessorerna, Intel 8008, lanserades senare samma år insåg Gates och Allen att de kunde utveckla en liten enkel dator med den som bas. Det var något helt nytt. Tanken var att datorn skulle användas för att automatisera arbetet med dataöverföringen och att det skulle gå att sälja ett antal sådana för att användas till trafikräkning i delstaten. De kontaktade den hårdvarukunnige Paul Gilbert för att få hjälp med utvecklingen. Hårdvaran blev aldrig helt pålitlig varför en demonstration för potentiella köpare av maskinen misslyckades. De kunde därför inte sälja några maskiner, men använde prototypen för att läsa in data från remsorna. De sparade på så vis tid och kostnader i arbetet med trafikrapporterna men intäkterna förblev små. När sedan staten Washington började erbjuda gratis trafikanalys till städer i delstaten försvann marknaden, och Traf-O-Data lades ned.

Även om Traf-O-Data var ett kommersiellt misslyckande lade arbetet med företaget grunden för en av 1900-talets stora innovationer, mikrodatorn. Att det fanns ett värde i att utveckla mjukvara var en viktig insikt, och där var Gates och Allen föregångare. De båda grundarna lärde sig också betydelsen av marknadsföring och av att förstå vad kunden vill ha. Efter att de ett par år senare läst om den nya datorn Altair 8800 erbjöd de sig att utveckla mjukvara till den. Altair 8800 blev sedan den första kommersiellt gångbara mikrodatorn. Det var långt ifrån en modern PC. Den saknade tangentbord, skärm och externt minne. Programmering och inmatning gjordes med hjälp av vippströmbrytare, internminnet var på 256 byte (sic) och utdata bestod av mönster av blinkande lampor. Men det första steget till att alla skulle kunna ha tillgång till en egen dator hade tagits.

Efter att ha startat företag i tidig ålder har flertalet av entreprenörerna i vårt urval fortsatt att driva dem under en lång följd av år. Andra har startat nya företag och på så sätt byggt vidare på idéer och erfarenheter de fått som unga. Också den senare gruppen av entreprenörer har varit verksamma i en lång följd av år i de företag som blivit mest framgångsrika. Att entreprenörerna har fortsatt att utveckla sina företag och de koncept de bygger på är sannolikt en viktig förklaring till att företagen har kunnat upprätthålla en hög tillväxt och därmed kunnat växa sig stora. Ett exempel på betydelsen av att grundaren är kvar är när Steve Jobs under en längre period ställdes utanför ledningen för Apple. Han byggde då upp ett annat framgångsrikt företag, Pixar, medan Apple hade svårt att fortsätta att utvecklas. Vändningen kom först efter att Jobs återvänt och återupprättat de principer företaget tidigare byggde på.

Efter att ha fått fart på sin verksamhet har flera av företagen i Tabell 1 köpt upp ett stort antal företag och inkorporerat dem i sin verksamhet. Ett exempel är Microsoft, som hade köpt 277 företag till och med januari 2026.¹¹ Ett exempel med svensk

¹⁰ Se Stacklegend (2026) och Guda (2025).

¹¹ https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_mergers_and_acquisitions_by_Microsoft

anknytning är Skype, som köptes av Microsoft för 8,5 miljarder USD år 2011 i det som var företagets dittills största förvärv. Microsofts första köp av ett annat företag gjordes 1986, elva år efter att företaget grundades. De flesta företagen i urvalet har också utvidgat sin verksamhet till nya områden, inte minst genom uppköp av mindre och relativt nystartade företag. Det har bidragit till tillväxten, men också inneburit att företag som startades inom olika områden har blivit varandras konkurrenter, och i vissa fall samarbetsparter, på allt fler områden.

Här kan Apple, som började med tillverkning av persondatorer och då hade Microsoft som främsta konkurrent när det gällde att utveckla användarvänliga system, tjäna som exempel. Inom mobiltelefoni tävlar företaget nu i första hand med Samsung, men medan Apple står för utveckling och design är det Foxconn som står för tillverkningen. Apple tillhandahåller också molntjänster, där två av de främsta konkurrenterna är Amazon och Google. Apple erbjuder också strömningstjänster för musik och TV, där Spotify, Comcast och Netflix är tre av flera konkurrenter. På betalningsområdet är Apple Pay och Google Pay två framstående aktörer, med Klarna som en stark konkurrent. Under senare år har flera av företagen i Tabell 1 också lagt stora resurser på utveckling av AI. I faktarutan beskrivs hur Comcast växlade in på ett nytt spår och därefter kom att växa snabbt.

Comcast – ett lyckat generationsskifte

Comcast är inriktat mot kabel-TV, bredband och streaming. Det grundades år 1963 av Ralph J Roberts och två kompanjoner. Det skedde i samband med att de köpte ett mindre företag som var verksamt inom kabel-TV, som på den tiden var ett sätt att få ut TV-signaler till områden med dålig mottagning. Företaget var i sin tur en avknoppning från Jerrold Electronics, som producerade utrustning för kabel-TV. Redan innan köpet av American Cable Systems hade Roberts köpt upp lokala system för TV-sändningar på mindre orter där de större aktörerna inte velat etablera sig. Tack vare god tillgång till kapital kunde kompanjonerna successivt expandera sitt kabel-TV-nät genom att köpa upp andra aktörer. År 1969 registrerades företaget om och fick namnet Comcast.

Att Comcast lyckades växa till ett av världens högst rankade företag beror på ett lyckat generationsskifte där sonen Brian tog över. Han började jobba på Comcast när han var 21 år och hade ofta varit med på företaget under sin uppväxt. Sonen var mer offensiv och konkurrensinriktad, tog större risker och hade en stark drivkraft att förändra och modernisera. Han satsade tidigt på bredband och internet, vilket visade sig viktigt när kabel-TV började minska. Han ledde bland annat köpet av AT&T Broadband, vilket gjorde Comcast till USA:s största bredbandsoperatör. Han var också drivande bakom köpet av NBC Universal, vilket gav Comcast kontroll över TV-kanaler, filmstudio, streaming och temaparker. Generationsskiftet innebar att företaget gick från att vara ett relativt ordinärt bolag inom kabel-TV till ett globalt medie- och teknikföretag.

Exemplet visar att unga, entreprenöriellt begåvade personer kan göra stora insatser också i samband med generationsskiften. Comcast har därmed kombinerat två sätt att växa. Det första, som är mer typiskt för personer som har skaffat sig resurser och kontakter men kanske inte är så innovativa och undviker att utsätta sig för större risker, svarade pappan och hans kompanjoner för. Det andra, mer risktagande och expansiva, svarade sonen för. Eftersom Comcast är baserat på en avknoppning och expanderade genom uppköp utan någon ny, innovativ idé betraktas det inte som entreprenörsdrivet under sin första period. Uppköp av andra företag utgjorde en viktig del av strategin också under den andra delen av företagets utveckling, men de gjordes då för att åstadkomma något nytt. Bland annat av det skälet kan företaget beskrivas som entreprenörsdrivet efter generationsskiftet.

Att de entreprenörsdrivna företagen i detta kapitel har vuxit fram inom nya områden eller med radikalt ny teknik eller nya metoder för att betjäna marknaden har inneburit att konkurrensen från andra företag har varit mindre, åtminstone under företagets tidiga utveckling. Å andra sidan har utmaningarna och svårigheterna i andra avseenden varit större, inte minst eftersom det har varit svårt att avgöra vad som kommer att efterfrågas och vad som kommer att fungera. Även om de främsta entreprenörsdrivna företagen har grundats, eller omdanats, av unga personer finns det också äldre personer som har grundat innovativa företag som vuxit sig stora. I faktarutan ges ett exempel på det. Som konstateras där utvecklade en av grundarna den viktigaste idén bakom företaget i tidig tjugoårsålder. I kapitel 3 och 4 ges liknande exempel med svensk anknytning.

Herman Hollerith och IBM

IBM grundades år 1911 av tre personer som var mellan 51 och 61 år gamla. Ansökan om det patent företaget baserades på, hålkortet, hade skickats in redan 1884 av en av de tre grundarna, Herman Hollerith. Han var då 24 år, och ansökan byggde på hans avhandlingsarbete vid MIT.¹² Efter att han skickat in patentansökan arbetade han för den amerikanska folkräkningsmyndigheten. Han hade utvecklat en maskin baserad på sitt patent, och den användes i 1890 års folkräkning. Den kunde därför genomföras på sex år jämfört med åtta år för 1880 års folkräkning. Hollerith hade också grundat olika företag där han utvecklade den nya hålkortstekniken, som kom att användas i närmare 100 år. Ett av dessa företag var Tabulating Machine Company, startat år 1896. När IBM grundades var det som en sammanslagning av TMC och två andra företag. Också de båda andra företagen var baserade på innovationer gjorda under slutet av 1800-talet. IBM svarade för åtskilliga tidiga innovationer inom datorområdet. Företaget var också bland de första med att visa på möjligheterna med maskininlärning och artificiell intelligens. Det skedde 1956 när medarbetaren Arthur Samuel förevisade ett damspel som kunde lära sig av tidigare erfarenhet. IBM är numera inriktat mot produktion av stordatorer samt forskning och tjänster inom IT-området. År 2024 var antalet anställda 270 000.¹³ Herman Hollerith och IBM utgör därmed ett exempel på hur en innovation av en ung person kan leva vidare och skapa nytta under många år – inte bara för grundaren och företaget utan för samhället som helhet.¹⁴

2.3.2 Ett antal asiater, men inga européer

Nio av de fjorton företagen i Tabell 1 är amerikanska medan två är från Kina och ett vardera från Sydkorea, Japan och Taiwan. Störst av de företag som inte är från USA är elektronikföretaget Samsung. Det hamnade på plats elva i Forbes ranking och var därmed världens fjärde högst rankade entreprenörsdrivna företag år 2021. Det grundades som ett handelsföretag år 1938 av Lee Byung-chul, som anses vara Sydkoreas främste entreprenör. Det var först efter 30 år som företaget började tillverka elektronik och Samsung Electronics grundades. Trots företagets relativt höga ålder har det hållit sig långt framme på ett flertal områden med snabb teknikutveckling, däribland platta TV-apparater och smarta telefoner. Efter ett beslut av Lee år 1983, när denne var 73 år, började företaget satsa stort på minneschip. Företagets viktigaste inkomstkälla

¹² <https://en.wikipedia.org/wiki/IBM>

¹³ IBM rankades på plats 59 i Forbes Global 2000 för år 2021. Företaget har varit högre rankat – i 2008 års ranking låg företaget på plats 37 medan Apple låg på plats 178.

¹⁴ Enligt Campbell-Kelly och Aspray (2004) är Hollerith en av dem som har lämnat det största bidraget till utvecklingen inom datahantering.

är numera halvledare, och Samsung är också en viktig producent av AI-chip. Lees strategiska beslut är därmed ett exempel på hur framgångsrika entreprenörer kan fortsätta att spela en viktig roll för företaget de en gång startade högt upp i åren.

Toyota Motor Corporation återfanns på plats tolv på Forbes ranking för 2021 och grundades år 1937. Det var en avknoppning från Toyoda Automatic Loom Works, ett världsledande vävstolsföretag som utvecklat de första automatiska vävstolarna. Verksamhetens första patent togs av grundaren Sakichi Toyoda år 1891.¹⁵ Han var då 24 år, vilket är den ålder som anges i tabellen. Utvecklingsarbetet hade han bedrivit sedan han var 18 år. Under tidigt trettioital inleddes utvecklingsarbetet för att kunna börja tillverka bilar. Startkapitalet kom från försäljningen av rättigheterna till en ny typ av vävstol till ett företag i Storbritannien. När Toyota Motor Company grundades hade sonen Kiichiro tagit över. Det var emellertid pappan som fattade det strategiska beslutet att satsa på biltillverkning, vilket ger ytterligare ett exempel på hur en äldre grundare kan bidra till företagets fortsatta utveckling. Toyota har fortsatt att vara innovativt och var bland annat tidigt ute i omställningen till eldrift. År 1997 lanserade företaget världens första massproducerade elhybridbil, Toyota Prius.

På plats 23 återfanns det kinesiska IT-konglomeratet Alibaba. Det grundades år 1999 av Jack Ma, och tillhandahåller bland annat sökmotorer för köp på nätet. På plats 29 hamnade det likaledes kinesiska teknikkonglomeratet Tencent, grundat 1998. Tencent är verksam inom internetrelaterade tjänster, underhållning och artificiell intelligens. Det finns betydande likheter mellan dessa båda kinesiska företag och Amazon och Google. De båda amerikanska företagen startades tidigare, har legat före i utvecklingen och är betydligt större. De kinesiska företagen har också skyddats från konkurrens från de amerikanska företagen genom förbud för dessa att verka i Kina. Ett argument för att Tencent och Alibaba ändå bör betraktas som tillräckligt innovativa för att klassificeras som entreprenörsdrivna är att de har utvecklats på en marknad som tidigare styrdes av femårsplaner och dominerades av stora statliga företag. Det har av allt att döma inneburit stora utmaningar och krävt mycket nytänkande.

Det taiwanesiska företaget Foxconn, världens största kontraktstillverkare inom elektronik, kom på plats 94 i Forbes ranking. Det grundades av Terry Gou när denne var 23 år. Ett skäl till att företaget har tagits med i urvalet trots den förhållandevis låga rankingen är att Taiwan har en relativt liten befolkning, knappt 24 miljoner invånare. Mot bakgrund av att övriga företag på listan har grundats i betydligt större länder kan det förmodas utgöra en försvårande omständighet, vilket ställer högre krav på grundarens entreprenöriella förmåga. Ett annat skäl är det stora antalet anställda, 1 290 000 år 2020. Som framgått ovan påverkar inte antalet anställda Forbes ranking, men för samhället är det en viktig aspekt. Amazon hade ännu fler anställda – i september 2021 jobbade 1 468 000 personer där. Under senare år har mycket av ökningen kommit från uppköp av andra företag men under de inledande åren var tillväxten i huvudsak organisk. Allra flest anställda hade Walmart med 2,3 miljoner år 2020. Det kan jämföras med Apple, som samma år hade 147 000 anställda. Trots det var Apple betydligt högre rankat.

¹⁵ https://www.toyota-industries.com/company/history/toyoda_sakichi/

2.4 De största icke entreprenörsdrivna företagen

Av de 30 största företagen på Forbes Global 2000 för år 2021 har vi definierat 19 som icke entreprenörsdrivna. Bland dessa finns 14 banker, av vilka samtliga utom två är amerikanska eller kinesiska. Störst var ICBC, Industrial and Commercial Bank of China. Banken är statlig och får sitt kapital från det kinesiska finansdepartementet. Den blev världens största bank år 2017 och intog förstaplatsen på Forbes Global 2000 år 2019. ICBC grundades år 1984 och är därmed betydligt yngre än fjärderankade China Construction Bank och nionderankade Agricultural Bank of China. De båda sistnämnda grundades 1954 respektive 1951, det vill säga strax efter att kommunistpartiet gripit makten i Kina. Det finns inte mycket i dessa bankers verksamhet som motiverar att de ska betraktas som entreprenörsdrivna. Deras utveckling är heller inte tydligt kopplad till en eller ett fåtal innovativa och drivande personer utan bygger på tillgång till en efterfrågad insatsvara, dvs. kapital. Utan tillstånd från de styrande att få driva bank hade de heller inte kunnat startas.

Bland de 30 största företagen finns det också tre försäkringsbolag. Ett tyskt, Allianz, och två som också erbjuder andra tjänster, däribland sjukvård. Ett av dessa, det kinesiska Ping An Insurance, är något av ett gränsfall när det gäller hur det ska definieras. Det grundades 1988 av Ma Mingzhe, som då var 33 år. Idén var att erbjuda livförsäkringar av västerländsk modell på den kinesiska marknaden. För att kunna göra det rekryterades kunniga personer från bland annat Hongkong. Det startades som en avknoppning från ett handelsföretag vilket, i likhet med att det bygger på västerländsk förlaga, talar för att det inte bör betraktas som en entreprenörsdriven etablering. Företaget uppvisar samtidigt starkt innovativa drag. Det har exempelvis tidigt tillägnat sig olika tekniska lösningar och har efterhand expanderat till nya områden, inklusive bankverksamhet. Att företaget har grundats av en förhållandevis ung person är därför inte förvånande.

Oljebolag var tidigare väl representerade bland världens högst rankade företag. I vårt urval finns det bara ett, Aramco från Saudiarabien, grundat 1933. Aramco är i huvudsak statligt ägt vilket gör att det inte räknas som entreprenörsdrivet. Att det har baserat sin tillväxt på tillgång till, och tillstånd att utvinna, olja är ett annat skäl. Världens vid sidan av Toyota största biltillverkare, Volkswagen, finns också med bland de 30 högst rankade företagen. I likhet med Toyota grundades det 1937, vilket var relativt sent för att vara ett bilföretag. Företaget var dessutom ett statligt initiativ, och grundades för att folk skulle ha råd med egen bil. Det var en avknoppning från Porsche, grundat 1931, vilket också det talar för att det inte bör betraktas som entreprenörsdrivet. Ytterligare ett skäl är att stora resurser pumpades in i företaget. Bland annat byggdes en ny stad för fabriken, Wolfsburg. Under andra världskriget användes fabriken för militär produktion. Efter kriget byggdes fabriken upp under brittisk ledning. Denna beställde bland annat bilar till den egna militären. Även om företaget inte klassificerats som entreprenörsdrivet måste det betraktas som innovativt. I faktarutan beskrivs orsakerna till det. Som framgår där spelade en person som inledde sin innovativa bana i ung ålder en avgörande roll.

Ferdinand Porsche – innovatör men inte entreprenör

Det mest innovativa med Volkswagen var själva bilen, den så kallade Folkan eller Bubblan. Den var billig, pålitlig och enkel att reparera. Den som konstruerat bilen var ingenjören Ferdinand Porsche, som hämtade inspiration från den tjeckoslovakiska bilen Tatra 97.¹⁶ Porsche föddes 1875 och hade åtskilliga år som innovativ konstruktör bakom sig. Efter att som tonåring ha byggt upp sitt bostadsområdes första elektriska belysningsystem fick han en anställning på föregångaren till Brown Boveri när han var 18 år. Där ägnade han sig åt konstruktioner och uppfinningar inom i första hand bilindustrin. År 1897, när han var 22 år, konstruerade han en tidig elektrisk hjulnavsmotor. Hjulnavsmotorer kom aldrig att fungera speciellt väl i bilar men används i dag i elcyklar. Efter att ha konstruerat allt från racerbilar till stridsvagnar, som ofta var överlägsna det konkurrenterna kunde få fram, utsågs han postumt till århundradets bilkonstruktör år 1999.¹⁷ Kombinationen av en innovativ konstruktion och tillförsel av massiva statliga resurser och beställningar innebar att Volkswagen kunde utvecklas till en ledande biltillverkare. År 1960 såldes 60 procent av företagens aktier till privata ägare, som efter hand utvecklade nya modeller. Fram till dess hade företaget kunnat leva gott på uppdaterade versioner av Folkan, som såldes i mer än 21 miljoner exemplar. Under den senaste dryga tioårsperioden har Volkswagen varit världens näst största biltillverkare, efter Toyota.

Sammanfattning

- Grundarna av världens största entreprenörsdrivna företag var i genomsnitt 24 år när de startade sina första företag. De fortsatte att utveckla företagen under en lång följd av år.
- Nio av de 14 företagen är amerikanska, två kommer från Kina, ett från Sydkorea, ett från Japan och ett från Taiwan. Inget av företagen är europeiskt.
- Nio av företagen startades mellan 1974 och 2004. De kom fram inom nya branscher kopplade till datorisering och digitalisering och kom relativt snabbt att tillhöra världens största företag.
- Fyra av företagen är verksamma inom tillverkning och försäljning i mogna branscher. De startades tidigare och det tog längre tid innan de kom att tillhöra världens största företag.
- Ett av de fjorton företagen gick i samband med ett lyckat generationsskifte över till nya branscher med digital anknäytning och fick då en kraftigt ökad tillväxt.
- En majoritet av de största icke entreprenörsdrivna företagen är banker. Bland företagen finns det också tre försäkringsbolag, ett oljebolag och en biltillverkare.

¹⁶ https://sv.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_Typ_1

¹⁷ <https://www.theautochannel.com/news/press/date/19991219/press004691.html>

3. Svenska entreprenörer – företag grundade före 1990

Med början under 1800-talets andra hälft fick Sverige fram en lång rad företag som kommit att tillhöra de största i världen inom sina respektive områden. Under 1960-talet bröts denna utveckling eftersom det då började bedrivas en ekonomisk politik som gjorde det svårt för nystartade och yngre företag att växa.¹⁸ Efter ett flertal ekonomiska reformer, däribland avregleringar av olika marknader från mitten av 1980-talet, kraftigt sänkta marginalskatter i samband med skattereformen 1990/91 och avskaffandet av arvs- och förmögenhetsskatten 2005 respektive 2007, fick Sverige återigen ett företagsklimat där nystartade och yngre företag kunde växa. Under senare år har det också startats en lång rad framgångsrika företag, inte minst inom den digitala sektorn. Eftersom förutsättningarna är så pass olika under olika tidsperioder delas de svenska entreprenörsdrivna företagen in i två grupper med utgångspunkt från när de grundades, dvs. före respektive efter år 1990. I detta kapitel studeras företag grundade före 1990. Dessutom redogörs kortfattat för de icke entreprenörsdrivna svenska företagen på Forbes lista. Urvalet av företag har också breddats från att enbart inkludera sådana som finns med på Forbes lista till att också omfatta andra företag där svenska entreprenörer gjort framstående insatser.

Jag köpte frön till trädgården och hade stor framgång med det, gick runt till alla husen i min by. Efter det året kunde jag köpa mig min första cykel.

Ingvar Kamprad

3.1 Ett bredare urval av företag

Under 1970- och 1980-talet var det många svenska företag som placerade ägandet i stiftelser för att kunna fortsätta att växa eller ens existera. Eftersom aktierna inte är börsnoterade kan dessa företag inte rankas utifrån Forbes kriterier. För att minska risken för att missa framstående entreprenörer vidgas därför urvalet i detta kapitel till att också inkludera stiftelse- och familjeägda bolag som är tillräckligt stora eller högt värderade för att vara med på Forbes lista om de hade kunnat rankas. Eftersom det också var många företag med ambition att växa som flyttade utomlands under den ovan nämnda perioden, i vissa fall i kombination med att ägandet lades i en stiftelse, tas heller inte enbart företag som i dag är svenskägda med. Det viktiga är

¹⁸ Se Bornefalk (2017) och Elert (2023).

att de grundläggande insatserna gjordes i Sverige. Urvalet har också breddats för att få med ett par av Sveriges främsta entreprenörer genom tiderna, Lars Johan Hierta och Alfred Nobel, vars verksamheter har spridits ut på så många håll att de inte avspeglas på Forbes lista.

Totalt klassificerades 32 företag som svenska på Forbes Global 2000 för år 2021. Utöver dessa kan också Spotify räknas som svenskt, även om det är registrerat i Luxemburg. Elva av de 33 företagen kan beskrivas som entreprenörsdrivna etableringar. Åtta av dessa grundades före 1950 medan Tele2 grundades 1993 och Spotify och Evolution Gaming 2006. Medianetableringsåret för dessa elva företag är 1919. Med undantag för de båda sistnämnda företagen, som behandlas i kapitel 4, återfinns de i Tabell 2 tillsammans med sina grundare. Med det år företagen grundades inom parentes är dessa Sandvik (1862), Ericsson (1876), Alfa Laval (1883), SKF (1907), ICA (1917), Electrolux (1919), Lundbergs (1944), H&M (1947) samt Tele2 (1993). Att Tele2, med grundaren Jan Stenbeck, är med här och inte i kapitel 4 beror på att Stenbeck startade sitt första företag 1963. Dessa företag behandlas i avsnitt 3.2. Som nämndes ovan kompletteras dessa med företag startade av Hierta och Nobel samt ett antal familje- och stiftelseägda företag. Dessa behandlas i avsnitt 3.3 respektive 3.4.

Som framgår av tabellen var flertalet av de sammanlagt 17 grundarna i detta kapitel 25 år eller yngre när de startade sitt första företag. Yngst var Ingvar Kamprad, som grundade IKEA när han var 17 år, och bröderna Paulsson, vars entreprenöriella bana inleddes när de var 15 respektive 17 år gamla. Genomsnittsåldern var 24,1 år. Medianetableringsåret för samtliga 16 stora företag i tabellen är 1929. Om även Spotify, Evolution Gaming och det nyligen børsintroducerade Klarna inkluderas höjs medianetableringsåret till 1943, vilket fortfarande är långt ifrån det för världens största entreprenörsdrivna företag, dvs. 1976. Även om Sverige har fått fram ett antal nya stora företag efter nittioalets reformpolitik ligger vi med andra ord fortfarande efter när det gäller framväxten av nya storföretag. I det följande behandlas de olika grupperna av företag och de entreprenörer som startat dem.

Tabell 2. Entreprenörer som grundat företag i Sverige före 1990.

		Ålder vid grundandet ¹	Ranking/storlek ²
Ingvar Kamprad	IKEA (1943)	17 år	217 000 anst
Erik och Mats Paulsson	Peab (1959) med flera	17/15 år	16 000 anst
Hakon Swenson	ICA (1917)	19 år	# 1408
Jan Stenbeck	Catco (1963), Millicom (1979), Tele2 (1993) ³	20 år	# 1830
Göran Fredrik Göransson	Sandvik (1862)	21 år	# 868
Sten Allan Olsson	Stenasfären (1939)	23 år	19 000 anst
Axel Wenner-Gren	Svenska Elektron (1915), Electrolux (1919)	23 år	# 1501
Bertil Hult	EF Education (1965)	24 år	52 000 anst ⁴
Lars Erik Lundberg	Lundbergs (1944)	24 år	# 1078
Alfred Nobel	Nitro Nobel AB (1864) med flera ⁵	25 år	oöverskådligt
Lars Johan Hierta	Aftonbladet (1830) med flera ⁶	28 år	oöverskådligt
Lars Magnus Ericsson	LM Ericsson (1876) ⁷	29 år	# 293
Erling Persson	H&M (1947)	30 år	# 812
Oscar Ludvig Lamm	Alfa Laval (1883) ⁸	30 år	# 1884
Sven Wingquist	SKF (1907) ⁹	30 år	# 1399
Ruben Rausing	Åkerlund & Rausing (1929), Tetra Pak (1951)	34 år	25 000 anst

Källor: Forbes, företagens hemsidor, Wikipedia

Anmärkning: Uppgifterna för Ikea avser år 2020. För Stenasfären, ett familjeägt företag, se <https://www.stenametall.se/stena-metallkoncernen/om-stenasfaren/>. Uppgifterna för EF, som också det är familjeägt, är hämtade från Company Fact Sheet 2021.

¹ Avser den ålder då entreprenören grundade sitt första företag. Se även den löpande texten.

² Ranking/storlek avser det sist nämnda företaget när det finns fler än ett. Företagens ranking, markerad med #, avser Forbes Global 2000 för år 2021.

³ Stenbeck grundade sammanlagt fem företag som börsnoterades under hans livstid. Utöver Millicom och Tele2 var det MTG (1994), Metro (1995) och Transcom (1995). Andra verksamheter han har byggt upp är Comviq, Radio Rix, Strix Television, TV3, TV-Shop, TV 1000, Viasat och ZTV.

⁴ Varav 38 000 på heltid. Hult startade sitt första företag, en importfirma, tillsammans med sin bror under studietiden i Lund. Han gjorde därför sin debut som företagare vid en lägre ålder än den som anges i tabellen.

⁵ Nobel grundade ett trettiotal företag, av vilka Gyttorps sprängämnes AB (1858) var det första.

⁶ Det första företag Hierta grundade var Hiertas Bokförlag (1829).

⁷ Företaget grundades tillsammans med den fyra år yngre Carl Johan Andersson.

⁸ Företaget grundades tillsammans med den tre år äldre Gustaf de Laval. Lamm började sälja separatorer utvecklade av de Laval år 1878, vid 30 års ålder.

⁹ Företaget grundades tillsammans med den sju år äldre industrimannen Axel Carlander.

3.2 Svenska entreprenörsdrivna företag på Forbes Global 2000

Det äldsta svenska entreprenörsdrivna företaget på Forbes lista är Sandvik. Det grundades 1862, två år innan näringsfrihet infördes i landet. Även om skråtvång och annat som begränsat näringsfriheten successivt luckrats upp under de föregående decennierna innebar den nya näringsfrihetsförordningen en avgörande förändring mot de regleringar som tidigare angav vilka som fick ägna sig åt att driva företag, vilken typ av företagande som fick bedrivas, och var. Portalparagrafen lyder:

Svensk man och kvinna är /.../ berättigad att i stad eller å landet idka handels-, eller fabriksrörelse, hantverk eller annan hantering; att till utrikes ort utföra eller därifrån införa samt utrikes orter emellan fortskaffa varor.

Införandet av näringsfrihet fick stor betydelse för framväxten av nya företag, som skjuter fart under andra halvan av 1800-talet.¹⁹ Sandviks grundare, Göran Fredrik Göransson, tillhörde emellertid en företagar- eller borgarfamilj och kunde därför få burskap som grosshandlare redan 1840.²⁰ Han var då 21 år, och året efter blev han delägare i sin mammas familjeföretag.²¹ Under en affärsresa träffade han Henry Bessemer, som nyligen uppfunnit Bessemermetoden för stålframställning. Göransson köpte delar av patentet år 1857. Under hans ledning kunde metoden kommersialiseras, varefter han grundade Sandvik vid 43 års ålder. Eftersom han blev företagare när han var 21 år och eftersom den verksamheten ledde till att han senare kunde starta Sandvik är det den åldern som anges i tabellen.

Lars Magnus Ericsson var 29 år när han år 1876 grundade det företag som senare blev LM Ericsson. Till skillnad från Sandviks grundare hade han ingen tidigare erfarenhet som företagare. Han hade istället arbetat som rallare och gruvarbetare innan han tog anställning på ett företag som tillverkade telegrafutrustning. Efter studier utomlands grundade han en liten mekanisk verkstad tillsammans med den fyra år yngre Carl Johan Andersson. I verkstaden reparerade de olika typer av utrustning. Efter att de fått in sex telefoner för reparation började de tillverka en egen variant.²² Det första partiet, som bestod av 22 så kallade magnettelefoner med signaltrumpet, såldes år 1878. Apparaterna blev snabbt kända på världsmarknaden för sin imponerande konstruktion. I ett tidigt skede av arbetet deltog också den 14 år yngre hustrun Hilda, född Simonsson, med bland annat testning och utveckling av företagets uppfinningar. Hon höll också reda på företagets ekonomi och skötte kontakter med bland annat kunder.²³ När parets barn sedan föddes kom hon att lägga alltmer av sin tid på dem.

¹⁹ Se Larsson med flera (2014). Den nya lagen innebar fortsatta begränsningar för i första hand gifta kvinnor. Drivande bakom reformen var finansministern Johan August Gripenstedt.

²⁰ Med burskap avses rätten att utöva ett yrke i en stad och åtnjuta de förmåner som tillkom borgare. Den som var född i en borgerlig familj kunde som regel erhålla burskap automatiskt när en viss ålder nåtts. Institutet tillämpades tills näringsfriheten infördes år 1864.

²¹ https://sv.wikipedia.org/wiki/Göran_Fredrik_Göransson

²² <https://sv.wikipedia.org/wiki/Ericsson> och https://sv.wikipedia.org/wiki/Lars_Magnus_Ericsson

²³ https://sv.wikipedia.org/wiki/Hilda_Ericsson

Efter att ett samarbete inletts med den sju år yngre Henrik Tore Cedergren och hans Stockholms Allmänna Telefonaktiebolag utvecklades den så kallade mikrotelefonen, en mikrofon kombinerad med hörtelefon, som patenterades 1895. Cedergren insåg den nya teknikens möjligheter och ville uppnå en snabb spridning. Hans affärsidé var ”en telefon i varje hushåll, låga avgifter, (att) ackumulera bolagsvinsten och (ge) låg aktieutdelning”, vilket skiljde sig markant från andra telefonbolag som tog ut höga avgifter. Affärsidén bidrog till att Stockholm tidigt fick fler telefonapparater än någon av de större städerna i världen.²⁴ Även om Lars Magnus Ericsson var relativt ung när han startade Ericsson hade han alltså hjälp av åtminstone tre betydligt yngre personer i bolagets tidiga utveckling. Såväl starten av produktionen som strategin om att uppnå en snabb spridning påminner också mycket om Apples grundande. I Apples fall bestod den första leveransen av 50 enklare, men sinnrikt konstruerade, datorer som satts samman i Steve Jobs sovrum. Beträffande strategin var målsättningen att göra det möjligt för fler, och så småningom alla, att äga en dator.²⁵

En annan produkt som vunnit stor spridning i hemmen är dammsugare. Här har Electrolux spelat en avgörande roll. Det är en sammanslagning av Elektromekaniska, grundat 1910, och Lux, grundat 1901. Den som slog samman företagen var Axel Wenner-Gren, som dessförinnan köpt in sig i dem genom sitt företag Svenska Elektron, grundat 1915. Hans första företag var en jordbruksmaskinsfirma som han tog över år 1904 efter att den gått i konkurs.²⁶ Han var då 23 år och hade redan ägnat sig en tid åt försäljning som var hans stora talang. Idén att producera dammsugare som skulle passa alla fick han 1908, då han såg en otyplig amerikansk modell i ett skyltfönster i Wien. Han köpte in sig i företaget, som hade ensamrätt att producera och sälja apparaten i Europa. Han blev också företagets VD.

Efter några år sålde han sin andel och anslöt sig till Elektromekaniska och Lux, där han arbetade med försäljning och utveckling. Direktförsäljning till hushåll kom att bli en bärande idé i det koncept han utvecklade, men det krävde en mindre och mer lätthanterlig dammsugare. Motstånd från Lux styrelse mot det den ansåg vara en låtsasdammsugare på grund av dess låga vikt ledde till att Wenner-Gren startade Svenska Elektron och senare tog över de båda andra företagen. Eberhard Seger och Sven Carlstedt, av vilka den senare startat Lux och Elektromekaniska, hade svarat för viktiga insatser i utvecklingsarbetet. Seger hade en lång karriär som uppfinnare bakom sig och tog sitt första patent år 1880, det år han fyllde 26. År 1910 tog han det första svenska patentet på en dammsugare.²⁷ Han var också den förste som tagit examen som specialelev i tillämpad fysik från Teknologiska institutet i Stockholm, dagens KTH.

Det yngsta företaget i Tabell 2 är Tele2. Det grundades 1993 av Jan Stenbeck, som då var 51. Sitt första företag, Catco, grundade han 1963 när han var 20 år och studerade juridik. Enligt Åbom (2017) var hans målsättning att tjäna sin första miljon innan han fyllde 21. Verksamheten bestod av försäljning av amerikanskinspirerade college-

²⁴ https://sv.wikipedia.org/wiki/Stockholms_Allmänna_Telefon_AB

²⁵ Spicer, Dag, ”Steve Jobs: From garage to world’s most valuable company”, www.computerhistory.org/atcmh/steve-jobs/

²⁶ Se Luciak (2012).

²⁷ Se Gustavsson (2024).

tröjor med skoltryck. Företaget var framgångsrikt och expanderade internationellt, om än i liten skala. Intäkterna använde Stenbeck för andra satsningar och idéer. Med tiden gick företaget sämre, och verksamheten inklusive firmanamnet såldes 1982. Men bolagsbildningen och organisationsnumret behölls, och under det nya namnet Förvaltnings AB Confidentia blev bolaget centralt i imperiebygget inom mobiltelefoni, bredband och television. I faktarutan nedan redogörs för hur imperiebygget gick till.

Kinnevik och Tele2 – från papper och stål till media och teknik

Jan Stenbeck blev huvudägare till investmentbolaget Kinnevik år 1977 efter pappans och den äldre broderns död. Han började då ändra inriktning på verksamheten, från pappersmassa och stål, där Sandvik var ett stort innehav, till media och teknik. År 1979 grundades Millicom ur ett konkursat amerikanskt företag som Stenbeck köpt tillsammans med kollegor på Morgan Stanley.²⁸ Företaget var ett av de första att bedriva forskning inom cellulärteknologi, där basstationer utgör grunden för mobiltelefoni.²⁹ Millicom utvecklade emellertid inga egna basstationer. Affärsidén blev istället att köpa upp licenser för mobiltelefoni i olika länder medan priset fortfarande var lågt.

I Sverige bildades Comvik (senare Comviq) år 1981 efter att Kinnevik köpt upp mindre företag som drev manuella kommunikations- och växeltjänster för radiotelefoner monterade i bil.³⁰ Ny utrustning köptes in och ett automatiskt analogt nät för mobiltelefoni lanserades, tre månader innan Televerket kom i gång med sitt NMT-nät. Trots motstånd från både Televerket, som hade monopol på telefoni i Sverige, och Ericsson beslutade den borgerliga regeringen att ge Comvik tillstånd till automatisk uppkoppling av sina samtal till det fasta telenätet.³¹ Det tilldelade frekvensutrymmet var begränsat, men bolaget kunde öka antalet abonnenter genom att den cellulärteknologi som utvecklats inom koncernen gjorde att celler som inte gränsade till varandra kunde använda samma frekvens. Problemet att Comvik inte fick köpa utrustning från Ericsson hanterades genom köp från utlandet.

Då GSM-nätet skulle byggas upp beslutade den socialdemokratiska regeringen att ge Comvik en egen licens. Monopolet var därmed brutet. GSM-nätet öppnades 1991, och samma år bytte företaget namn till Comviq. Genom flera innovativa idéer kunde Stenbeck åstadkomma en snabb expansion. Ett exempel är att företaget betalade ersättning till återförsäljare som sålde abonnemang, vilket ledde till att mobiltelefoner började säljas med stora rabatter. Ett annat exempel är introduktionen av det förbetalda kontantkortet. Stenbeck bidrog på så vis till en snabb spridning av mobiltelefoni i Sverige, precis som Henrik Tore Cedergren bidragit till den snabba spridningen av fast telefoni 100 år tidigare.

Också när TV3 etablerades var Stenbeck tvungen att kämpa mot statliga monopol och förbud. Sändningarna, som skedde via satellit från huvudkontoret i London, inleddes den 31 december 1987. Att de gjordes via satellit berodde på att det rådde monopol på marksänd television i Sverige.³² Att de gjordes från London berodde på att det var förbjudet att sända reklam till svenska hushåll. För att kunna sända hade företaget två år tidigare utvecklat ett satellitsystem för TV-sändningar. Licenser för sändningar via den första Astrasatelliten köptes också in.

Stenbeck mötte starkt motstånd från olika grupper i sina försök att få visa reklamfinansierad television i Sverige. För att kunna ta emot satellitsignalerna behövde hushållen ha egna parabol, vilket utgjorde en svag punkt. Genom sin företrädare Maj Britt Theorin förespråkade Socialdemokratiska Kvinnoförbundet ett förbud mot privat innehav av parabol på Socialdemokraternas partikongress 1987: "Ge ungarna en chans och låt dem för död och pina slippa reklam i TV. Vårt parti får inte längre huka i den kommersiella högervinden, utan måste gå till en ideologisk motoffensiv mot yttrandefrihetens exploaterare i vilken förföris slängkappa de än sveper in sig."³³ Det mustiga språkbruket ger en indikation om hur hårt motståndet var och vilka stämningar som rådde vid den tiden.³⁴

²⁸ <https://sv.wikipedia.org/wiki/Millicom>

²⁹ Cellulärteknologi är ett trådlöst kommunikationssystem som delar in täckningsområden i celler, där varje cell har en basstation till vilken mobila enheter kan koppla upp sig via radio.

³⁰ <https://sv.wikipedia.org/wiki/Comviq>

³¹ https://sv.wikipedia.org/wiki/Jan_Stenbeck

³² https://sv.wikipedia.org/wiki/Sveriges_TV-historia

³³ https://sv.wikiquote.org/wiki/Maj_Britt_Theorin. Ursprungskälla: Dagens Eko, SR P1, 21 september 1987.

³⁴ Som påpekats av Söderström (2019) har Socialdemokraterna som parti aldrig föreslagit något parabolförbud.

Exemplen i faktarutan visar hur Stenbeck med ny teknik till slut kunde bryta de monopol som rått inom telefoni och television, även om motståndet från både politiker, myndigheter och etablerade företag tidvis var stort. Att han hade en stark entreprenöriell förmåga, som hade utvecklats sedan debuten som företagare vid 20 års ålder, är en orsak till hans framgångar. En annan är att han hade byggt upp värdefulla kontakter och erfarenheter under sin tid som företagare och på Morgan Stanley, där han var anställd mellan 1970 och 1976. Det var också då han fick inspiration till sina satsningar inom mobiltelefoni – det problem han irriterade sig över var att han inte kunde ringa mobilt under de långa resorna från bostaden på Long Island till kontoret på Manhattan.³⁵ En tredje orsak var att han kom att förfoga över ett stort kapital när han blev Kinneviks huvudägare år 1977, vid 34 års ålder. När han grundade Tele2 år 1993 hade han med andra ord en gedigen erfarenhet av innovativt företagande samtidigt som han disponerade över betydande tillgångar i form av kunskaper, kontakter och kapital.

Också grundarna till övriga fem företag i Tabell 2 som fanns med på Forbes lista för år 2021 var förhållandevis unga när de startade sina första företag. Yngst var Hakon Swenson, ICA:s grundare, som var 19 år när han startade sitt första företag, en cigarrtillverkare.³⁶ Han började arbeta inom handeln redan som 15-åring. När chefen inte gick med på hans idé att slå ihop mindre handlare för att kunna göra större inköp och på så vis konkurrera med kooperationen startade han en grossiströrelse, Hakonbolaget, vid 34 års ålder. Han var också initiativtagare till samarbetet med tre andra grossistfirmor inom ramarna för ICA, Inköpscentralernas AB. Lars Erik Lundberg var 24 år när han grundade bygg- och fastighetsföretaget Lundbergs efter att samma år ha ärvt en fastighet och en skoaffär av sin pappa. Erling Persson var äldre, 30 år, när han startade H&M år 1947. Det är en representant för de konsumtionsvaruföretag som växte fram under efterkrigstiden när välståndet började öka och komma allt fler till del.

Äldst i denna grupp av företagare är grundarna till de båda industriföretagen Alfa Laval och SKF. Alfa Laval grundades 1883 av Gustaf de Laval och Oscar Ludvig Lamm, 38 respektive 35 år gamla. De hade emellertid börjat med sin verksamhet åtminstone fem år tidigare. Separatorer utvecklade av de Laval såldes i Lamms maskinfirma redan 1878, varför åldern 30 år anges i tabellen. Sven Wingquist grundade SKF år 1907 när han var 30 år. Han gjorde det tillsammans med den sju år äldre industrimannen Axel Carlander, som var företagets VD mellan 1907 och 1937. SKF utvecklade kullager till cyklar och bilar, som då var relativt nya uppfinningar. Ursprunget till företaget var de frekventa axelbrott i vävstolarna som uppstod i Gamlestadens Fabriker på grund av sättningar i Göta Älvdalens instabila lerlager. Lösningen blev det självreglerande kullagret, som Wingquist, som var ansvarig för reparationer och underhåll på företaget, utvecklade vid sidan av sitt ordinarie arbete.³⁷ Det är oklart när idén föddes, men Wingquists anställning på Gamlestadens Fabriker påbörjades redan 1899. Han kan därför ha fått idén till lösningen, som var färdigutvecklad 1906, ett flertal år innan företaget grundades.

³⁵ Larsson (2019).

³⁶ <https://www.ica-historien.se/artiklar/hakon-swenson-hakonbolaget/>

³⁷ Se Steckzén (1957) och <https://en.wikipedia.org/wiki/SKF>

3.3 Hierta och Nobel

Lars Johan Hierta och Alfred Nobel startade sina första företag för mer än 150 år sedan men deras insatser lever i hög grad kvar. Hierta grundade sitt första företag, Hiertas bokförlag, när han var 28 år.³⁸ Ett år senare, 1830, grundade han Aftonbladet. I samband med det svarade han för en viktig insats i utvecklingen mot demokrati genom sin kamp mot den inskränkning av press- och yttrandefriheten som den så kallade indragningsmakten innebar.³⁹ Den gav statsmakterna rätt att förhindra spridning av en tidning eller tidskrift genom att dra in utgivningstillståndet. Indragningen behövde inte motiveras och användes för att tysta misshagliga röster. Utgivningen av Aftonbladet förbjöds vid inte mindre än fjorton tillfällen. Vid varje tillfälle fick tidningen ett nytt och lätt modifierat namn och en ny ansvarig utgivare, vilket gjorde att utgivningen kunde fortgå. Eftersom lagen inte längre hade någon effekt upphävdes den 1844. Hierta har inte bara kallats för den moderna svenska pressens fader. Han spelade också en viktig roll för andra liberala reformer och förändringar, däribland införandet av närings- och handelsfrihet och folkskolor.⁴⁰ I början av 1840-talet anställde han också författaren och feministen Wendela Hebbe på Aftonbladet, där hon blev den första tillsvidareanställda kvinnliga journalisten i Sverige.

Att Lars Johan Hierta kunde ägna mycket tid åt politik, också som riksdagsledamot, berodde på att han startade och drev ett antal företag förutom Aftonbladet och den omfattande förläggarverksamheten. Som en följd av det var han vid sin död också en av landets rikaste personer. Bland de företag han startade återfinns Liljeholmens Stearinfabrik (1839) och Munksjö pappersbruk (1862). Liljeholmens Stearinfabrik är än i dag världens största tillverkare av stearinljus.⁴¹ Det är också ett av Sveriges äldsta nu verksamma företag. Hierta startade företaget tillsammans med Johan Michaëlsen, en ung kemist från Teknologiska institutet i Stockholm, KTH:s föregångare.⁴² Förutom att han var medgrundare var Michaëlsen företagets tekniska chef mellan 1839 och 1856. Det senare företaget, Munksjö pappersbruk, startade Hierta tillsammans med Johan Edvard Lundström, som grundat Jönköpings tändsticksfabrik och vidareutvecklat säkerhetständstickan. Hiertas båda företag, men också Lundströms tändsticksfabrik, gjorde det möjligt för fler att läsa och skriva, och därigenom också att delta i det politiska samtalet, genom något så basalt som förbättrad tillgång till belysning och papper.

Det var under en resa till London som Lars Johan Hierta såg brinnande stearinljus för första gången. De hade en jämnare och klarare låga än de talgljus som de flesta använde vid den tiden, och till skillnad från dessa varken rykte, osade eller rann de.⁴³

³⁸ https://sv.wikipedia.org/wiki/Lars_Johan_Hierta

³⁹ <https://sv.wikipedia.org/wiki/Indragningsmakten>

⁴⁰ Även om Lars Johan Hierta var förhållandevis ung när han grundade Hiertas Bokförlag och Aftonbladet var Albert Bonnier betydligt yngre, 17 år, när han grundade Bonniers förlag år 1837. Även Rudolf Wall, som grundade DN 1864, blev företagare i unga år. Han köpte ett boktryckeri när han var 20 år och började ge ut tidningar året efter. Till skillnad från Hierta byggde de däremot inte upp några företagsimperier.

⁴¹ https://sv.wikipedia.org/wiki/Liljeholmens_Stearinfabriks_AB

⁴² Se Högselius (2025a).

⁴³ <https://liljeholmens.se/sv/historia.html>

De var också betydligt billigare än de vaxljus som mer välbeställda personer använde sig av. När Hierta kom tillbaka till Sverige kontaktade han Johan Michaëlson, då 21 år, och berättade om den nya ljuskällan. Michaëlson hade specialiserat sig på separation av fetter, vilket var vad som krävdes för att utvinna stearin ur talg, den råvara som användes. De bestämde sig för att försöka bemästra tekniken och starta egen tillverkning. Förutom att Hierta kom på idén att producera stearinljus och sökte upp någon som kunde hjälpa honom att förverkliga den bekostade han den utrustning som krävdes. Efter två år av studier och försök hade den unge kemisten utvecklat en fungerande metod för att separera fetterna, varefter de båda kompanjonerna startade Liljeholmens Tekniska Fabrik. Men försäljningen gick trögt och företaget gick med förlust. Det var först efter att Michaëlson effektiviserat processen och mer stearin kunde utvinnas ur samma mängd talg som priserna kunde sänkas och försäljningen ta fart. Efter hand tillkom ett antal konkurrenter, men de hade svårt att bemästra tekniken och flertalet av dem gick i konkurs. Samarbetet mellan Lars Johan Hierta och den 15 år yngre kemisten Johan Michaëlson är ett av flera exempel i rapporten på lyckade samarbeten mellan en äldre, entreprenöriellt erfaren, grundare och en yngre medgrundare eller nyckelmedarbetare som svarar för avgörande insatser i utvecklingsarbetet.

Framställningen av stearin låg på den dåvarande teknologiska fronten och krävde goda kunskaper i kemi. Tillverkningen av stearinljus utgjorde också en grundsten för utvecklingen av dynamit.⁴⁴ En italiensk kemist, Ascanio Sobrero, använde restprodukten glycerin för att utveckla nitroglycerin. Efter att ha kommit i kontakt med honom lyckades Alfred Nobel, som startat sitt första företag inom sprängämnestillverkning år 1858, vid 25 års ålder, så småningom vidareutveckla nitroglycerinet till dynamit.⁴⁵ Dynamiten såldes över hela världen och kom snabbt att innebära stora besparingar och kraftigt förkortade byggtider för infrastrukturprojekt som Panama-kanalen och Sankt Gotthardstunneln. Nobel gjorde också stora insatser för svensk försvarsindustri. På Bofors järnbruk utvecklade han krut med liten rökutveckling, vilket minskade risken för upptäckt under eldgivning. Han byggde också en anläggning för kanontillverkning. Vid sin död var han huvudägare till företaget, som grundats redan 1647. Det hade då omvandlats till en vapenindustri och levererade stora mängder sprängämnen och vapen till försvaret. Nobels syfte med verksamheten var att Sverige skulle bli oberoende av utländska intressen och ha ett tillräckligt starkt försvar för att avskräcka fiender från att anfälla. Dessa tankar kom att utgöra grunden för Sveriges försvarspolitik under många år.⁴⁶

Sammanlagt startade Nobel ett trettiotal företag, drev omkring 90 fabriker och tilldelades 335 patent. Han var fullt sysselsatt med problem som inte bara var av kemisk och teknisk utan också av juridisk och ekonomisk natur. Tvister med länder och företag som bestred patent på olika sprängämnen tog mycket tid. När han dog vid 63 års ålder räknades han som världens rikaste man.⁴⁷ Kontrasten mot uppväxten

⁴⁴ Se Högselius (2025b).

⁴⁵ Se https://sv.wikipedia.org/wiki/Alfred_Nobel för en förteckning av de olika stegen i utvecklingen av dynamit samt några av de företag Nobel startade.

⁴⁶ Verksamheten i Karlskoga lever i dag vidare under namnen Saab Dynamics och BAE Systems. Saab Dynamics har bland annat utvecklat pansarvärnsroboten NLAW, som använts under kriget i Ukraina.

⁴⁷ Wallerius (2014).

var stor – som liten fick han bidra till familjens försörjning genom att sälja tändstickor på Sankt Petersburgs gator dit familjen flyttat efter att pappans mekaniska verkstad gått i konkurs.⁴⁸ Efter Nobels död 1896 såldes företagen, vilket gör det svårt att få en överblick över det långsiktiga resultatet av Nobels företagsbyggande. I enlighet med hans testamente användes intäkterna till instiftandet av Nobelpriset som delades ut första gången år 1901. Att Alfred Nobel växte upp under svåra förhållanden kan ha bidragit till hans entreprenöriella framgångar. I rapporten nämns ett antal exempel på personer som har haft svåra uppväxtförhållanden och sedan blivit framstående entreprenörer. Att det finns klara kopplingar mellan olika svenska entreprenörer, i det här fallet Hierta och Nobel, eller, om man så vill, mellan framställningen av stearinljus och dynamit, är också ett återkommande tema i rapporten. I kapitlet har vi redan sett ett annat exempel på det, nämligen det inom telefoni mellan Lars Magnus Ericsson och hans samarbetspartners å den ena sidan och Jan Stenbeck å den andra sidan.

3.4 Ett antal stiftelse- och familjeägda företag

IKEA är ett stiftelseägt företag som med bred marginal är tillräckligt stort för att platsa på Forbes lista över världens största företag. Eftersom företaget inte är publikt är det svårt att fastställa ett marknadsvärde och därmed en ranking för företaget. I tabellen används istället antalet anställda, som uppgick till 217 000 år 2020, som mått på företagets storlek. Ett annat alternativ är företagets omsättning, som uppgick till 41,3 miljarder euro år 2019. Det var i samma storleksordning som Pfizer och Cisco på plats 58 respektive 75 på Forbes lista för 2021, och närmare dubbelt så mycket som Ericsson på plats 293. Sett till antalet anställda var IKEA mer än dubbelt så stort som Ericsson.⁴⁹

Ingvar Kamprad anses av många vara 1900-talets främste svenske entreprenör. Som nämnts ovan var han 17 år när han grundade IKEA år 1943.⁵⁰ Efter att ha sålt pennor, tavelramar, klockor med mera kom möbler in i sortimentet 1948. Den första IKEA-katalogen kom 1951 och två år senare introducerades de platta paketen. Samma år öppnades en utställningshall i Älmhult där företaget också visade egendesignade möbler. Kärnan i affärsidén, med enklare och effektivare sätt att distribuera möbler och andra varor, hade därmed tagit sin form. Bojkotter från svenska möbelföretag och möbelmässor gjorde att IKEA sökte sig till utländska leverantörer. Det gjorde det i sin tur möjligt att hålla lägre priser, och blev en viktig del av företagets lågprislinje.

År 1958 öppnades det första större varuhuset, också det i Älmhult. Det andra öppnades utanför Oslo fem år senare. I januari 2015 hade IKEA 365 varuhus i 47 länder och var världens största möbelföretag.⁵¹ Ägandet hade då sedan länge varit förlagt till ett antal stiftelser och holdingbolag i Nederländerna, Luxemburg och Liechtenstein. Syftet var att skydda företaget mot ett fientligt övertagande, men

⁴⁸ https://sv.wikipedia.org/wiki/Alfred_Nobel

⁴⁹ Både Pfizer och Cisco hade en omsättning på 48 miljarder USD enligt Forbes Global 2000 för 2021, medan Ericssons omsättning var 25,2 miljarder USD. Antalet anställda på Ericsson var 101 000 år 2021.

⁵⁰ Avsnittet bygger på Bornefalk (2017, sid. 30) och https://sv.wikipedia.org/wiki/Ingvar_Kamprad

⁵¹ <http://franchisor.ikea.com/FranchisingtheIkeaWay/Pages/All-IKEA-stores.aspx>, 7 januari 2015.

enligt en intervju med Kamprad i *The Economist* var det också ett sätt att uppnå en effektiv beskattning som en del av företagets lågkostnadskultur. Ingvar Kamprad själv emigrerade 1973 för att inte riskera att kontrollen över företaget skulle gå förlorad. Inte minst arvsskatten för ägare av familjeföretag var ett stort problem.⁵² Några år efter att arvsskatten hade avskaffats flyttade Kamprad tillbaka till Sverige. Han förblev aktiv i företaget till sin död vid 91 års ålder. Mot slutet av sin levnad räknades Kamprad, i likhet med Alfred Nobel, som en av världens rikaste personer.⁵³

Bland de familjeägda företagen återfinns byggföretaget Peab. Det startades 1959 när Erik och Mats Paulsson, de båda bröder som grundade företaget, var 17 respektive 15 år. Inledningsvis bestod verksamheten av renhållningsarbete på uppdrag av lantbrukare. År 1967 gjordes Peab om till ett aktiebolag och började då ta sig an större entreprenader. Tre år senare påbörjades byggverksamheten, och med tiden utvecklades Peab till ett av Sveriges största byggföretag. Mats Paulsson avgick som VD för företaget år 2011, 52 år efter att bröderna dragit i gång sin verksamhet. Även om Peab är börsnoterat äger familjen fortfarande mer än hälften av företaget.

Ett annat familjeföretag är språkreseföretaget EF. Det grundades av Bertil Hult när han var 24 år. Efter 60 år var han fortfarande verksam i det familjeägda företaget även om han lämnade dess operativa ledning 2002. Att Hult startade EF har att göra med hans dyslexi. Enligt Dahlberg (2014) gjorde dyslexin att det var svårt för honom att ta sig igenom realskolan. Han gjorde däremot bra ifrån sig i en tidig anställning på Enskilda Banken. För att ge honom möjlighet att lära sig engelska ordnade banken ett jobb i London. Att han var inneboende hos en engelsk familj gjorde att han lärde sig språket snabbt, och med de erfarenheterna byggde han sedan upp EF.

Eftersom Hult ansåg att inställningen till företagare efter hand blev mer fientlig flyttade han och hans företag i början av 1970-talet till Tyskland, där EF öppnades 1969. I en intervju berättade han att det var uttalandet ”De är parasiter och vi behöver inte dem.” av Sten Andersson, dåvarande partisekreterare för SAP, som fick honom att fatta det definitiva beslutet.⁵⁴ Företaget leds i dag av hans söner från kontor i Boston, London och Shanghai och är världens största privata utbildningsföretag. Att företaget inte har behövt söka sig till börsen har Hult förklarat med att kurser betalas i förskott och att kassaflödet därför har varit bra.

Stenasfären grundades 1939 av Sten A Olsson, då 23 år gammal.⁵⁵ Det första företaget i sfären var Stena Metall som alltsedan starten varit verksam inom metallåtervinning. Inledningsvis handlade företaget också med lump och rågummi. I Stena Metall ingår i dag också dotterbolaget Stena Recycling, som är ett av Sveriges ledande återvinningsföretag. Stena AB, ett annat av sfärens tre moderbolag, är ett av världens ledande rederier inom såväl passagerartrafik som bulk- och lasttransporter. Verksamheten inleddes 1962 med färjetrafik mellan Göteborg och Danmark. Dan Sten Olsson tog över som huvudägare och koncernchef år 1983. Fadern hade då drivit företaget

⁵² För arvtagare till större familjeföretag uppgick den effektiva beskattningen till drygt 60 procent under de första åren av 1970-talet. Se Du Rietz med flera (2015).

⁵³ Vid årsskiftet 2013/2014 bedömdes han av Bloomberg vara världens femte rikaste person med en förmögenhet på 58 miljarder dollar.

⁵⁴ Dahlberg (2014).

⁵⁵ Se <https://www.stenametal.com/sv/om-oss/historia/>

i 44 år, medan hans son nu har haft den rollen i 42 år. Stenasfären är, i likhet med EF Education, helt familjeägt. En likhet med Peab är att företaget har sin grund i sophantering och återvinning.

Ett annat företag som har sin grund i hållbarhet och resurshushållning är Tetra Pak. Företaget grundades av Ruben Rausing och Holger Crafoord när Rausing var 56 år. Det är en avknoppning från Åkerlund & Rausing, som i likhet med Tetra Pak är verksam inom förpackningsindustrin. Även om Rausing var betydligt yngre, 34 år, när han och Erik Åkerlund grundade Åkerlund & Rausing är han något av nestorn bland entreprenörerna i Tabell 2. Som framgår av faktarutan fick han emellertid den grundläggande idé företaget är baserat på när han var 24 år. Det var dessutom den 20 år yngre Erik Wallenberg som svarade för den grundläggande idé, byggd på tetraedern, som gjorde att Tetra Pak blev ett världsledande företag. Att företaget kunde utvecklas till ett internationellt storföretag trots grundarens förhållandevis höga ålder beror dessutom till stor del på att Rausing båda söner, Gad och Hans, kunde driva arbetet vidare när pappan blev för gammal.

Ruben Rausing – undantaget som bekräftar regeln

Innan Rausing startade företag skaffade han sig inte bara en utan två kvalificerade utbildningar och arbetade därefter som anställd under ett antal år. Efter att ha tagit examen vid Handelshögskolan i Stockholm fick han ett stipendium och tog en Master of Science vid Columbia University i New York år 1920, det år han fyllde 25. Där såg han några av de första självbetjäningbutikerna och insåg deras potential om det bara gick att utveckla bättre metoder för att förpacka varorna. Efter att ha återvänt till Sverige arbetade han vid Esselte. Trots flera försök lyckades han inte övertyga företagets ledning om att utveckla nya förpackningar och lämnade därför företaget 1929 för att grunda Åkerlund & Rausing. Han hade därmed tagit första steget mot att utveckla den idé han fick under sin studietid i USA.

Det var Erik Wallenberg, laboratorieförman på Åkerlund och Rausing, som kom på idén att förpacka mjölk i en förpackning baserad på en tetraeder. Formen gjorde det möjligt att vika en förpackning ur ett enda pappersstycke, vilket innebar ett stort steg mot målet att paketera livsmedel på ett hygieniskt och hållbart sätt och samtidigt använda så lite material som möjligt. Vid ett besök på Tetra Pak sa den danske fysikern och nobelpristagaren Niels Bohr att han "aldrig (tidigare) sett en så förnämlig tillämpning av en matematisk idé".⁵⁶ Rausing var inledningsvis skeptisk till Wallenbergs idé, men 1944, när denne var 29 år, gjordes en patentansökan.⁵⁷ Det krävdes sju års utvecklingsarbete innan patentet godkändes år 1951. Samma år grundades Tetra Pak. Ett nystartat företag skulle sannolikt ha haft svårt att genomföra ett så omfattande utvecklingsarbete på egen hand. Inom ramarna för ett redan etablerat företag, som svarade för finansiering och kompetens, gick det emellertid bra. Men tillverkningen drogs med såväl kvalitets- som finansieringsproblem också efter att förpackningen introducerats, inte minst på grund av att konsumenterna var skeptiska. Utan fortsatta kapitaltillskott från Åkerlund & Rausing skulle Tetra Pak, enligt Engwall (2018), knappast kunnat hålla sig på benen.

På 1960-talet lanserade Tetra Pak aseptiska pappersförpackningar som innebar att mjölk och andra livsmedel inte behövde förvaras i kyla. Trots att det ledde till internationella framgångar, inte minst i länder med illa fungerande distributionssystem, bestod finansieringsproblemen. Eftersom Rausing inte ville att Tetra Pak skulle börsnoteras såldes Åkerlund & Rausing till Svenska Tändsticks AB år 1965. Efter försäljningen köpte familjen Rausing gradvis ut personalen, som varit aktieägare i Tetra Pak. Företaget blev därmed familjeägt. Skattehöjningarna från mitten av 1960-talet innebar svårigheter också för Tetra Pak, och 1969 emigrerade Ruben Rausing. För att undvika de höga skatterna och den tidens långtgående valutareglering fördes merparten av företagets internationella intäkter till stiftelser i Liechtenstein. Att företaget till sist lämnade Sverige i början av 1980-talet berodde, enligt Engwall (2018), på hotet om löntagarfonder. År 1982 emigrerade också sönerna Hans och Gad Rausing, som varit VD respektive vice VD i Tetra Pak sedan 1954.

⁵⁶ <https://www.tekniskamuseet.se/lar-dig-mer/100-innovationer/tetrapak/>

⁵⁷ Engwall (2018).

3.5 Svenska icke-entreprenörsdrivna företag på Forbes Global 2000

Bland de 32 svenska företagen på Forbes lista över världens 2000 största företag år 2021 är det 22 som inte klassats som entreprenörsdrivna etableringar.⁵⁸ Fyra av dessa grundades som avknoppningar och tre genom sammanslagningar. Det högst rankade svenska företaget, AB Volvo, grundades som en avknoppning från SKF år 1927 medan Skanska knoppades av från Skånska Cement AB redan år 1887. De båda övriga avknoppade företagen är betydligt yngre – Essity bröts ut från SCA år 2017 och Epiroc från Atlas Copco år 2018.

Äldst, och dessutom störst, av de sammanslagna företagen var Atlas Copco, som har sitt ursprung i AB Atlas och AB Diesels Motorer, grundade 1873 respektive 1898. Medan Atlas producerade lok, vagnar och annan utrustning för järnväg producerade Diesels Motorer just dieselmotorer, utvecklade av den tyske ingenjören Rudolf Diesel. Eftersom företrädare för Wallenbergfamiljen var engagerade i de båda företagen hade de god tillgång till kapital och andra resurser. Sammanslagningen ägde rum 1915.

Swedish Match är en sammanslagning av det statsägda Svenska Tobaksmonopolet, bildat 1915, och Svenska Tändsticks Aktiebolaget (STAB), grundat av Ivar Kreuger år 1917. STAB var i sin tur en sammanslagning av två tändsticksaktiebolag. Sitt första företag, Kreuger & Toll, startade han år 1908. Han var då 28 år. Sammanslagningen av tobaks-, tändsticks- och tändarverksamheterna ägde rum 1994. Yngst av de sammanslagna företagen är Assa Abloy, som bildades av två avknoppade låsverksamheter, en svensk och en finländsk, år 1994. Den svenska delen av verksamheten, Assa, grundades år 1881 av August Stenman, då 29 år. Patentet som lade grunden för den finska delen av verksamheten togs år 1907 av Emil Henriksson, som då var 21 år. År 1918 startade han Ab Lukko Oy.

Bland de svenska företagen på listan finns det ett företag, Hexagon, som i första hand har vuxit genom uppköp. Det fanns också tre banker, fyra investmentbolag, ett riskkapitalbolag, fyra fastighetsbolag, en statlig etablering och ett gruvbolag. På listan för 2021 tillkom tio företag medan fyra försvann. Bland de nytillkomna var investmentbolag och fastighetsbolag helt dominerande. De som försvann var SCA, Holmen, Securitas och Lundin Energy. Av dessa är SCA och Holmen sammanslagningar, medan Securitas baserat merparten av sin tillväxt på uppköp och Lundin Energy är ett oljebolag.

Att företagen i detta avsnitt inte har klassificerats som entreprenörsdrivna innebär inte att de inte har eller har haft innovativa och entreprenöriella drag. Som exempel kan nämnas SEB, som är en sammanslagning av Stockholms Enskilda Bank och Skandinaviska Banken. En nyhet André Oscar Wallenberg, grundare till Stockholms Enskilda Bank år 1856, införde var att låna in pengar från allmänheten istället för att, som tidigare banker, ge ut egna sedlar.⁵⁹ Om spararna band sina pengar under längre tid fick de högre ränta. Han gjorde det också lättare att genomföra betalningar mellan olika orter genom att introducera postväxeln i Sverige. Han var också först i landet med att låta kvinnor arbeta i bank och tillåta kvinnor att öppna egna bankkonton.

⁵⁸ I Appendix visas en lista över samtliga svenska företag på Forbes lista för år 2021.

⁵⁹ [https://sv.wikipedia.org/wiki/André_Oscar_Wallenberg](https://sv.wikipedia.org/wiki/Andr%C3%A9_Oscar_Wallenberg)

Sammanfattning

- Av de största svenska entreprenörsdrivna företagen har flertalet grundats av personer som var 25 år eller yngre när de startade sina första företag. Genomsnittsåldern var 24,1 år. Åldersfördelningen uppvisar därmed stora likheter med den för grundarna till världens största entreprenörsdrivna företag. Också de svenska entreprenörerna har i flertalet fall fortsatt att driva sina företag långt upp i åren.
- Åtminstone tre av de entreprenörer i detta kapitel som var äldre än 25 år när de startade sina första företag – Lars Magnus Ericsson, Lars Johan Hierta och Ruben Rausing – har samarbetat med betydligt yngre medgrundare eller nyckelmedarbetare när de utvecklat sina företag.
- Flertalet av de största svenska företagen grundades före 1970, och vissa redan på 1800-talet. De som grundades tidigt byggde sin framgång på utveckling av ny teknik och nya produkter. De som grundades senare har ofta utvecklat nya produktions- och distributionssätt som pressat priserna och på så vis bidragit till att sprida det framväxande välståndet till fler.
- Eftersom det inte kom fram några nya svenska storföretag under perioden 1965–1990 fortsatte företag i mogna branscher att ligga i topp. Median-etableringsåret för de största svenska entreprenörsdrivna företagen var 1943 jämfört med 1976 för världens största entreprenörsdrivna företag.
- Alfred Nobel och Lars Johan Hierta är exempel på entreprenörer som också har gjort viktiga insatser för demokrati, frihandel, försvar, vetenskap och jämställdhet. Genomgången visar också att Sverige hade framgångsrika företag som var inriktade mot återvinning och resurshushållning långt innan hållbarhet blev ett begrepp, däribland Stena Metall och Tetra Pak.
- Drygt två tredjedelar av de svenska företagen på Forbes Global 2000 för 2021 utgörs av företag som har grundats genom avknoppningar eller tillhör branscher där det handlar mer om att mobilisera resurser än att utveckla nya varor eller tjänster. Också i flera av dessa företag spelade unga entreprenörer och innovatörer en viktig roll.

4. Svenska entreprenörer – företag grundade efter 1990

Efter en framgångsrik reformpolitik fick Sverige en bit in på 1990-talet återigen ett näringsklimat där nystartade och yngre företag kunde växa och utvecklas. Attityderna till företagande och entreprenörskap blev efter hand också mer positiva. Förändringarna har bidragit till att det har kommit fram ett antal framgångsrika företag i Sverige under senare år. I detta och följande kapitel ska vi se om mönstret från tidigare epoker står sig, dvs. att det är unga företagare som står bakom de mest framgångsrika entreprenörsdrivna företagen. Företagen som studeras i detta kapitel är verksamma inom en rad olika områden, från hälsa till betalningar, och har i flertalet fall startats under perioden 2000–2010. Företagen som studeras i följande kapitel är verksamma inom AI och har i flertalet fall startats mot slutet av tidsperioden. Storlekskraven är lägre ställda än i tidigare kapitel. Som alternativ till att finnas med på Forbes Global 2000 är kriteriet att företagen ska ha uppnått en hög värdering, en miljard dollar eller motsvarande, vid något tillfälle. I detta kapitel är det referensår som används 2021, ett år då flera av företagen i nästa kapitel ännu inte startats.

Jag tror inte på det som i folkmun kallas "work-life balance".

Jacob de Geer

4.1 Digitala teknikbolag med nya lösningar

I Tabell 3 visas ett antal svenska entreprenörsdrivna företag som har grundats efter 1990 och sedan vuxit sig stora. Två av dessa fanns med på Forbes lista över världens 2000 största börsnoterade företag för år 2021 medan ett av dem kom med på listan år 2024. Övriga har värderats till eller sålts för minst 10 miljarder kronor vid något tillfälle. Utöver värderingen har också antalet anställda, hur innovativa de är samt deras internationella räckvidd beaktats vid urvalet. En begränsande faktor är den information som finns tillgänglig om företagen och deras grundare. Det kan därför finnas andra entreprenörsdrivna företag som startats efter 1990 som har uppnått en högre värdering eller svarat för en i något annat avseende mer imponerande prestation än något eller några av företagen i listan. Eftersom dessa företag är yngre och i flertalet fall betydligt mindre än dem i kapitel 2 och 3 är problemet rimligen större för dessa företag. När det gäller de enskilda entreprenörerna kan den begränsade tillgången till information innebära att något eller några av de företag de startat inte

kommit med i materialet. De kan därför ha varit yngre när de startade sina första företag än vad som anges i tabellen.

Fyra av de 13 entreprenörerna i tabellen var 22 och en var 23 när de startade sina första företag. Genomsnittsåldern var 27,5 år, vilket är högre än för dem som startat världens respektive Sveriges största entreprenörsdrivna företag. Företagen är verksamma inom olika områden, däribland hälsa, handel, underhållning, spel, kommunikation och betalningar. Gemensamt för dem, förutom att de är entreprenörsdrivna, är att de har använt sig av ny teknik för att utveckla nya tjänster. Högst rankat av de båda företag som tagit sig in på Forbes lista för 2021 var Spotify på plats 1171. Evolution Gaming, som var ny på listan det året, återfanns på plats 1635. Delivery Hero, som tog sig in på listan för 2024, återfanns det året på plats 1986. I det följande redogörs för ett antal av dessa företag, med grundarens ålder som utgångspunkt. I de fall ett specifikt företag har flera grundare redogörs för den eller dem som kan anses ha gjort den största insatsen, exempelvis genom att ha svarat för den avgörande idén eller ha varit företagets VD under en längre period.

Tabell 3. Entreprenörer som grundat företag i Sverige efter 1990.

		Ålder vid grundandet ¹	Ranking/storlek ²
Daniel Ek	Advertigo (2005), Spotify (2006)	22 år	# 1171
Johannes Schildt	Wowallets (2010) med flera, Kry (2014) ³	22 år	17 mrd kr
Alan Mamedi	Möbeljakt (2006), Truecaller (2009)	22 år	19,3 mrd kr ⁴
Nami Zarringhalam	Möbeljakt (2006), Truecaller (2009)	22 år	19,3 mrd kr
Sebastian Siemiatkowski ⁵	Klarna (2005)	23 år	\$45,6 mrd
Martin Lorentzon	Tradedoubler (1999), ⁶ Spotify (2006)	26 år	# 1171
Niklas Östberg	Pizza.nu (2007), Delivery Hero ⁷ (2011)	26 år	325 mrd kr
Pär Svärdson	Adlibris ⁸ (1997), Apotea ⁹ (2003/2012)	28 år	10 mrd kr
Oscar Höglund	Epidemic Sound ¹⁰ (2009)	31 år	11,9 mrd kr
Jacob de Geer	Ameibo (2008), iZettle (2010)	32 år	19 mrd kr ¹¹
Niklas Zennström ¹²	Kazaa (2000), Skype (2003)	34 år	\$8,5 mrd
Jens von Bahr	Evolution Gaming (2006)	35 år	# 1635
Fredrik Österberg	Evolution Gaming (2006)	35 år	# 1635

Källor: Forbes, företagens hemsidor, Wikipedia

¹ Avser den ålder då entreprenören grundade sitt första företag.

² Ranking/storlek avser det sist nämnda företaget när det finns fler än ett. Företagens ranking, markerad med #, avser Forbes Global 2000 för år 2021.

³ Med Fredrik Jung Abbou, Josefin Landgård och Joachim Hedenius som medgrundare. Värderingen baseras på en investeringsrunda den 27 april 2021. I likhet med åtskilliga andra startup- och teknikföretag har senare värderingar varit betydligt lägre. Se Karlsson (2025a).

⁴ Värdering i samband med börsnoteringen den 8 oktober 2021.

⁵ Med Niklas Adalberth och Victor Jacobsson som medgrundare. Värderingen tillkännagavs den 10 juni 2021 efter att Klarna tagit in 639 miljoner USD i nytt kapital.

⁶ Med Felix Hagnö, då 29 år, som medgrundare.

⁷ Med Markus Fuhrmann, Lukasz Gadowski och Kolja Hebenstreit som medgrundare. Värde i september 2021.

⁸ Med Fabian Fischer, Johan Arvidsson, Magnus Dimert och Christian Lauritzen som medgrundare.

⁹ Företaget köptes av Pär Svärdson och Adlibris ledning år 2011. Det grundades 2003 och hette då Familjeapoteket AB. Värderingen avser juli 2021. Företaget börsnoterades i december 2024.

¹⁰ Med Peer Åström, David Stenmarck, Hjalmar Winblad och Jan Zachrisson som medgrundare. Värderingen avser mars 2021.

¹¹ Köpt av Paypal år 2018. Magnus Nilsson, född 1955, var medgrundare.

¹² Båda företagen med Janus Friis, då 24 respektive 27 år, som medgrundare.

4.2 Företagen med de yngsta grundarna

I detta avsnitt studeras de fem entreprenörer från Tabell 3 som var 23 år eller yngre när de startade sina första företag. Först ut är Daniel Ek, Spotifys ena grundare. Han visade sin entreprenöriella talang redan som 13-åring och kunde både programmera och spela gitarr när han var sju år.

4.2.1 Spotify

Spotifys båda grundare Daniel Ek och Martin Lorentzon lärde känna varandra när Lorentzons företag Tradedoubler köpte Advertigo, ett annonsföretag Ek grundat året innan, vid 22 års ålder. Visionen med Spotify var inledningsvis att göra musiken tillgänglig när och var som helst.⁶⁰ Fram till dess hade enskilda konsumenter behövt skaffa sig individuell tillgång genom CD eller LP-skivor eller genom legala eller illegala nedladdningar. Den tekniska lösningen blev att lagra musiken i vad som kom att kallas molnet. Eftersom illegala nedladdningar hade blivit ett problem för musikindustrin lyckades Spotify ingå avtal med ett stort antal rättighetsinnehavare. Samarbetet innebar att såväl omsättningen som vinsten steg för de tidigare problemtyngda bolagen. År 2014 stod intäkterna från Spotify och liknande tjänster för närmare 75 procent av den svenska musikmarknaden.⁶¹

Spotify har fortsatt att utveckla sin tjänst, ofta genom att andra företag som tagit fram nya lösningar köpts upp.⁶² Företaget har i samband med det utvecklats i riktning mot ett socialt medieföretag, där användare kan lyssna på varandras spellistor, oberoende av varandra eller samtidigt. Istället för att enskilda lyssnare söker efter musik har mycket av lyssnandet kommit att baseras på rekommendationer, som i sin tur bygger på vad andra med liknande musiksmak har lyssnat på. Utvecklingen fortsatte genom att företaget också började distribuera podcasts. I samband med det ändrades ambitionen till att bli störst inte bara inom musik utan inom ljud som helhet.⁶³ I april 2022 beskrev Daniel Ek, i linje med det, Spotify som en ljudplattform med tiotals miljoner kreatörer och hundratals miljoner olika spår.⁶⁴ I ett antal länder erbjuder företaget också ljudböcker för personer med premiumabonnemang.⁶⁵ I USA går det också att teckna fristående abonnemang för ljudböcker.

Svårigheter för videotjänsten Netflix under våren 2022 skapade farhågor om att det kan vara svårt att fortsätta att öka antalet betalande användare. Företaget inledde därför en satsning på att öka andelen av de totala intäkterna som annonser står för. Att Spotify kan betraktas som ett plattformsföretag, och alltså genererar stora mängder trafik på nätet, gör det mer intressant för annonsörer. Företaget har med tiden också fått allt större kunskap om sina användare och deras preferenser, vilket även det gjort det lättare att sälja annonser. I november 2024 nådde Spotify

⁶⁰ Svensson (2018).

⁶¹ <https://www.nyteknik.se/digitalisering/spotify-lyfter-skivbolagen-6398591>

⁶² Svensson (2018).

⁶³ Eklund (2022).

⁶⁴ Karlsson (2022).

⁶⁵ <https://www.svb.se/asikter/nar-satsar-spotify-pa-ljudbocker/4262051>

en värdering på New York-börsen som översteg Investors, det då högst värderade företaget på Stockholmsbörsen. Spotify stod då också för hälften av allt digitalt lyssnande i Sverige trots att det inte tillhandahöll ljudböcker i landet. Med ett rörelse-resultat på 1,4 miljarder euro var 2024 också det första lönsamma året för företaget.

Spotify har både samarbetat och konkurrerat med andra digitala plattformsföretag. Ett exempel på det sistnämnda är Apple, som Spotify också har haft en långvarig konflikt med. Konflikten har gällt den provision på upp till 30 procent av intäkterna som Apple tagit från prenumerationer tecknade via App Store.⁶⁶ Enligt Spotify har den höga provisionen gjort det svårare att konkurrera prismässigt med Apple Music, en av Spotifys främsta konkurrenter.⁶⁷ Microsoft lade däremot ned sin musiktjänst 2017 och inledde istället ett partnerskap med Spotify. Sedan 2017 samarbetar Spotify även med det kinesiska företaget Tencent, som också erbjuder en musiktjänst. Samarbetet är manifesterat i ett betydande korsägnande. I faktarutan nedan beskrivs Daniel Eks tidiga år, inklusive hans samarbeten med Sean Parker och Mark Zuckerberg. I likhet med Ek fick dessa sina avgörande entreprenöriella idéer när de var 19 år. De tre entreprenörerna ägnade heller ingen längre period åt högre studier, även om Ek hann gå åtta veckor på KTH och Zuckerberg en tid på Harvard innan de hoppade av.

Daniel Ek och två andra nittonåringar

Daniel Ek är en av Sveriges mest framgångsrika entreprenörer och har utsetts till musikvärldens mäktigaste person av musiktidskriften Billboard.⁶⁸ Han kom tidigt in på den bana som ledde honom dit. Sin första gitarr och sin första dator fick han när han var fem år, och när han var sju kunde han både spela gitarr och programmera.⁶⁹ När han grundade Advertigo vid 22 års ålder hade han redan mångårig erfarenhet av företagande. Han började utveckla hemsidor när han var 13 år och tog tidigt hjälp av klasskamrater som fick sitta i skolans datorlabb och jobba.⁷⁰ De som var duktiga i matematik fick lära sig HTML, ett programmeringsspråk för hemsidor, medan de som var kreativa instruerades i Photoshop.⁷¹ När Ek var 18 ledde han en grupp på 25 personer och tjänade motsvarande 15 000 USD i månaden. Ett år senare, 2002, fick han idén till Spotify. Han insåg att det inte skulle gå att lagstifta bort illegala nedladdningar efter att fildelningssajten Napster lagts ned och Niklas Zennströms Kazaa tagit dess plats. Lösningen måste istället vara att erbjuda en bättre tjänst än gratissidorna och samtidigt se till att musikbolagen får ersättning. Efter försäljningen av Advertigo, som inbringade 10 miljoner kronor, hade Ek både de rätta kontakterna och ett rejält startkapital. Han kunde därför gå vidare med sina planer och startade Spotify år 2006.

Tillsammans med sin medgrundare Martin Lorentzon fick Daniel Ek tidigt starka kopplingar till andra entreprenörer. Napsters grundare Sean Parker kom in som delägare inför Spotifys lansering i USA år 2011. Att Parker kontaktade Ek berodde på att han ville investera i ett företag som kunde driva idéerna bakom Napsters fildelning vidare, men på ett lagligt sätt. Parker hjälpte också till med kontakter och skötte förhandlingarna med två av de större skivbolagen. Napster hade också, enligt Bertoni (2012), erbjudit den internetupplevelse som påverkat Daniel Ek allra mest under uppväxten och utgjorde därför en viktig inspirationskälla. Att de båda entreprenörerna kom bra överens beror sannolikt också på deras stora likheter. Precis som Ek kunde Parker programmera när han var sju, och även Parker tjänade tidigt stora summor pengar. När han gick på high school blev han anlitad

⁶⁶ Med anledning av denna konflikt utdömde EU-kommissionen i mars 2024 böter om 1,8 miljarder euro för Apple för missbruk av dominerande marknadsposition.

⁶⁷ Enligt egen utsago tillhandahöll Apple Music 90 miljoner låtar i januari 2022 jämfört med Spotifys 70 miljoner. Se <https://www.tomsguide.com/face-off/apple-music-vs-spotify-which-is-the-best-music-app>

⁶⁸ Bertoni (2012).

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Daniel_Ek och <https://naringslivsbolaget.se/spotify-grundare/>

⁷¹ Bertoni (2012).

av CIA, och eftersom han som 18-åring tjänade 80 000 USD per år på olika uppdrag fick han pappans tillåtelse att avstå från att läsa på universitet. Pappan gav honom också rådet att "Om du ska ta risker, ta dem då tidigt, innan du har skaffat dig en familj."⁷² När han var 19 grundade han sedan Napster.⁷³

Spotify samarbetade också tidigt med Facebook, bland annat genom att användare kunde dela spellistor på sina Facebookprofiler.⁷⁴ Att Parker hade hjälpt Mark Zuckerberg att komma i gång med sitt företag några år tidigare och blev Facebooks förste ordförande underlättade samarbetet, liksom att Zuckerberg blev en personlig vän till Ek. Zuckerberg hade också intresserat sig för kopplingen mellan musik och teknik. När han gick på high school utvecklade han en musikspelare som använde sig av maskininlärning för att lära sig användarnas lyssningsmönster.⁷⁵ När han var 19 startade han Facebook efter att en förlaga han gjort var nära att få honom relegerad från Harvard, där han fick idén till företaget. Det var också på Harvard han lärde känna sin medgrundare Eduardo Saverin och rekryterade sina första medarbetare.

4.2.2 Kry

Johannes Schildt var 22 år när han grundade sitt första företag, plånboksföretaget Wowallets. Fyra år senare, 2014, var han med och grundade nätläkarföretaget Kry. Idén växte fram i samtal med en av de andra grundarna, Fredrik Jung Abbou, som tidigare varit med och startat Lendo, ett fintech-företag. Problemet de siktade in sig på, och som framför allt Schildt hade egen erfarenhet av, var de långa väntetiderna i vården.⁷⁶ Tankarna bakom företaget, och att problemen till stor del kan lösas genom en ökad digitalisering, ligger väl i linje med slutsatserna i en statlig utredning som kom några år efter att företaget startats. Utredningen, "Digifysiskt vårdval – Tillgänglig primärvård baserad på behov och kontinuitet" (SOU 2019:42), konstaterade att patientperspektivet måste stärkas och att digitaliseringen behöver bli en integrerad del i all hälso- och sjukvård.

Att den svenska sjukvården under lång tid haft problem med långa köer och bristande patientfokus gav en god grogrund för en snabb expansion. Efter hand blev ambitionen att bli bäst i världen på att ge patienter enkel och snabb tillgång till högkvalitativ vård. Att Kry inte bara siktat in sig på Sverige har att göra med att företaget tidigt insåg att förutsättningarna för att antingen exportera vård eller att etablera sig i andra länder var goda. Åldrande befolkningar i kombination med ökade förväntningar på god vård talade för att efterfrågan på sjukvård skulle fortsätta att öka. Den nya tekniken gav också bättre möjligheter att erbjuda vård på distans och därmed att exportera vård. Ökad export förbättrar i sin tur förutsättningarna för specialisering, vilket tenderar att leda till både högre effektivitet och kvalitet.

Att den svenska sjukvården håller hög kvalitet – när patienterna väl får tillgång till den – har också bidragit till de goda förutsättningarna för export. Att det är fallet konstaterades tidigt i en annan statlig utredning, "Tjänster utan gränser?" (SOU 2007:95). Där diskuterades det också hur exporten skulle kunna gå till, vilket är allt annat än trivialt. Att döma av Kryns internationella framgångar har företaget hittat

⁷² Gappe (2011).

⁷³ https://en.wikipedia.org/wiki/Sean_Parker. Hans medgrundare Shawn Fanning var då 18 år.

⁷⁴ <https://en.wikipedia.org/wiki/Spotify>.

⁷⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Mark_Zuckerberg.

⁷⁶ Glatzl (2018) och Magnusson (2021).

en lösning som åtminstone fungerar inom delar av vården. I april 2020 blev företaget Europas största plattform för nätläkare, och målsättningen var därefter att bli Europas största primärvårdsaktör. Förutom i Sverige är Kry i dag verksamt i Norge, Frankrike och Storbritannien, medan verksamheten i Tyskland lades ner 2022. I början av december 2024 sa sig företaget vara redo att gå in i fler länder.⁷⁷ I samband med det tillkännagavs också att Schildt lämnar VD-posten och blir arbetande styrelseordförande för att kunna arbeta mer med den internationella expansionen. Företaget sade sig då också i princip vara redo för en börsintroduktion, även om det inte fanns några konkreta planer för det.

Antalet anställda har ökat snabbt. I december 2018 hade Kry 139 anställda, ett år senare 316 och i december 2020 1 419.⁷⁸ I maj 2022 var antalet anställda omkring 2 800, av vilka 1 800 arbetade med vård.⁷⁹ För att anpassa sig till ökade räntor och högre inflation drog företaget ner på personal som inte arbetade med vård men fortsatte sin expansion. Som ett resultat av det arbetade 90 procent av företagets 4 000 anställda med vård i december 2024. Företagets internationella expansion är en orsak till den snabba ökningen. En annan är att företaget har gett sig in på nya områden, från att vara en renodlad nätläkare till att också driva vårdcentraler. För närvarande satsar företaget på barn- och ungdomspsykiatri, där köerna för att få hjälp har varit långa under åtskilliga år. Målsättningen är densamma som på företagets andra områden, dvs. att öka tillgängligheten och få bort köerna.⁸⁰

Trots att företagets mål och verksamhet ligger väl i linje med vad som anses behövas för den svenska vården har Kry och andra nätläkarföretag mötts av kritik som går ut på att deras verksamhet sägs leda till överkonsumtion av vård och på att de koncentrerar sig på de lätta patienterna.⁸¹ Regionerna har också i olika omgångar försökt motverka nätläkarföretagens expansion.⁸² Kry har också kritiserats av vårdcentraler som tappat listade patienter när dessa har vänt sig till Kry för att få vård.⁸³ Kry har samtidigt varit en inspirationskälla för regionerna, som under åtskilliga år har misslyckats med att komma till rätta med köerna. Schildt själv har uttryckt det som: ”Vi har gått först. Alla andra tar ju efter, varenda region vill bygga ett eget Kry i dag.”⁸⁴ En undersökning av Sveriges Radio bekräftar denna uppfattning. När partiernas 176 toppkandidater i regionvalen fick frågan om vad som behöver göras för att öka tillgängligheten till vårdcentralerna var det alternativ som valdes av flest, 60 procent av de tillfrågade, att utöka andelen digitala besök.⁸⁵

⁷⁷ Hansson Brusewitz (2024).

⁷⁸ <https://bizzdo.se/foretag/5569670820/KRY-International-AB>

⁷⁹ Hävner (2022).

⁸⁰ Hansson Brusewitz (2024).

⁸¹ Kritiken har varit både allmän och specifik. Ett exempel på kritik av det förra slaget är när den dåvarande vänsterledaren Jonas Sjöstedt i sitt tal i Almedalen 2019 anklagade vårdföretagen för att ”stå med uppkavlade armar och händerna långt ner i välfärdens syltburkar”. Se <https://www.expressen.se/tv/politik/almedalen/se-hela-jonas-sjosteds-tal--det-ar-dags-att-skarpa-lagen/>

⁸² Forsberg (2020).

⁸³ Cederberg (2020).

⁸⁴ Magnusson (2021).

⁸⁵ Sandblad (2022).

Företaget har också varit betydligt bättre än offentliga aktörer på att bygga IT-system som förbättrar informationsflödena inom vården. Under de senaste åren har de utvecklat ett AI-system som har minskat tiden som går åt till administration med 40 procent. Läkarna kan därför lägga mer tid på patienterna istället för att skicka lappar, söka information och skriva intyg.⁸⁶ Västra Götalandsregionens misslyckande med Millennium-systemet för journalföring, som fick pausas av säkerhetsskäl tre dagar efter att det hade sjuväts i november 2024 och i februari 2025 pausades på obestämd tid, utgör en skarp kontrast till Kry's digitaliseringsprojekt. Systemet, som kostat regionen 5,5 miljarder kronor, upphandlades 2018 och var tänkt att införas 2021.⁸⁷

Kry och Baumols dilemma

Den låga produktivitetens utvecklingen inom offentligt producerad vård är ett problem för möjligheten att upprätthålla en välfärd på den nivå väljarna förväntar sig. Problemet går under benämningen Baumols dilemma, alternativt Baumols kostnadssjuka.⁸⁸ Baumol (1966) visade att om produktiviteten stiger olika snabbt i olika sektorer samtidigt som löneutvecklingen är densamma kommer kostnaderna och därmed priserna ofrånkomligen att öka snabbare i sektorer med en lägre produktivitetens ökning. Ursprungsexemplet var en symfoniorkester som behöver lika lång tid för att spela ett verk i dag som på mitten av 1800-talet, men forskningen skiftade snabbt fokus mot tjänsteproduktion mer generellt, liksom mot sjukvård, utbildning och omsorg.

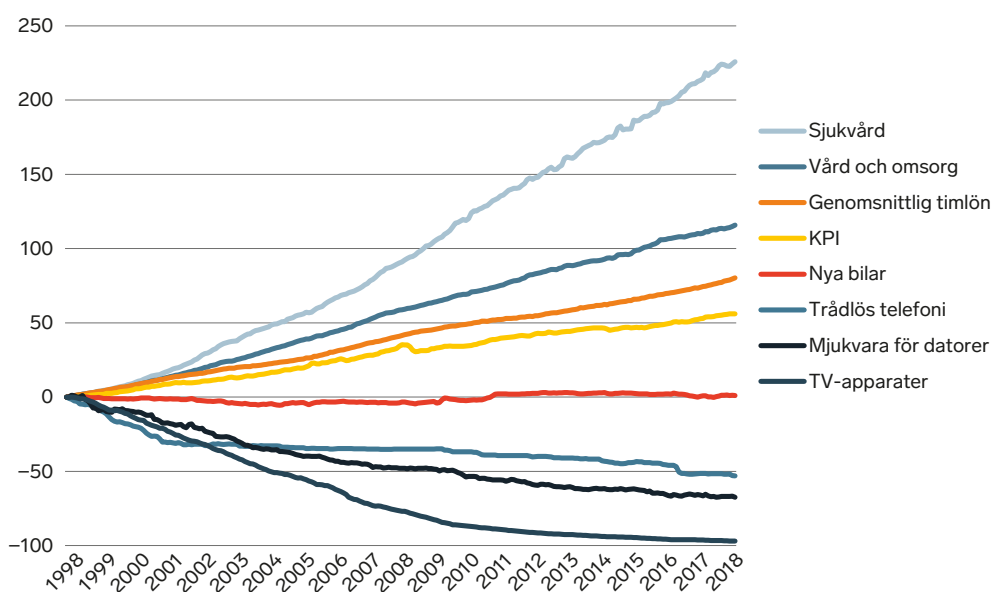
Att produktivitetens utvecklingen inom sjukvård och omsorg har varit väsentligt långsammare än i tillverkningsindustrin har inneburit att dessa tjänster har blivit allt dyrare att producera samtidigt som priserna inom stora delar av tillverkningsindustrin har sjunkit. I Diagram 1 illustreras prisförändringarna med data från USA för perioden 1998–2018. Inom sjukvård steg priserna under denna period med 225 procent, medan mjukvara för datorer blev 68 procent billigare. Sjukvård var därmed den sektor där prisökningarna var störst, men även inom vård och omsorg var prisökningarna betydligt större än ökningen av konsumentprisindex och den genomsnittliga timlönen. Så länge produktiviteten fortsätter att utvecklas sämre inom dessa branscher kommer processen att fortgå.

En komplikation i sammanhanget är att det är vanligt med offentlig finansiering inom sjukvård, omsorg och utbildning. För att tillgodose efterfrågan på dessa tjänster skulle skattekvoten därför behöva stiga så länge skillnaderna i produktivitetens utvecklingen består. Att efterfrågan på mjuka värden som vård, utbildning och fritid dessutom tenderar att öka snabbare än efterfrågan på materiella konsumtionsvaror som bilar, fiskespön och ravioli innebär att skattekvoten riskerar att pressas upp ytterligare om efterfrågan ska tillgodoses med offentliga medel. Genom att Kry bidrar till ökad produktivitet inom vården gör de det lättare att få pengarna att räcka till för denna typ av tjänster. Kry är därmed ett exempel på hur företag startade av unga entreprenörer kan bidra till att minska samhällsproblem genom sitt nytänkande. Men också på att de ofta möter hård kritik när de gör det.

⁸⁶ Hansson Bruswitz (2024).

⁸⁷ Lindström (2024).

⁸⁸ Baumol (1966, 1967, 1996). Forskningen visade också att utvecklingen skulle innebära stora problem för kommuner och andra aktörer som tillhandahåller vård och andra typer av offentligt finansierade tjänster.

Diagram 1. Prisförändringar i procent i olika sektorer, USA

Källa: howmuch.net

4.2.3 Truecaller

Alan Mamedi och Nami Zarringhalam var 24 år när de startade Truecaller. Sitt första företag, Möbeljakt, startade de när de var 22 år gamla. Mamedi hade dessförinnan också drivit ett UF-företag vars affärsidé var att skapa logotyper och print-material till ett lägre pris än konkurrenterna.⁸⁹ Möbeljakt gjorde det möjligt att söka efter möbler i ett flertal möbelaffärer samtidigt med hjälp av ett program som samlar in information från olika hemsidor. De insåg tidigt att företaget inte skulle bli tillräckligt lönsamt och gick därför vidare och startade Truecaller. Att de ville tjäna pengar var en viktig drivkraft, inte minst för att kunna hjälpa sina hårt arbetande mammor.⁹⁰ Truecaller är verksamt inom telefoni och ingår därmed i en tradition som startade med Ericsson och fortsatte med bland andra Jan Stenbecks Comviq och Niklas Zennströms Skype. Som studenter i datateknik på KTH hade de båda grundarna också Skype som förebild när de bestämde sig för att starta företag.⁹¹ Zennströms riskkapitalbolag Atomico har också investerat i företaget, liksom Klarnas grundare.

Truecaller tillhandahåller en applikation som visar vem som ringer och på så vis gör det möjligt att undvika oönskade samtal. Enligt företagets hemsida är Truecaller, som startades 2009, den ledande globala plattformen för att verifiera kontakter och blockera oönskad kommunikation.⁹² Antalet användare var redan från början störst i utvecklings- och tillväxtländer som Brasilien, Indien och Kenya eftersom problemet

⁸⁹ <https://ungforetagsamhet.se/ufsm-2022-svds-affarsbragd>

⁹⁰ Westerberg (2021).

⁹¹ Sjöman (2022).

⁹² Se corporate.truecaller.com. Under 2023 identifierade och blockerade Truecaller 50 miljarder oönskade samtal. År 2024 hade företaget 420 miljoner aktiva användare, och hade laddats ned mer än en miljard gånger.

med bedrägerier och oönskade samtal var störst där. I likhet med Kry hade idén till Truecaller sin upprinnelse i egenupplevda problem. Som framgår av Sjömans (2022) redogörelse för företagets uppkomst irriterade sig de båda grundarna över att det kom många samtal från okända nummer i olika delar av världen. De visste inte om samtalen hade med deras jobb eller utbildning att göra eller om det var försäljare eller lurendrejare som ringde.

Koden Mamedi och Zarringhalam utvecklat för Möbeljakt kunde också användas för att samla in telefondata från olika nummersajter i världen. Ett problem var att det ofta saknades register över abonnenter, speciellt i de länder där flest personer laddat ner applikationen. Lösningen blev att samla in uppgifter direkt från användarna. När dessa registrerat sig fick de ange sitt telefonnummer och avgöra om Truecaller skulle få tillgång till deras telefonbok i mobilen. Antalet kända telefonnummer ökade på så vis snabbt. Farhågan att det kunde bryta mot personuppgifts- och integritetslagar stillades, enligt Sjöman (2022), av en affärsängel i företagets styrelse – genom att ansöka om ett så kallat utgivningsbevis kunde informationen publiceras inom ramen för den svenska yttrandefrihetslagen. När antalet kända telefonnummer ökade upplevdes applikationen som mer värdefull. Antalet användare ökade därför snabbt, från 200 000 i maj 2010 till 2 miljoner i november 2011. Antalet anställda växte samtidigt från 20 till 60. Enligt Sjöman (2022) anställde Mamedi och Zarringhalam ofta personer från andra länder än Sverige eftersom de ville hjälpa dem att integreras i landet. De ansåg också att det behövdes medarbetare från olika kulturer eftersom företaget var globalt.

När riskkapitalet var på väg att ta slut insåg de att de måste gå från att prioritera expansion till att också tjäna pengar.⁹³ I slutet av 2015 tvingades de säga upp personal och valde att satsa på annonsförsäljning. Redan efter ett par år var Truecaller den tredje största annonsplattformen i Indien efter Google och Facebook. Vid börsintroduktionen på Nasdaq Stockholm 2021 fanns Truecaller i 175 länder och hade 278 miljoner användare, de flesta i Indien.⁹⁴ Antalet anställda var då 266. Första kvartalet 2022 stod Indien för nästan 75 procent av företagets intäkter.⁹⁵ I maj 2022 tillkännagav den indiska regeringen att de satsar på att utveckla en statlig motsvarighet till Truecallers nummerupplysningstjänst. Här finns det en parallell till Kry, som blev en förebild i arbetet med digitalisering och ökad tillgänglighet inom vården. I båda fallen har entreprenörer hittat lösningar på problem som offentliga aktörer antingen ignorerat eller inte kunnat lösa, i Truecallers fall bedrägerier och önskad kommunikation.⁹⁶

Den snabba utvecklingen inom AI har inneburit att kriminellas möjligheter att genomföra telefonbedrägerier, eller vishing, har ökat. Under 2024 anmäldes drygt 31 000 fall i Sverige, vilket var fem gånger fler än under 2019.⁹⁷ Jämfört med tidigare behövs det numera bara en bråkdel så mycket ljudupptagningar för att kunna skapa en AI-röst.

⁹³ Westerberg (2021).

⁹⁴ Karlsson (2021c).

⁹⁵ Hultman (2022).

⁹⁶ I november 2024 meddelades att Mamedi och Zarringhalam lämnar sina operativa roller som VD respektive strategichef men kvarstår som styrelsemedlemmar och huvudägare. Se Truecaller (2024).

⁹⁷ NBC nationell lägesbild, december 2024.

Men även möjligheterna att upptäcka AI-genererade röster har ökat, och där satsar Truecaller på att bli världsledande. I en intervju berättade företagets VD Fredrik Kjell att Truecaller har utvecklat en mjukvara som analyserar telefonsamtal i realtid och jämför med sin databas av bekräftade AI-röster.⁹⁸ Applikationen introducerades i USA med syfte att senare bli tillgänglig globalt. Företaget har också inlett ett samarbete med Apple som har inneburit att dess realtidstjänster kan användas på iPhone. Att Apple har tagit detta steg kan förklaras av att företaget satsar stort på Indien, där Truecaller har en stark ställning. För Truecaller innebär samarbetet att företaget kan stärkas på marknader där iPhone är starka, exempelvis Sverige.

4.2.4 Klarna

Sebastian Siemiatkowski var 23 år när han grundade Klarna. Också i Klarnas fall bottnade idén till företaget i problem som Siemiatkowski och de båda andra grundarna, Niklas Adalberth och Victor Jacobsson, själva upplevt. De reagerade på att de var tvungna att lägga ut information om sina betalkort när de handlade på nätet, vilket de upplevde som både osäkert och onödigt komplicerat.⁹⁹ Kortföretagens höga avgifter tydde dessutom på att konkurrensen på betalningsområdet var låg och att det fanns utrymme för en ny aktör. Affärsidén blev att Kreditor, som företaget först hette, skulle ta både säljarens och köparens risk i samband med köpet. Mot en avgift skulle säljaren få betalt redan vid beställningen, och därmed slippa risken för kreditförluster. Kunden skulle i sin tur få 30 dagar på sig att betala fakturan och då ha möjlighet att returnera en felaktig eller oönskad vara innan betalningen ägde rum.

Det var inte alla som trodde på idén. När grundarna ställde upp i en entreprenörskapstävling på Handelshögskolan i Stockholm, där de studerade, kom bidraget sist. Istället för digitala fakturor ansåg juryn att det var kortbetalningar som var framtiden för näthandeln.¹⁰⁰ Efter att en professor på skolan sagt åt dem att inte bry sig om kritiken och att bankerna inte skulle förstå att sektorn var i förändring förrän det var för sent valde de tre grundarna att satsa vidare och startade Klarna år 2005.¹⁰¹ Efter tio år var de marknadsledande på e-handelsbetalningar i Sverige och Tyskland. Företaget hade dessutom gått med vinst sedan starten, och nått en värdering på 19 miljarder kronor.¹⁰² Samma år, 2015, lanserades Klarna i USA, som efter det kom att bli företagets främsta tillväxtmarknad.

Klarnas kanske främsta innovation på betalningsområdet benämns ”Pay in 3”, som består i att konsumenterna kan dela upp betalningen i tre delar.¹⁰³ Under förutsättning att delbetalningarna görs i tid utgår varken ränta eller avgifter. Det är med andra ord inte bara fråga om en betalning utan också om en räntefri kredit. Företaget

⁹⁸ Liljas (2025c).

⁹⁹ <https://www.foretagskallan.se/foretagskallan-nyheter/lektionsmaterial/klarna/>

¹⁰⁰ I juryn satt Peggy Bruzelius, styrelseproffs och tidigare vice VD på SEB, Stefan Persson, styrelseordförande för Hennes & Mauritz och Marcus Wallenberg, styrelseordförande för SEB.

¹⁰¹ <https://www.di.se/ditv/mitt-i-bruset-2/sebastian-siemiatkowski-om-klarna-turbulensen-langsiktigt-ar-det-ratt-be-slut/>. 27 maj 2022.

¹⁰² Karlsson (2021a).

¹⁰³ Se <https://fintechos.com/blogpost/bnpl-the-three-waves-of-incumbent-innovation/>

tillhandahåller också ett flertal andra betalningssätt, inklusive direktbetalningar mellan banker. I jämförelse med kortbetalningar går det betydligt smidigare och även en eventuell kreditprövning går snabbt. Genom att utnyttja den digitala tekniken kan kunden dessutom göra det mesta själv. Efter att Klarna lanserat sin ”Pay in 3”-lösning på den amerikanska marknaden, och där också omvandlat den till en ”Pay in 4”-lösning, kom det stora genombrottet. Lanseringen i USA bidrog till att företaget hade över 90 miljoner kunder i november 2021, och till en värdering på 45,6 miljarder USD. År 2020 inledde företaget också ett samarbete med det kinesiska näthandelsföretaget Alibaba och dess betalningsdel Ant Financial.

Klarnas framgångar inom det snabbt expanderande ”köp nu, betala senare”-området innebar att åtskilliga mindre och relativt nystartade konkurrenter utvecklade koncept som liknade Klarnas. Enligt Pierce (2022) innebar den snabba marknadstillväxten att åtskilliga storbanker började utveckla lösningar som påminde om Klarnas, även om det fanns en oro för att konceptet skulle medföra höga kreditförluster. På sikt är målsättningen att inte bara vara marknadsledare i betalningar för näthandel utan att också konkurrera med betalkortsföretagen.¹⁰⁴ Företaget har därför lanserat olika typer av betalkort som möjliggör räntefria betalningar med kort, både i butik och online.¹⁰⁵ Längst tid har kortet funnits i Sverige, där nära fem procent av befolkningen hade ett Klarnakort i april 2022. I Tyskland och Storbritannien lanserades ett kort under 2021 i samarbete med Visa, medan lanseringen av ett Klarnakort i USA tillkännagavs i februari 2022.¹⁰⁶ I november 2025 tillkännagavs att företaget lanserar en egen kryptovaluta, Klarna USD.¹⁰⁷ Det är en så kallad stablecoin, vilket innebär att dess värde är knutet till en valuta utgiven av en centralbank, i det här fallet den amerikanska dollarn. Syftet är att göra betalningarna både snabbare och billigare genom att undvika kostnader för gränsöverskridande betalningar och valutaväxling.

Det är inte bara traditionella banker och kortföretag som är konkurrenter till Klarna utan också ett antal av de digitala teknikföretag som vuxit fram under senare decennier. Ett exempel är Amazon, som har kompletterat sin nätförsäljning med en egen betalningslösning. Tillsammans med anslutna e-handelsföretag konkurrerar Klarna med Amazon om att generera så mycket trafik på nätet som möjligt, dvs. om att utgöra en så stor plattform som möjligt. En annan viktig konkurrent är Apple, som lanserade sin mobila betalning Apple Pay år 2014. I samarbete med investmentbanken Goldman Sachs introducerade Apple ett betalkort år 2019. Sommaren 2021 tillkännagavs att Apple, också det i samarbete med Goldman Sachs, skulle lansera en liknande tjänst som den Klarna erbjuder, kallad Apple Pay Later.¹⁰⁸ Det förekommer också samarbeten med dessa företag. I december 2024 uppgav Siemiatkowski att Klarna hade lanserat ett samarbete med Apple Pay och inom kort skulle göra det med Google Pay i USA.¹⁰⁹

¹⁰⁴ Azevedo (2021).

¹⁰⁵ <https://en.wikipedia.org/wiki/Klarna>

¹⁰⁶ <https://www.klarna.com/international/press/stor-efterfragan-pa-klarnakortet-i-usa-1-miljon-kunder-har-skrivit-upp-sig-pa-vantelistan-infor-lanseringen/>

¹⁰⁷ <https://www.svd.se/a/k0Wenk/klarna-lanserar-egen-kryptovaluta>

¹⁰⁸ Hansson Brusewitz (2021).

¹⁰⁹ Gani och Hyde (2024).

Under årens lopp har Klarna köpt upp ett antal företag som utvecklat lösningar som bedömts vara användbara för en fortsatt expansion. I mars 2022 förvärvade Klarna det svenska företaget Pricerunner, som erbjuder prisjämförelser på nätet, för 9 miljarder kronor. Som påpekats av Engzell Larsson (2021) var det en viktig händelse eftersom det varit vanligt att lovande svenska IT-företag sålts till utländska ägare. Genom köpet av Pricerunner uppstod en konflikt med Google och dess shoppingsajt Google Shopping. Konflikten ledde till att Klarna, genom sitt dotterbolag Pricerunner, stämde Google inför domstol i oktober 2025.¹¹⁰ Skadeståndskravet uppgick till 77 miljarder kronor, vilket är den summa Pricerunner anser sig ha förlorat på att Google har missbrukat sin dominerande ställning som sökmotor genom att prioritera företag som betalat för att visas i sökresultaten och samtidigt nedprioriterat prisjämförelsesajter. Det är också det största skadeståndskrav som har ställts i en svensk domstol. I sin stämningsansökan lutar sig Pricerunner mot en tidigare dom där EU-domstolen dömde Google till böter om 2,4 miljarder euro för brott mot konkurrenslagen.

Eftersom Klarna har stannat i Sverige har mycket av jobbtillväxten skett här, men också på något av de tre kontoren i Berlin. Under de senaste åren har emellertid personalstyrkan minskat. I maj 2022 meddelades att företaget planerade att säga upp 700 medarbetare, vilket då sades motsvara 10 procent av de anställda. Orsaken var att ränteläget höjts, vilket gjorde att Klarna, i likhet med många andra digitala startup-företag, var tvungna att överge sin expansiva strategi för att istället sänka kostnaderna och minska underskotten i verksamheten. För Klarnas del utgjorde kreditförluster en betydande del av underskotten. Ett annat problem var att marginalerna sjönk när de högre räntorna gjorde det dyrare att ge kunderna räntefria krediter.¹¹¹ I december 2024 berättade Siemiatkowski att Klarna inte anställt någon ny personal under det senaste året eftersom AI redan kan göra allt som människor kan.¹¹² Som en följd av det, och en personalomsättning på 20 procent, minskade antalet anställda under det året från omkring 4 500 till 3 500. I arbetet med att utveckla sin interna AI har Klarna fått hjälp av Neo4j, ett annat internationellt framgångsrikt företag med en ung svensk grundare. Företaget behandlas i kapitel 5.

Att Klarna kan beskrivas som ett plattformsföretag skapar betydligt större möjligheter än traditionell bankverksamhet medger. Klarna hade under 2021 därför också en betydligt högre värdering än storbankerna Nordea, SEB, Handelsbanken och Swedbank, som samtliga återfanns på Forbes Global 2000 för 2021. I samband med en finansieringsrunda värderades företaget till 6,7 miljarder USD i juli 2022, vilket innebar en nedgång med 85 procent sedan toppnoteringen ett år tidigare. I november 2024 lämnade Klarna in en preliminär ansökan om börsnotering på Wall Street. Enligt Bloomberg uppskattade analytiker Klarnas potentiella börsvärde till omkring 14,6 miljarder dollar i december 2024.¹¹³ Efter att börsnoteringen skjutits upp på grund av det osäkra läget i världsekonomin under våren 2025 noterades

¹¹⁰ Se Liljas (2025a).

¹¹¹ Billing och O'Brien (2022).

¹¹² Edmonds (2024).

¹¹³ Gani och Hyde (2024).

Klarna på New York-börsen i september 2025 till en kurs som motsvarade ett värde på 142 miljarder kronor. Att Klarna, i likhet med Spotify, valde New Yorkbörsen förklarade Siemiatkowski med att över 70 procent av företagets ägare är amerikanska och att USA är företagets största marknad sett både till antal kunder och omsättning. I samband med börsnoteringen antydde Siemiatkowski också att han avser att vara kvar som företagets VD under åtskilliga decennier, vilket han anser är vad som krävs för att utmana SEB och andra stora banker.¹¹⁴

I likhet med Kry har Klarna fått utstå mycket kritik genom åren. Ett exempel gäller klagomål från konsumenter som fått påminnelseavgifter och hot om inkasso innan de fått den ursprungliga fakturan.¹¹⁵ Att sådana brister kunde uppstå berodde, enligt Siemiatkowski, på att påminnelse- och inkassoavgifter var kutym i branschen, och att han därför inte reflekterat över problemet.¹¹⁶ Företaget har också beskyllts för att bidra till överskuldssättningen bland konsumenter, och har fått förklara för den svenska regeringen varför en så stor andel av dem som får betalningsanmärkningar har skulder till Klarna. Orsaken till det är, enligt Klarna, helt enkelt att en så stor andel av svenskarna numera använder sig av Klarna. En annan likhet mellan Klarna och åtskilliga andra framgångsrika entreprenörsdrivna företag, däribland Truecaller, är att de har grundare med utländsk bakgrund. I Siemiatkowskis fall flydde hans föräldrar från förtrycket i Polen år 1980, som då fortfarande styrdes av en kommunistisk regim. Året därpå föddes han i Sverige. I podden ”Mitt i bruset” har han förklarat att hans bakgrund, där föräldrarna hade svårt att få pengarna att räcka till och där pappan trots sin akademikerbakgrund fick försörja familjen genom att köra taxi, födde en revanschlust som blev en viktig drivkraft.¹¹⁷

Klarna, transaktionskostnaderna och tillväxten

I likhet med Kry har Klarna adresserat ett viktigt problem inom nationalekonomin. I Krys fall handlade det om Baumols dilemma och konsekvenserna av den låga produktivitetstillväxten inom områden som sjukvård och omsorg. I Klarnas fall handlar det om något som är än mer centralt för ett samhälles utveckling, nämligen transaktionskostnader och osäkerhet i samband med olika typer av köp.¹¹⁸ I ett historiskt perspektiv har utvecklingen av nya betalningsmedel varit fundamental för tillväxt och utveckling. Om inte betalningsmedlen utvecklats i takt med förbättrade transporter och friare regler för handel inom och mellan länder skulle handeln inte ha ökat i den omfattning som skett. Specialiseringen och den åtföljande produktivitetstillväxten hade då heller inte blivit lika långtgående som nu har varit fallet, vilket i sin tur skulle ha påverkat den ekonomiska tillväxten negativt.

Utvecklingen av nya betalningsmedel har skett i likartade banor som utvecklingen på andra områden. Att tillverka mynt har tydliga beröringspunkter med att tillverka vapen, redskap och smycken av metall. På motsvarande sätt är steget från att trycka böcker till att trycka sedlar inte långt, även om det också krävdes en hel del i form av institutionell utveckling för att sedlar skulle kunna vara bärare av ett större värde. Under digitaliseringens olika faser har också alltmer effektiva, billiga och säkra digitala betalningsmedel vuxit fram. Utvecklingen har på många håll, däribland Sverige, gått så snabbt att statligt tillhandahållna betalningsmedel i allt större utsträckning har trängts ut från marknaden.¹¹⁹

¹¹⁴ Karlsson (2025b).

¹¹⁵ Graham (2021).

¹¹⁶ Karlsson (2021a).

¹¹⁷ <https://www.di.se/ditv/mitt-i-bruset-2/sebastian-siemiatkowski-om-klarna-turbulensen-langsiktigt-ar-det-ratt-beslut/>

¹¹⁸ Se Williamson (1979) och Kovac och Spruk (2016) för en förklaring av begreppet transaktionskostnader och deras betydelse.

¹¹⁹ Se Bornefalk (2019).

Om staten inte begränsar de privat tillhandahållna betalningsmedlen kan de statliga alternativen på sikt bli en marginell företeelse på grund av den svaga innovationsförmågan inom statlig verksamhet. Här finns en tydlig parallell till tidigare exempel. Om inte offentliga aktörer kan lösa viktiga problem, i det här fallet att tillhandahålla säkra och effektiva betalningsmedel, går innovativa företag in och gör det. Också i det här fallet har ett företag grundat av en ung entreprenör spelat en avgörande roll.

Klarnas bidrag till denna utveckling kan framstå som relativt begränsad. Tids- och kostnadsbesparingen är liten sett till den enskilda transaktionen, men den samlade effekten kan ändå vara stor. Att det handlar om en stor marknad visas av att amerikanska konsumenter, enligt Klarna, tidigare har betalat 120 miljarder USD i räntor och avgifter på kreditkort varje år. Också effekten på antalet transaktioner och näthandels omfattning kan vara stor. Om korttransaktioner hade fortsatt att vara det dominerande betalningsmedlet och avgiften för transaktionen legat kvar på samma nivå som tidigare skulle kostnaden för betalningen i samband med näthandel i många fall ha utgjort en relativt stor del av den totala kostnaden för varan eller tjänsten, med följden att åtskilliga transaktioner då inte hade blivit av. Till det kommer att de sänkta transaktionskostnaderna och de förbättrade möjligheterna att göra prisjämförelser kan förväntas öka konkurrensen och därmed produktiviteten, precis som tidigare innovationer på betalningsområdet har gjort.

4.3 Företag med lite äldre grundare

I Tabell 3 finns det fem entreprenörer som startade sina första företag efter att ha fyllt 30. De är exempel på att det tar längre tid att komma i gång med företagandet för personer som först utbildar sig och sedan tar ett jobb innan de startar företag. Men de är också exempel på att det går att bygga framgångsrika företag även för dem som har blivit lite äldre. I det följande redogörs för två av dessa entreprenörer, Niklas Zennström och Jacob de Geer, och de företag de startade. Men först något om Niklas Östberg, den ende av personerna i tabellen som startat ett företag som vuxit sig stort i ett annat land än Sverige.

4.3.1 Delivery Hero

Niklas Östberg startade sitt första företag, Pizza.nu, när han var 26 år. Affärsidén var att leverera pizza beställd på nätet. När han var med och startade Delivery Hero, som han också är VD för, år 2011 var målsättningen att företaget skulle bli en global ledare inom online-beställning av mat. Företaget är baserat i Berlin, och expanderade till Australien och Storbritannien redan under det första året. Året därpå fortsatte det med etableringar i ett antal europeiska länder, däribland Sverige och Polen. Senare samma år etablerade sig företaget i Sydkorea och Kina.¹²⁰ En orsak till att etableringen skedde i Berlin och inte i Sverige är att den tyska marknaden är betydligt större än den svenska, vilket är viktigt för företag som erbjuder tjänster riktade till konsumenter. Två av grundarna har dessutom tysk anknytning.

Etableringarna i olika länder har i åtskilliga fall skett genom uppköp som finansierats genom tillskott av riskkapital.¹²¹ Också antalet anställda har ökat snabbt. År 2014, tre år efter starten, kom företaget upp i 1 000 anställda.¹²² Ytterligare tre år senare

¹²⁰ Fowler (2012).

¹²¹ Under år 2012–2023 köpte Delivery Hero upp drygt 30 andra matleverantörer i olika delar av världen. För en förteckning, se https://en.wikipedia.org/wiki/Delivery_Hero

¹²² Se https://en.wikipedia.org/wiki/Delivery_Hero, som hänvisar till företagets årsredovisningar.

arbetade 12 900 på företaget, och 2023 var antalet 48 000. Det stora antalet bud som genomför leveranserna räknas normalt inte som anställda.¹²³ Företaget noterades på Frankfurtsbörsen år 2017. Värdet var 4,5 miljarder euro, vilket då var den största noteringen av ett europeiskt teknikbolag på två år.^{124,125} Delivery Hero är i dag världsledande inom lokala leveranser och verksamt i över 70 länder i Asien, Europa, Latinamerika, Mellanöstern och Afrika.¹²⁶ År 2024 tog sig företaget in på Forbes Global 2000, där det hamnade på plats 1986.

I maj 2017 lanserade Delivery Hero och Starship Technologies ett pilotprojekt i Hamburg med matleveranser utförda av robotar som ett sätt att uppnå målsättningen om att kunna leverera mat inom 15 – 30 minuter från beställningen.¹²⁷ En annan av företagets innovationer är konceptet quick commerce, eller q commerce. Det introducerades 2020 och har beskrivits som nästa generations e-handel. Målsättningen är att kunna leverera inte bara mat utan också dagligvaror på mindre än en timme. För att kunna göra det har företaget byggt upp ett stort antal så kallade Dmarts, snabbköp inriktade mot leveranser av mindre beställningar. En Dmart innehåller flera tusen varor, och med effektiv lagerhantering och paketering kan leveransen ofta göras inom 15 minuter.

Försöksverksamhet har också bedrivits i Sverige. År 2021 genomfördes ett test med autonoma robotleveranser av mat, dagligvaror och annat runt Stureplan i Stockholm.¹²⁸ I januari 2025 förklarade Niklas Östberg att företaget räknar med att 25 procent av företagets leveranser på sikt ska utföras av robotar.¹²⁹ I mars 2025 hade företaget 15 robotar som levererade mat i ett område på Södermalm med tre kilometers radie från företagets butik. Planer fanns också på att utöka verksamheten till Solna och Sundbyberg.¹³⁰ Delivery Hero visar att det är möjligt att utveckla framgångsrika tillämpningar av ny teknik inom EU, även om möjligheterna till teknikutveckling är begränsade, speciellt på AI-området.

4.3.2 Kazaa och Skype

Niklas Zennström utbildade sig i teknisk fysik och ekonomi vid Uppsala universitet och University of Michigan. Efter sina studier arbetade han under åtta år på Kinnevik och Tele2, inledningsvis som assistent åt Jan Stenbeck.¹³¹ År 1996 flyttade han till Danmark för att bygga upp Tele2:s internettjänster i landet. Tele2 var då ett av de första telefonbolagen som satsade på internet, vilket gav Zennström goda möjlig-

¹²³ För förhållandet i Sverige, se <https://sv.wikipedia.org/wiki/Foodora>

¹²⁴ <https://techcrunch.com/2017/06/30/delivery-heros-valuation-surpasses-5b-following-successful-ipo/>

¹²⁵ Se https://en.wikipedia.org/wiki/Delivery_Hero

¹²⁶ <https://ir.deliveryhero.com/financial-reports-and-presentations>

¹²⁷ <https://www.deliveryhero.com/newsroom/delivery-hero-and-starship-technologies-launch-robot-food-delivery-in-europe/>. Starship Technologies grundades 2014 av Janus Friis, medgrundare till Skype, och Ahti Heinla, som också han varit med och utvecklat Skype.

¹²⁸ <https://www.deliveryhero.com/blog/robots-in-quick-commerce/>

¹²⁹ SvD Näringsliv, Tech brief, 12 februari 2025.

¹³⁰ <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/stockholm/har-ar-nya-robotarna-som-levererar-mat-i-stockholm>

¹³¹ <http://svensktupppfannemuseum.se/skype/>

heter att utveckla sin innovativa förmåga. Samma år anställde han den tio år yngre Janus Friis. I likhet med Spotifys Daniel Ek saknade Friis högre utbildning, men han hade arbetat på en av Danmarks första internetleverantörer och var en innovativ programmerare. När Zennström startade fildelningssajten Kazaa, vid 34 års ålder, och tre år senare Skype var Janus Friis, då 24 respektive 27 år, medgrundare.

Kazaa fick snabbt stor spridning efter att Napster, som var först med att erbjuda delning av musik- och andra ljudfiler, tvingats lägga ned år 2001.¹³² Fördelen med Kazaa jämfört med Napster ur ett juridiskt perspektiv var att Kazaa använde sig av ett decentraliserat program som hjälper användarna att hitta varandra.¹³³ Företaget behövde alltså inte befatta sig med filerna genom en central server. Ett antal musik- och filmbolag stämde ändå företaget eftersom användarna delade copyrightskyddat material med varandra. Zennström och Friis valde då att lägga ner sin verksamhet och överföra ägandet till det Stillahavsbaseade företaget Sharman Networks Limited. Efter hand blev det istället strömningstjänster som Spotify som levererade musik via nätet, medan Kazaa fortfarande är stort inom delning av filer som inte är copyrightskyddade.

Skype blev betydligt mer lyckosamt. Att Zennström var en av de första som hade varit med och byggt upp ett telefonbolags internetverksamhet och dessutom knutit till sig en ung och innovativ programmerare som också arbetat med internet var en bra grund att stå på för att utveckla internettelefoni, vilket han gjorde inom ramarna för Skype. I likhet med bland andra Klarna och Truecaller hade Skype sin upprinnelse i egenupplevda problem – Zennström tyckte helt enkelt att det var dyrt att ringa internationella samtal. Den bärande tanken med företaget var därför att göra det möjligt att ringa gratis eller till en låg kostnad. Skype och andra liknande företag tog snabbt över merparten av världens alla telefonsamtal på långdistans, och deras starka ställning har bestått. Bland internetanvändare i Sverige år 2021 hade 28 procent använt Skype under det senaste året varav nio procent gjorde det varje vecka.¹³⁴

Skype såldes till eBay år 2005 för 2,6 mrd USD. Som en del i ett konsortium köpte Zennström tillbaka företaget år 2009, och tog då återigen plats i styrelsen. År 2011 såldes Skype vidare till Microsoft för 8,5 miljarder USD. Zennström har också grundat riskkapitalbolaget Atomico, som bland annat investerat i Klarna och Truecaller. Genom investeringen i Truecaller har Zennström fört traditionen vidare och bidragit till att telefoni fortsätter att vara en svensk paradgren. Att det i Truecallers fall är personer med utländska rötter som har skapat ett globalt företag inom telefoni visar på betydelsen av att hamna i rätt miljö. Att även grundarna till betalplattformen Klarna har investerat i Truecaller är ett belägg för att det finns starka kopplingar mellan framgångsrika digitala bolag i olika branscher, liksom mellan de olika grundarna. Det visar också på vikten av att framgångsrika företag stannar i Sverige.

¹³² År 2003 blev Kazaa världens mest nedladdade programvara. Det sammanlagda antalet nedladdningar var omkring en miljard. Se Internetmuseum (2016).

¹³³ "How Kazaa Works" av Stephanie Watson. <https://computer.howstuffworks.com/kazaa.htm>, läst 12 augusti 2022

¹³⁴ <https://svenskarnaochinternet.se/rapporter/svenskarna-och-internet-2021/digitala-kommunikationstjanster/>

4.3.3 Ameibo och iZettle

Jacob de Geer har, i likhet med bland andra Klarnas grundare Sebastian Siemiatkowski och Kryss grundare Johannes Schildt, gått på Handelshögskolan i Stockholm. Han blev den först anställda på Martin Lorentzons och Felix Hagnös Tradedoubler, som startades 1999. Där byggde han upp viktiga kunskaper och erfarenheter och var, enligt Danielson (2008), med om att göra företaget lönsamt på tre år. Tradedoubler kan beskrivas som en annonsplattform som knyter till sig webbplatser där annonser kan visas. Genom att ingå i nätverket blev det möjligt också för mindre webbplatser och bloggar att tjäna pengar på sina sidor. Annonserarna, i sin tur, behövde bara betala när någon klickade på annonsen, köpte något eller registrerade sig som medlem.¹³⁵

År 2008 startade de Geer den nätbaserade filmtjänsten Ameibo, 32 år gammal. Målsättningen var att erbjuda ett alternativ till illegal nedladdning av film, som var vanligt förekommande vid den tiden. För att det skulle lyckas måste tjänsten vara tillräckligt attraktiv. Med inspiration från Tradedoubler var tanken att också kunden skulle kunna tjäna pengar på uthyrningen. Det skulle ske varje gång en kund som betalat för och laddat ner en film delade filen vidare till en annan kund som betalat för samma film.¹³⁶ Ameibo hade avtal med filmbolaget Warner och tillhandahöll ca 1 000 filmer för nedladdning, men framgången uteblev eftersom filmerna inte var tillräckligt nya och därför inte lockade tillräckligt många kunder.¹³⁷ Ett annat problem var att det tog 15–20 minuter att ladda ner en film.

Två år senare startade de Geer betaltjänstföretaget iZettle tillsammans med den 20 år äldre Magnus Nilsson. Denne hade tidigare varit vice vd på EF och är medgrundare till riskkapitalbolaget Novestra. iZettle tillhandahåller en applikation och kortläsare som gör det möjligt för innehavaren att ta emot kortbetalningar på sin mobil eller surfplatta. de Geer fick idén från sin fru, som noterat att småföretagare hade svårt att ta betalt från personer utan kontanter eftersom det inte lönade sig att köpa de dyra och otympliga kortterminaler som då fanns.¹³⁸ När han undersökte marknaden visade det sig att det fanns säkra mobila betalningslösningar i USA. de Geer och Nilsson bestämde sig för att lansera mobila kortterminaler som var kompatibla med den europeiska betalkortsmarknaden. Betaltjänsten blev snabbt populär bland småföretagare och minskade behovet av både kassaapparater och kontanter.

I sitt Sommarprogram i juli 2022 berättade de Geer om ett antal problem och motgångar. En var svårigheterna att få tillstånd att koppla upp sin betalkortsterminal mot Visa, det då klart största betalkortsföretaget. Den första lanseringen gjordes utan att någon överenskommelse hade träffats, vilket gjorde lösningen betydligt mindre attraktiv för handlarna eftersom en så stor andel av kunderna ändå inte skulle kunna använda betalningslösningen. Han berättade också om de dramatiska turerna i samband med det amerikanska företaget Paypals köp av iZettle år 2018, som tillkännagavs när företaget stod inför en börsintroduktion. Om det hade läckt ut att Paypal var intresserade men att de sedan tackat nej skulle också börsnoteringen ha äventyrats.

¹³⁵ <https://sv.wikipedia.org/wiki/Tradedoubler>

¹³⁶ Danielson (2008).

¹³⁷ <https://sverigesradio.se/avsnitt/jacob-de-geer-sommarprat-2022>

¹³⁸ Johnson (2015).

Sammanfattning

- Genomsnittsåldern för när entreprenörerna i detta kapitel startade sitt första företag var 27,5 år, vilket är högre än i kapitel 2 och 3. En orsak till det är att flertalet av dem utbildade sig under längre tid och i vissa fall också gick två högskoleutbildningar. Ett undantag är Daniel Ek, som hoppade av från KTH efter åtta veckor. Han var också den som var yngst när han startade sitt första företag. Han inledde också tidigt samarbeten med likasinnade entreprenörer i USA men valde ändå att stanna kvar i Sverige.
- Sebastian Siemiatkowski och Johannes Schildt är exempel på entreprenörer som startade företag i direkt anslutning till sina utbildningar. Niklas Zennström och Jacob de Geer startade däremot företag först efter att både ha utbildat sig och därefter arbetat ett antal år på entreprenörsdrivna företag. Oavsett vilken väg de har tagit till företagandet har entreprenörerna i detta kapitel tidigt fått kontakt med mer erfarna entreprenörer, vilket visar på vikten av att framgångsrika entreprenörer och de företag de startar blir kvar i Sverige.
- I kapitlet har det getts ett antal exempel på hur företag startade av unga entreprenörer har bidragit till att lösa problem som offentliga aktörer misslyckats med att lösa.
 - När staten inte kunde lösa skivbolagens problem att få betalt för sin musik med rättsliga medel löste Spotify det med ny teknik och ihärdiga förhandlingar.
 - Kry har lyckats öka tillgängligheten och höja produktiviteten inom vården genom en framgångsrik digitalisering, som fått regionerna att följa efter.
 - Truecaller har bedrivit ett framgångsrikt arbete med att motverka telefonbedrägerier. Deras verksamhet har också fått statliga efterföljare.
 - Klarna har möjliggjort säkrare och enklare betalningar samtidigt som statligt tillhandahållna betalningsmedel har kommit att spela en allt mindre roll.
- Problemen dessa entreprenörer har bidragit till att lösa har varit egenupplevda. De har delats med många andra, vilket har inneburit att förutsättningarna för en hög tillväxt har varit goda.

5. Svenska entreprenörer inom AI

Under senare år har en ny våg av unga svenska entreprenörer byggt upp framgångsrika företag inom artificiell intelligens, eller AI. AI är också det område där utvecklingen för tillfället går snabbast när det gäller framväxten av nya, högt värderade startupföretag, vilket är skälet till att de tillägnas ett eget kapitel. I kapitlet studeras sju sådana företag och personerna som har startat dem. Först ut är två företag som startades tidigt och inledningsvis var verksamma inom andra områden av mjukvaruutveckling. Därefter studeras ett antal renodlade AI-företag, av vilka fyra startades så sent som 2023. Flertalet av de sju företagen är verksamma i USA, och tre av dem har också startats där.

Our work has
already improved
the lives of hundreds
of thousands
of programmers.

Anysphere

5.1 Två grupper av entreprenörer

Trots att de sju företag som studeras i detta kapitel startades relativt nyligen uppfyller de i princip samma storleks- och värderingskrav som företagen i kapitel 4. Sex av företagen har nått en värdering på minst en miljard USD och räknas därför som unicorns.¹³⁹ Företagen och deras grundare visas i Tabell 4. Högst värderat är Databricks, som startades 2013, strax innan det kommersiella genombrottet för AI. Tillsammans med Neo4j, som startades 2007, bildar Databricks den ena gruppen av företag som behandlas i detta kapitel. I CB Insights lista över unicorns hamnade Databricks på plats sex och Neo4j på plats 421 år 2024.

Företagen i den andra gruppen är grundade under senare år och i flertalet fall också av personer som var betydligt yngre när de startade företagen. Högst värderat är Anysphere, som nådde en värdering på 29,3 miljarder USD i november 2025, endast tre år efter att det startades. Inget av de fem företagen i denna grupp fanns med på CB Insights lista för 2024 men ett år senare hade alla utom ett uppnått unicornstatus. Majoriteten av dem är grundade 2022 och senare, dvs. efter det referensår som används i denna rapport. Både företagen och deras grundare kan därför förväntas ha en mer turbulent nära framtid än äldre, mer etablerade företag. Ett exempel på det är att Arvid Lunnemark, en av Anyspheres fyra grundare, lämnade sin operativa roll i företaget i oktober 2025 och startade Integrous Research, ett AI-säkerhetsföretag.

¹³⁹ Definitionen på ett unicorn- eller enhörningsföretag är att det är ett startup-företag som ännu inte börsnoterats och värderas till mer än en miljard USD. Se <https://www.investopedia.com/terms/u/unicorn.asp>

Som nämndes ovan är flertalet av de sju företagen i dag verksamma i USA. Ali Ghodsi, en av Databricks grundare, flyttade till San Francisco år 2009 för att forska på Berkeley. Det var också där han lärde känna övriga medgrundare och startade Databricks. Grafdatabasföretaget Neo4j grundades i Linköping år 2007. För att förbättra företagets utvecklingsmöjligheter flyttade huvudkontoret till San Francisco år 2011, där mycket av expansionen sedan dess har ägt rum. Det högst värderade företaget i den nya AI-vågen, Anysphere, grundades i New York i juni 2022 av Arvid Lunnemark, som då var 22 år, och tre kurskamrater från MIT. Företaget flyttade tidigt till San Francisco där det var lättare att få tag på den kompetens som behövdes. Legora, ett annat företag i den nya vågen, startades i Sverige men har kommit att vända sig alltmer mot USA. Ett företag som går emot trenden är Lovable. Det startades i Sverige, får sin finansiering från framgångsrika europeiska IT-företag och ser det också i övrigt som en fördel att verka i Europa.

Genomsnittsåldern för när entreprenörerna i detta kapitel startade sina första företag är 24,2 år. Förutom vid MIT har dessa personer utbildat sig vid Handelshögskolan i Stockholm, Harvard, Linköpings tekniska högskola och KTH. Förutom Ali Ghodsi har också Anton Osika, en av Lovables båda grundare, ägnat sig åt forskning. Den ende som inte har genomgått någon högre utbildning är Joel Hellermark. Han har trots det en koppling till ett av de ledande universiteten eftersom han lärde sig programmera genom att gå distanskurser på Stanford när han var 13 år.¹⁴⁰ Han började redan då också att intressera sig för AI. När han var 19 år startade han Sana, som såldes till ett amerikanskt företag hösten 2025. I det följande redogörs i lite mer detalj för ett antal av dessa entreprenörer och de företag de har startat.

Tabell 4. Svenska entreprenörer inom AI.

		Ålder vid grundandet ¹	Ranking/storlek
Joel Hellermark	Sample (2014), Sana (2016)	16 år	\$1,1 mrd
Arvid Lunnemark	Anysphere ² (2022)	22 år	\$29 mrd
Max Junestrand	Legora ³ (2023)	23 år	\$1,8 mrd
Alfred Wahlforss	Bemlo (2017), Listen Labs ⁴ (2023)	23 år	–
Fabian Hedin	Lovable ⁵ (2023)	24 år	\$1,8 mrd
Ali Ghodsi	Peerialism (2007), Databricks ⁶ (2013)	28 år	327 mrd kr
Emil Eifrémm	Neo4j ⁷ (2007)	29 år	22 mrd kr
Anton Osika	Depict.ai (2019), Lovable (2023)	29 år	\$1,8 mrd

Källor: Forbes, Företagens hemsidor, Wikipedia, Cremades

¹ Avser entreprenörens ålder när det först nämnda företaget startades.

² Med Sualeh Asif, Aman Sanger och Michael Truell som medgrundare. Värderingen avser november 2025.

³ Företaget grundades med Sigge Labor och August Erséus och hette tidigare Leya. Värdering i oktober 2025.

⁴ Med Florian Juengermann som medgrundare.

⁵ Värderingen avser juli 2025.

⁶ Företaget grundades tillsammans med Andy Konwinski, Ion Stoica, Arsalan Tavakoli-Shiraji, Patrick Wendell, Reynold Xin och Matei Zaharia. Värdet avser september 2021, se Karlsson (2021b). År 2024 uppgick det till 62 miljarder USD

⁷ Värdet avser juni 2021. Neo4j grundades tillsammans med Johan Svensson och hette tidigare Neo Technology.

¹⁴⁰ Olsson (2023).

5.2 Big data och grafer

5.2.1 Databricks

Databricks är baserat i San Francisco och är verksamt inom AI, maskininlärning och andra aspekter av data engineering. Det startades 2013, med svensk-iraniern Ali Ghodsi, då 34 år, som en av sju grundare.¹⁴¹ Ghodsi kom till Sverige när han var fem år gammal efter att hans familj flytt från Iran. Det var fyra år in på kriget mellan Iran och Irak och efter att Irans dåvarande ledare Ayatollah Khomeini ökat förtrycket för att säkra sin makt. Som framgår av Cai (2021) var familjen förmögen men tvingades lämna kvar allt de ägde när de flydde. I Sverige flyttade de under den första tiden från studentrum till studentrum eftersom de inte fick bo kvar när det uppdagades att en hel familj bodde i ett rum för en person. Senare flyttade de mellan olika förorter i Stockholmsområdet. När Ghodsi gick i årskurs fyra fick han en begagnad Commodore 64. Eftersom kassettbandspelaren var trasig kunde han inte ladda datorn med videospel. Istället läste han manualer och började programmera egna spel på datorn. Under hela uppväxten fortsatte han att intressera sig för datorer och programmering.

Sitt första företag startade Ghodsi i Stockholm år 2007. Två år senare kom han till Berkeley som gästforskare, där han år 2012 inledde ett samarbete med den sju år yngre rumänskfödde doktoranden Matei Zaharia. Enligt Cai (2021) var målet att utveckla mjukvara som gjorde det möjligt för användare som inte var dataspecialister att arbeta med stora datamängder. Resultatet, kallat Spark, satte världsrekord i datasortering år 2014. Zaharia fick pris för det årets bästa doktorsavhandling i datavetenskap, och Spark blev det program som Databricks baserades på. Paret Ghodsi – Zaharia sällar sig därmed till paren Rausing – Wallenberg, Zennström – Friis och Lorentzon – Ek som exempel på lyckade samarbeten där de yngre stått för mycket av det innovativa arbetet.

Sex av Databricks sju grundare hade doktorerat i datavetenskap, och alla hade forskat i Berkeleys AI-laboratorium. I en intervju med Forbes förklarade Ghodsi att han endast motvilligt gått med på att vara med och starta Databricks, och att han gjorde det som deltidsanställd ingenjör för att kunna fortsätta att forska. Han märkte snart att han ändå arbetade 100 timmar i veckan med företaget och att det inte gick att kombinera med forskning. Inom ett år blev han företagets chefsingenjör. Två år senare efterträdde han den 13 år äldre Ion Stoica som VD efter att denne misslyckats med att få fart på försäljningen.¹⁴²

Grundarna hade inledningsvis inga större ambitioner med Databricks utan räknade med en fortsatt forskarkarriär. Efter att den första externa investeringen i företaget inbringat mer pengar än de kunnat föreställa sig ökade engagemanget. Att grundarna hade gjort Spark fritt tillgängligt också för Databricks konkurrenter, bland andra Amazon Web Services, gjorde det emellertid svårt för Databricks att nå ut på marknaden med sin tillämpning. Enligt Cai (2021) var det först efter att Ghodsi blivit företagets VD som vändningen kom. Han såg till att företaget utvecklade delar

¹⁴¹ <https://www.forbes.com/companies/databricks/>

¹⁴² Stoica är den klart äldste av grundarna och en av de tre professorer som drev AMPLab, det laboratorium på Berkeley som Databricks har sitt ursprung i.

i mjukvaran som måste köpas, tog in skickliga säljare och bytte ut cheferna mot sådana som varit med om att ta andra digitala teknikbolag till lyckade försäljningar och börsintroduktioner.

Att ha en ung VD är en framgångsfaktor för företag som vill växa snabbt. Enligt Li med flera (2017) är yngre företagsledare mer benägna att ge sig in i och expandera nya verksamheter. Som framgår av kapitel 6 satsar de också mer på forskning och utveckling, som är den mest riskfyllda verksamhet företag bedriver. En annan faktor som kan ha bidragit till Databricks framgångar är, enligt Ghodsi själv, hans paranoida inställning. Han förklarar den med att han växte upp under ett krig och såg människor dö på gatorna. I intervjun med Cai (2021) säger han sig ha varit fullt medveten om olika hot mot företaget, från konkurrenter och andra. Han hade därför organiserat årliga krisövningar som hjälpte Databricks att klara pandemin, då en utveckling som annars hade tagit flera år skulle genomföras på några månader.

En paranoid inställning kan ha hjälpt även Jan Stenbeck, en av de entreprenörer som beskrevs i kapitel 3. Han sägs ha haft ett favorittalesätt som ljud ”Är du inte paranoid så har du inte tillräckligt med information.”¹⁴³ Enligt Larsson (2013) blev Stenbeck också mycket upprymd när han läste Intel-grundaren Andrew Groves management-bok ”Only the paranoid survive”. En annan likhet mellan Ghodsi och Stenbeck är att också Stenbeck tillbringade ett flertal år i USA, där han fick uppslag och kontakter som bidrog till hans framgångar som entreprenör.

De snabba framgångarna och de kontakter företagetets första större investerare Ben Horowitz hade gjorde att företaget kunde inleda ett samarbete med Microsoft, som senare också investerade i företaget. Tillsammans med Amazon och Google, som också har investerat i företaget, tillhörde Microsoft samtidigt Databricks främsta konkurrenter. Eftersom Databricks grundare hade utvecklat Spark kunde de hela tiden ligga före konkurrenterna, som kunde ta in nyheterna först när de gjorts tillgängliga i Spark. Enligt Horowitz hade Databricks också en stor fördel när det gällde den fortsatta utvecklingen och den innovativa förmågan i det att personerna i grundarteamet fortfarande var fullt verksamma i företaget. Att det är viktigt att grundarna är kvar stämmer med Ghodsis egna erfarenheter. Enligt honom själv finns det många exempel på startups där grundarna dragit sig tillbaka efter att företaget börsnoterats. I en intervju med Karlsson (2021b) säger han att ”Det enda bolagen då gör är att öka marknadsföringen, trixa med sina priser eller förvärva andra, men i mitt tycke är det början på slutet.”

Databricks värderades till över 300 miljarder kronor hösten 2021. Som jämförelse uppgick värdet för Ericsson, enligt Forbes, till omkring 390 miljarder kronor i maj 2021. Sedan dess har Databricks omvandlats till ett AI-företag som hjälper andra företag att bygga och operera mjukvara till chattbotar och andra AI-verktyg.¹⁴⁴ Inspirerade av framgångarna med Chat GPT lanserade de under 2023 en open source-språkmodell som gjorde att användare kunde skapa sin egen chattbot. Under 2024 hade de, enligt Forbes, mer än 10 000 företag och organisationer som användare,

¹⁴³ Ohrlander (2005).

¹⁴⁴ Griffith (2024).

däribland 60 procent av företagen i Fortune 500, en årlig ranking av USA:s största företag. Värderingen hade då ökat till 62 miljarder USD eller 660 miljarder kronor. Företaget räknades därmed som världens sjätte mest värdefulla startup-bolag. Också antalet anställda och intäkterna har ökat snabbt. Under 2024 hade företaget 6 000 anställda jämfört med 3 000 i maj 2022.¹⁴⁵ Efter mer än en fördubbling under 2023 och en fortsatt kraftig ökning beräknades intäkterna uppgå till 2,4 miljarder USD.

Under åren 2020–2024 gjorde Databricks sex förvärv. De största var MosaicML, ett startup-företag inom open-source generativ AI, och Tabular, ett data-management system som används av open source AI. Företagen köptes för 1,4 respektive 1 miljard USD. Trots kopplingen till Sverige bedrivs ingen verksamhet i landet. Företaget har däremot kontor i Kanada, Storbritannien, Nederländerna, Singapore, Australien, Tyskland, Frankrike, Japan, Kina, Indien och Brasilien.¹⁴⁶ I december 2024 tillkännagavs företagets tionde investeringsrunda. Den uppgick till 10 miljarder USD och var därmed en av de dittills största. Den leddes av Thrive Capital, som tidigare samma höst lett en investeringsrunda för Open AI som gav 6,5 miljarder USD. Thrive Capital var också en tidig investerare i Spotify.

5.2.2 Neo4j

Emil Eifrémm grundade Neo4j år 2007, vid 29 års ålder. Idén till den så kallade grafdatabas som företaget bygger på, och som också den går under benämningen Neo4j, fick han år 2000, när han var 22 år. Enligt Baer (2019) hade Eifrémm och kollegorna Johan Svensson och Peter Neubauer under en tid försökt bygga ett system för att hantera mer eller mindre ostrukturerad information inom företaget där de var anställda. De tidigare försöken med att använda en relationsdatabas för att undersöka hur data hängde ihop misslyckades, men idén med en grafdatabas fungerade bättre.¹⁴⁷ Enligt Billing (2016) var intresset för ”big data” begränsat vid millennieskiftet, så under de första åren användes verktyget bara internt.¹⁴⁸

Efter att intresset för att analysera och söka mönster i stora datamängder ökat grundade Eifrémm Neo4j i Linköping 2007. Det skedde i form av en avknoppning, under namnet Neo Technology och med Johan Svensson som medgrundare. Företaget flyttade till Lund 2009 och till Kalifornien 2011. I juni 2021 värderades det till ca 2,5 miljarder USD eller 22 miljarder kronor och hade en lång rad stora företag som kunder, däribland Walmart. Enligt företagets hemsida använde sig 75 av de 100 företagen på Fortune 100 av verktyget i augusti 2022. I november 2024 var antalet 84, och värderingen var då något högre än 2021.¹⁴⁹ På sikt är Eifréms målsättning att Neo4j ska bli ett börsnoterat företag i samma klass som Ericsson och Volvo. Allt i företaget är också byggt utifrån den principen.

¹⁴⁵ <https://www.forbes.com/companies/databricks/>

¹⁴⁶ <https://en.wikipedia.org/wiki/Databricks>

¹⁴⁷ En grafdatabas representerar och lagrar sambanden mellan databasens element som grafer. De är inte till för visualisering, utan för att möjliggöra en mer flexibel analys än vad som är möjligt med relationsdatabaser. Se <https://it-ord.idg.se/ord/grafdatabas/>

¹⁴⁸ Big Data växte fram som ett begrepp när den ökande mängden data som fanns tillgänglig innebar att datamängder kunde bli för stora eller komplexa för att analysera med allmänt förekommande program.

¹⁴⁹ Karlsson (2024a).

Att företaget har figurerat i media i samband med avslöjanden där företagets applikation har använts har bidragit till den snabba expansionen. I faktarutan står mer om dessa och andra tillämpningar. Trots att det har gått bra för företaget har det varit nära konkurs vid åtminstone ett par tillfällen. Ett av dessa inträffade 2009, då det vid ett tillfälle endast fanns 18 000 kr kvar i företaget efter att grundarna satsat allt på att få in kapital från ett venture capital-bolag som tackade nej precis innan avtalet skulle undertecknas.¹⁵⁰ Företaget fick in pengar till att betala lönerna i sista stund genom att de anställda övertalades att gå över till att sälja konsulttjänster och genom att fakturorna för dessa tjänster omedelbart såldes till ett factoringbolag. Företaget har också utsatts för konkurrens från etablerade storföretag. Under 2016 och 2017 lanserade bland andra SAP, Oracle, Microsoft och Amazon egna grafdatabaser, medan exempelvis LinkedIn, enligt Billing (2016), valde Neo4js lösning framför sin egen.

Under 2024 tog tillväxten ytterligare fart när allt fler upptäckte att grafdatabaser utgör en bra bas för AI-system.¹⁵¹ Intäkterna passerade under det året 200 miljoner USD.¹⁵² Under 2024 tog företaget in motsvarande 500 miljoner kronor i finansiering från Londonbaserade Noteus Partners. På senare tid har Neo4j också samarbetat med Klarna. Det ledde till att Klarnas chattbot Kiki kunde föra samman information från olika delar av företaget, förbättra kvaliteten på informationen och utnyttja den för att bedöma resursbehov samt förbättra interna processer och teamens samarbete. Resultatet blev en kraftigt ökad produktivitet som enligt Klarnas VD Sebastian Siemiatkowski inte hade varit möjlig utan grafer och Neo4j. Företagets applikation fungerar också med stora språkmodeller som Chat GPT, vilket gör att även personer som saknar kännedom om graftekniker kan använda den för att söka information.

Läckor, pandemi och sanktioner

Neo4js applikation erbjuder ett nytt sätt att hitta och förstå samband i data, där verktyget kopplar samman datapunkter i strukturer som gör att det blir möjligt att hitta kopplingar som annars döljs. Enligt Billing (2017) kom den så kallade Panamaläckan att innebära ett genombrott för företagets samarbete med media. Läckan uppkom i en advokatbyrå i Panama år 2015 och omfattade 11,5 miljoner dokument med information om hemliga affärer, investeringar och placeringar i skatteparadis. Mängden information var alltför stor för att journalistnätverket ICIJ skulle kunna analysera den på egen hand. Med hjälp av Neo4j:s verktyg var det däremot möjligt, och både analysresultaten och dokumenten kunde offentliggöras i april 2016. Om läckan hade inträffat 10 år tidigare hade det, enligt Emil Eifré, knappast varit möjligt att få ut någon information alls ur det stora materialet.

Efter Panamaläckan startade företaget en gratis utbildning för databasjournalister. Mjukvaran gjordes också tillgänglig på ICIJ:s sajt, vilket gjorde att antalet användare ökade snabbt. Bland dem fanns journalister från BBC, The Guardian och New York Times. I samband med den så kallade Paradisläckan i november 2017 kunde ICIJ, återigen med hjälp av Neo4j:s grafdatabas, bland mycket annat avslöja att en rysk oligark hade hjälpt flera statligt ägda ryska företag att investera i både Facebook och Twitter. Enligt Wahlin (2022) blev Panamaläckan också en kommersiell framgång, inte minst eftersom det blev uppenbart för banker att Neo4j kunde hitta information som de själva inte kände till. Eftersom kraven på att banker ska ha koll på sina transaktioner och kunder har skärpts under senare år är alla de 20 största bankerna i Nordamerika numera kunder till företaget.

¹⁵⁰ Baer (2019).

¹⁵¹ Russo (2025).

¹⁵² Neo4j (2024).

Neo4j har under senare år bidragit till kartläggningen av ryska oligarker och deras förmögenheter, och har på så vis gjort sanktionerna i samband med Rysslands krig mot Ukraina mer effektiva. Företagets verktyg har även använts inom en rad andra branscher. Under coronapandemin använde sig en av de stora vaccintillverkarna av Neo4j för att optimera försörjningskedjan och därmed effektivisera produktionen. Verktyget gjorde det också möjligt att få en bättre överblick över utrollningen av vaccinet.

5.3 En ny generation av entreprenörer inom AI

5.3.1 Anysphere och Listen Labs

Anysphere erbjuder genom sin produkt Cursor en AI-assistent för programmerare och är verksam i San Francisco. Det startades av Arvid Lunnemark och tre medgrundare som då också var 22 år. Lunnemark och två av de andra grundarna, Sualeh Asif, som är född i Pakistan, och Aman Sanger, som är född i Indien, kom till USA för att studera på MIT.¹⁵³ Den fjärde grundaren tillika företagets VD, Michael Truell, studerade också han på MIT. Under sin uppväxt tävlade Lunnemark i internationella matematikolympiaden och i olympiaden i informatik.¹⁵⁴ I en intervju med Ek (2025b) berättar han att många av dem han då kom i kontakt med hade som målsättning att studera matematik och programmering på MIT, vilket han då själv också bestämde sig för att göra.

I likhet med bland andra Klarna och Kry har Anysphere sitt ursprung i självupplevda problem hos grundarna. Den första företagsidé Lunnemark och hans medgrundare fick var inom kryptering. De såg framför sig ett ökat behov av kryptering eftersom utvecklingen av AI innebar att alltmer information kom att strömma genom ett fåtal servrar. Under försöken att utveckla en bättre krypteringstjänst, där också avsändare och mottagare kunde döljas, använde de sig av Microsofts AI-assistent Co-pilot. De upptäckte då att det fanns en betydande förbättringspotential, och beslutade sig för att starta Anysphere. Målsättningen var att skapa en programmeringsassistent som kunde programmera som de själva skulle ha gjort för att på så sätt slippa repetitiv kodning. I intervjun med Ek uttrycker Lunnemark det som att han ”helst av allt vill ha en hjärna-till-maskin-lösning där jag bara kan tänka hur det ska vara.”

För att kunna rekrytera personal genomfördes en finansieringsrunda i oktober 2023. Den inbringade åtta miljoner USD med Open AI:s Sam Altman som en av investerarna. Hösten 2024 köptes företaget Supermaven, varefter antalet anställda uppgick till 20. Efter bud från investerare hösten 2024 uppskattades värdet på företaget till 2,5 miljarder USD, dvs. med bred marginal tillräckligt för att räknas som ett unicorn-företag. Enligt Ek (2025b) fanns det emellertid inget behov av att ta in kapital eftersom företaget under sommaren samma år tagit in ytterligare 60 miljoner USD i en runda ledd av Andreessen Horowitz och Thrive Capital, två av de mest aktiva venture capital-bolagen i AI-sektorn. Eftersom det inte blev något avslut kom Anysphere inte med på CB Insights lista över unicorn-företag det året.

¹⁵³ Sanger är en av åtta indier på Forbes lista ”30 Under 30” för AI år 2025, dvs. de trettio mest framgångsrika inom AI som är yngre än 30 år.

¹⁵⁴ År 2018 kom Lunnemark på plats 27 av 594 tävlande i internationella matematikolympiaden, vilket belönades med en guldmedalj. Året dessförinnan vann han silver i olympiaden i informatik, där deltagarna tävlar i att lösa programmeringsuppgifter. <https://sv.wikipedia.org/wiki/Matematikolympiaden>

Ett problem för Anysphere har varit att företagets kunder använder sig av andra företags AI-modeller när de interagerar med Cursor, vilket innebär att Anysphere måste betala höga avgifter till dessa. Företaget bestämde sig därför för att utveckla en egen AI-modell, vilket innebar ett kraftigt ökat finansieringsbehov.¹⁵⁵ I maj 2025 tog företaget därför in 900 miljoner USD och i november samma år ytterligare 2,3 miljarder USD. Vid det senare tillfället uppgick värderingen till 29,3 miljarder USD. Som nämndes ovan lämnade Lunnemark sin operativa roll i företaget i oktober 2025.

En annan person som har startat AI-företag i USA är Alfred Wahlforss. Han är en av två grundare till det San Francisco-baserade Listen Labs som erbjuder en möjlighet att designa marknadsundersökningar med hjälp av AI-modererade intervjuer. Wahlforss startade företaget tillsammans med en studiekamrat efter att ha gått en masterutbildning i datavetenskap på Harvard. Han var då 29 år och hade tidigare studerat på KTH. Det första företag han grundade var vårdbemänningsplattformen Bemlo, vilket han gjorde det år han fyllde 23.¹⁵⁶

5.3.2 Legora, Silo AI och Sana

Legora startades i Stockholm i maj 2023 av Max Junestrand och två andra personer. Junestrand var då 23 år och hade studerat på Handelshögskolan i Stockholm och KTH. Han har sedan dess också fungerat som företagets VD. Under 2025 öppnade företaget, som erbjuder en AI-plattform för jurister, kontor i New York. Det gav tillgång till den amerikanska marknaden för juridiska tjänster som värderats till 370 miljarder USD.¹⁵⁷ I oktober 2025 tog företaget in 150 miljoner USD från den San Francisco-baserade venture capital- och private equity-firman Bessemer Venture Partners och ett antal andra amerikanska investerare.

Företaget har också tidigare riktat in sig mot amerikanska investerare, vilket Junestrand förklarar med att de är mer pålästa och har tydliga egna teser om vad som kommer att fungera. Europeiska investerare tenderar istället, enligt honom, att vilja ha en finansiell modell över företagets femårsplan.¹⁵⁸ Även om investerarna och en stor del av den potentiella kundstocken finns i USA har Legora ännu så länge behållit huvudkontoret i Stockholm och fortsätter att rekrytera och expandera där. Eftersom investerare ofta vill att företaget de investerat i ska finnas på nära håll och ägna sig åt sådant investerarna förstår sig på är det annars vanligt att de övertygar grundaren eller grundarna att flytta alltmer av verksamheten och på sikt också huvudkontoret till i det här fallet USA.

Det är också vanligt att amerikanska företag köper upp framgångsrika startup-företag inom AI-området. Ett exempel är den Silicon Valley-baserade chiptillverkaren AMD, som i juli 2024 köpte Silo AI, med finlandssvenske Peter Sarlin som en av sex grundare. Silo AI har bland annat utvecklat en språkmodell baserad på de

¹⁵⁵ Levingston och Bradshaw (2025).

¹⁵⁶ Se Wahlqvist (2025)

¹⁵⁷ <https://sacra.com/c/legora> och Laoun (2025).

¹⁵⁸ Se Karlsson (2024b), varifrån också citatet i rapportens sammanfattning är hämtat.

nordiska språken och kan därmed ses som en konkurrent till Chat GPT.¹⁵⁹ Priset var 665 miljoner USD, vilket var det vid den tiden högsta pris som ett europeiskt AI-företag betingat.¹⁶⁰ Företaget startades år 2017 med visionen att skapa ett europeiskt AI-flaggskepp för att regionen skulle kunna behålla såväl som attrahera den bästa AI-kompetensen.¹⁶¹

Ett exempel på ett svenskt startup-företag inom AI som har blivit uppköpt av ett större etablerat amerikanskt företag är Sana. Sana erbjuder ett utbildningsverktyg och en AI-assistent för arbetsplatser och grundades 2016 av den då nittonårige Joel Hellermark. Köpeskillingen var 1,1 miljarder USD, vilket innebar en ny europeisk rekordnotering för AI-företag. Det första företag Hellermark startade var Sample, som erbjöd en sökmotor för videorekommendationer. Han var då 16 år, vilket var klart yngst i den nya generation av AI-entreprenörer som studeras här. Som nämndes ovan lärde han sig att programmera när han var 13 år. När han ett år senare praktiserade på en digital marknadsföringsbyrå lärde han känna entreprenören Ted Persson, som senare ledde Sanas första investeringsrunda i egenskap av partner på EQT.¹⁶² Efter att han startat Sample hade han skaffat sig både kunskaper, kontakter och erfarenheter som visade sig vara värdefulla när han senare startade Sana, och det redan vid 16 års ålder. Han har också beskrivit de tre åren mellan det att han var 13 och 16 år som sina mest formativa.¹⁶³

Det var det San Francisco-baserade mjukvaruföretaget Workday som i september 2025 meddelade att det avsåg att köpa Sana. I samband med tillkännagivandet uppgavs att Sana kommer att utgöra en egen enhet i Workday, och att Hellermark fortsätter att vara verksam i företaget.¹⁶⁴ Att Hellermark var villig att sälja sitt företag – trots att han tidigare hållit det för uteslutet – berodde till stor del på att Workday hade 75 miljoner användare och därmed erbjöd en effektiv distributionskanal för Sanas AI-assistent.¹⁶⁵ Hellermark har återinvesterat en stor del av det han fick vid försäljningen av Sana i Workday, i vars ledningsgrupp han nu ingår. På sikt är tanken att AI-assistenten ska kunna hjälpa Workdays kunder med bland annat kvittohantering, tidrapportering och andra administrativa uppgifter genom en enkel prompt.

5.3.3 Lovable

Lovable startades av Anton Osika och Fabian Hedin när de var 33 respektive 24 år. Tanken med företaget var att ge alla, oavsett om de kan programmera eller ej, möjlighet att utveckla sina idéer och omvandla dem till fungerande programvara. Användare behöver bara beskriva sin idé för Loveables AI-verktyg som sedan, baserat på beskrivningen, skapar en färdig app. Företaget erbjuder därmed en möjlighet för fler att dra

¹⁵⁹ <https://www.breakit.se/artikel/40684/nordiska-ai-jatten-silo-ai-kops-upp-av-nvidia-konkurrent-i-miljardaffar>

¹⁶⁰ Se Liljas (2025b).

¹⁶¹ Sarlin var då 31 år och hade doktorerat inom maskininlärning med praktiska tillämpningar inom bevakning av finansiell stabilitet med fokus på centralbanker. Se Bederoff (2024).

¹⁶² Den första externa investeraren i Sana var affärsängeln Sophia Bendz, en av Spotifys först anställda och senare företagets globala marknadschef.

¹⁶³ Ek (2025a).

¹⁶⁴ Se Bränström (2025) och Stokel-Walker (2022).

¹⁶⁵ Ek (2025a).

nytta av de möjligheter som AI ger att skapa nytta och värde. Anton Osika, som lärde sig programmera när han var 13, hade först satsat på en karriär som forskare vid Cern efter att ha utbildat sig vid KTH. Efter att ha inspirerats av äldre KTH-alumner som berättat om sitt företagande återvände han till den entreprenöriella bana han påbörjat under studietiden, då han utvecklade olika idéer med stöd från KTH Innovation.¹⁶⁶ När han var 29 år var han med och grundade AI-företaget Depict tillsammans med Oliver Edholm. Edholm, som var Depicts VD, var då 17 år och hade erhållit ett stipendium från Peter Thiel på 900 000 kr för att starta företag på villkor att han avstod från att studera. Osika hade dessförinnan också varit AI-startupen Sanas förste anställda år 2016.

Tillväxten hos Depict hade svårt att ta fart samtidigt som Osika noterade den hausse Chat GPT skapade när den kom ut. Han utvecklade därför AI-verktyget GPT Engineer vid sidan om sitt arbete på Depict.¹⁶⁷ Efter att verktyget gjort omedelbar succé på utvecklarpattformen Github lämnade han Depict för att starta Lovable, som han också blev VD för. Han fick då också med sig Fabian Hedin, en dåvarande kollega på Depict, som medgrundare. Hedin hade lärt sig programmera som 11-åring för att tjäna egna pengar till en server. När han fick servern kunde han skapa egna spel, för att senare, under gymnasiet, utveckla affärssystem på uppdrag av andra. Under sin tid på KTH hade han också startat fastighetssystemsbolaget TenFast, men insåg efter en tid att tillväxtpotentialen var alltför begränsad.¹⁶⁸

Lovable skiljer sig från övriga företag i denna grupp i det att anknytningen till Sverige och EU är större. Bland finansörerna märks Klarnas grundare Sebastian Siemiatkowski och den Londonbaserade internetbanken Revolut. Att investerarna är europeiska och dessutom har erfarenhet av att själva bygga upp nya stora företag skapar goda möjligheter för Lovable att expandera och på sikt bli ett stort företag utan att behöva flytta till USA. Och företaget är redan på god väg – det nådde en årlig förväntad försäljning på 100 miljoner USD bara 10 månader efter att det lanserade sin AI-baserade programmeringstjänst. I samband med det sa Osika att det har varit en fördel för företaget att vara baserat i EU. Osika och Hedin är också en del av ”Project Europe”, ett initiativ som syftar till att stötta europeiska teknikbolag och göra det lättare för unga entreprenörer att bygga företag här.¹⁶⁹ Efter en finansieringsrunda på 200 miljoner USD i juli 2025 värderades företaget till 1,8 miljarder USD, men inom en månad kom bud som innebar mer än en fördubbling av denna värdering.¹⁷⁰

¹⁶⁶ Gullers och Bäckman (2025).

¹⁶⁷ Martin (2025).

¹⁶⁸ Saldert (2025).

¹⁶⁹ Gullers och Bäckman (2025).

¹⁷⁰ Levingston och Bradshaw (2025).

Invandrare inom AI

Ali Ghodsi kom till Berkeley som gästforskare och lyckades hålla sig kvar genom förnyade visum som delades ut till personer med extraordinär förmåga. På Berkeley lärde han känna de sex medgrundarna, av vilka fyra var 30 år eller yngre när de startade Databricks. Sex av de sju grundarna har doktorerat i datavetenskap, och dessa sex är också födda i andra länder än USA. I likhet med Ghodsi är Arsalan Tavakoli-Shiraji född i Iran medan Ion Stoica och Matei Zaharia är födda i Rumänien, Andrzej Konwinski i Polen och Reynold Xin i Kina. Den ende av grundarna som är född i USA, Patrick Wendell, är också den ende som inte har doktorerat i datavetenskap. Han inledde forskarstudier men avslutade dem efter två år för att vara med och starta Databricks vid 24 års ålder.

Utlandsfödda var i klar majoritet också bland Anyspheres grundare. Att personer som invandrat till USA har spelat en viktig roll är inte unikt för Databricks och Anysphere. Enligt en undersökning baserad på de 43 amerikanska företag som fanns med på Forbes lista över världens 50 främsta AI-företag år 2023 hade 65 procent av företagen en eller flera grundare som invandrat till USA.¹⁷¹ Dessa är födda i 21 olika länder i fem världsdelar, däribland tio i Indien, fem i Latinamerika och tre vardera i Israel och Storbritannien. Räknas även barn till personer som invandrat till USA blir andelen 77 procent. 18 av de 43 företagen hade grundare som invandrat för att studera i USA.

Att Databricks utlandsfödda grundare har doktorerat i datavetenskap är heller ingen tillfällighet. Inom data- och informationsvetenskap utgjorde invandrare 71 procent av de forskarstuderande i USA. Till skillnad från Sverige, som också har en hög andel forskarstuderande från andra länder, har förutsättningarna för att få stanna kvar i landet efter en examen varit goda.¹⁷² Och det är inte bara inom AI som invandrare har startat framgångsrika företag i USA. Enligt Anderson (2022) hade invandrare varit med och startat mer än hälften, 319 av 582, av de amerikanska startup-företag som vid tillfället nått en värdering på minst en miljard USD och ännu inte börsnoterats.

Med början 2025 har möjligheterna för utländsk arbetskraft inskränkts på flera sätt. Ett exempel är att avgiften för ett så kallat H-1B-visum för kvalificerad utländsk arbetskraft har höjts från 2 000–5 000 USD till 100 000 USD.¹⁷³ Höjningen har redan försämrat universitetens möjligheter att rekrytera och behålla utländsk personal medan företagen kommer att beröras först våren 2026. Bland de företag som kan komma att påverkas mest återfinns Amazon, Google, Meta (Facebook), Microsoft och Apple. I vart och ett av dessa företag var det mellan 9 300 och 3 900 personer som erhöll H-1B visum under 2024.¹⁷⁴ Inskränkningarna i USA innebär samtidigt en möjlighet för Sverige och andra länder att locka till sig kvalificerad arbetskraft. Att regelverken dessutom har ändrats för att gynna äldre personer innebär också att chanserna att unga entreprenörer söker sig hit för att starta företag ökar.

Sammanfattning

- Sex av de åtta svenska entreprenörerna i detta kapitel är idag helt eller delvis verksamma i USA. De är långt ifrån ensamma. År 2023 hade 65 procent av de främsta AI-företagen i USA en eller flera grundare som flyttat dit.
- Personerna i detta kapitel var i genomsnitt 24,2 år när de grundade sitt första företag. I likhet med flertalet entreprenörer i tidigare kapitel har den första generationens AI-entreprenörer fortsatt att vara verksamma i de företag de startat under ett flertal år. Bland dem i den nya vågen finns de som har sålt sina företag, de som har lämnat dem men behållit sitt ägande och de som har fortsatt att äga och driva dem.

¹⁷¹ Anderson (juni 2023).

¹⁷² I Anderson (juli 2023) föreslås det ytterligare åtgärder för att göra det möjligt för invandrare som genomgått en forskarutbildning att stanna i USA. Se också Eliasson (2021) om svårigheter för utländska forskare att få stanna i Sverige.

¹⁷³ Se Novack (2025).

¹⁷⁴ Se Goldenberg (2025).

- I likhet med tidigare kapitel förekommer samarbeten mellan yngre och lite äldre personer. Det mellan Ali Ghodsi och den sju år yngre Matei Zaharia och det mellan Anton Osika och den nio år yngre Fabian Hedin är ett par exempel. En annan åldersrelaterad likhet är att Emil Eifrém, precis som Ruben Rausing, fick sin grundläggande entreprenöriella idé när han var strax över tjugo år men var tvungen att vänta innan han kunde förverkliga den.
- Sju av de åtta entreprenörerna i kapitlet har fullföljt kvalificerade högskoleutbildningar, vilket tyder på att komplexiteten inom IT fortfarande är hög och att en gedigen utbildning gör det lättare att åstadkomma viktiga innovationer. Samtidigt har Anysphere och liknande företag ambitionen att göra programmering enklare, vilket kan ge fler möjligheten att starta företag.
- Även om det har gått ett flöde av företag och entreprenörer till USA finns det framgångsrika företag som har stannat i Sverige, däribland Lovable. Att Klarna och Revolut har varit med och finansierat och på andra sätt stöttat Lovable visar på vikten av att det växer fram nya stora företag i Sverige och EU. Utan sådana företag finns en risk att utflödet av startupföretag består och att tendensen till en positiv utveckling kommer av sig. AI-företag som stannar i Europa kommer då också i fortsättningen få svårt att skala upp sin verksamhet här.

6. Varför de främsta entreprenörsdrivna företagen startats av unga

Det finns både för- och nackdelar med att vara ung som företagare. Fördelar som brukar framhållas är att unga, som grupp betraktat, har mer energi och en större uppfinnings- och problemlösningsförmåga. Men det krävs också resurser, kunskaper och kontakter för att starta och driva företag, och där har äldre i allmänhet en fördel. På grund av brist på data har det tidigare varit svårt att studera om unga entreprenörer är mer eller mindre framgångsrika än äldre. Efter att tillgången har förbättrats under senare år har forskningen på området tagit fart. I kapitlets inledande avsnitt jämförs resultat från den forskningen med den kartläggning av de mest framstående entreprenörerna som har gjorts tidigare i denna rapport. Kapitlet bjuder också på en genomgång av vad beteendevetenskap och managementforskning säger om ålderns betydelse för företagande och entreprenörskap.

Om ungdom visste;
om åldern kunde.

Sigmund Freud

6.1 Grundare av framgångsrika företag

6.1.1 Snabbväxande företag

Att unga företagare har startat ett flertal företag som har vuxit sig stora inom teknikområdet har tagits som intäkt för att unga är bättre än äldre på att bygga innovativa och snabbväxande företag. Med detta som utgångspunkt har Azoulay med flera (2020) genomfört en kvantitativ studie av sambandet mellan grundarens ålder och hur lyckosamt företagandet blir. För att identifiera de mest framgångsrika och innovativa företagen valde de att studera den tusendel av de 2,7 miljoner företag som startades i USA under perioden 2007–2014 som vuxit snabbast. Undersökningen visade att grundarna av dessa företag i genomsnitt var 45 år när de startade sina företag. Den visade också att det var 1,8 gånger vanligare att ett företag startat av en 50-åring hamnade i den yttersta svansen sett till företagets tillväxt än att ett företag startat av en 30-åring gjorde det. Grundare i tidig tjugooårsålder hade lägst sannolikhet att starta ett företag som blir så framgångsrikt. Eftersom åtskilliga av de mest framgångsrika grundarna enligt kartläggningen i denna rapport tillhör den sistnämnda gruppen är kontrasten mellan resultaten stor.

Metoden i Azoulay med flera (2020) är tveksam när det gäller att få fram de företag som ger de största innovativa bidragen. Medelvärde för grundarnas ålder avser en grupp på 2 700 företag. Eftersom alla dessa har startats i samma land och under en relativt kort tidsperiod finns det många andra företag som har vuxit lika snabbt, men startats i andra länder och under andra tidsperioder. Att alla dessa företag skulle ha svarat för avgörande bidrag till innovation och ekonomisk utveckling är knappast rimligt. Företagen var också relativt nygrundade, vilket innebär att få av dem hade hunnit växa sig stora med de mått som används i denna rapport. Att de växte snabbt under den studerade perioden innebär inte att de har fortsatt att göra det, och därför heller inte att de har eller kommer att växa sig stora. Sammantaget innebär det att metoden är mindre lämplig för att få fram de företag som svarat för de största framstegen och åstadkommit den mest fundamentala omvandlingen i ekonomin. Även om det finns exempel på att företag har kommit in på Forbes lista över världens 2 000 högst rankade företag på kortare tid än 20 år hör det heller inte till vanligheterna. Om en person startar ett företag vid 45 års ålder kan tiden därför vara alltför knapp för att hinna bygga upp ett företag i den storleksordningen innan orken börjar tryta.

Shaw och Sørensen (2022) riktar en annan invändning mot resultaten i Azoulay med flera (2020). De studerar en större grupp danska företagare som startade företag från mitten av tjugooårsåldern till början av trettioårsåldern och finner att de som lyckats bäst startade fler än ett företag men då också fortsatte att driva det första företaget. De menar därför att det kan vara en fördel att starta tidigt även om sannolikheten att det första företaget blir lyckosamt är liten. En orsak till det är att produktiviteten som entreprenör, precis som hos anställda, tenderar att öka över tiden. Ju tidigare en person blir entreprenör, desto mer tid har personen på sig att utveckla den entreprenöriella förmågan. Bill Gates och Steve Jobs kan av det skälet ha varit mer produktiva när de var 45 än när de startade Microsoft (Gates) och Apple (Jobs), 19 respektive 21 år gamla. Men hade de inte startat företag i den åldern utan väntat till de var 45 skulle de sannolikt inte ha utvecklat en lika stor entreprenöriell förmåga som de gjorde, och knappast heller fått fram företag som blivit lika betydelsefulla.

Ytterligare en invändning mot metoden i Azoulay med flera (2020) är att den inte beaktar indirekta effekter av framväxten av de mest innovativa och framgångsrika företagen. Företag som Apple och Microsoft har betytt mycket för andras möjligheter att starta och driva företag inom IT-branschen. En orsak till det är det kunnande anställda på dessa företag bygger upp. Att tidigare branscherfarenhet ger en kraftigt ökad sannolikhet för entreprenöriell framgång framgår också av analysen i Azoulay med flera (2020). En annan orsak är de värdestegringar i dessa företag som har kommit de anställda till del. I Microsofts fall skapade börsintroduktionen år 1986 och efterföljande värdestegringar uppskattningsvis 10 000 dollarmiljonärer.¹⁷⁵ Anställda som fått del av sådana värdestegringar har haft goda möjligheter att bygga upp ett eget startkapital. De snabba värdeökningarna har också bidragit till att det vuxit fram en dynamisk riskkapitalmarknad för investeringar i nya lovande företag.¹⁷⁶

¹⁷⁵ Se Bick (2005).

¹⁷⁶ Företagen i Apples och Microsofts generation drog också nytta av sina föregångares insatser. Ett exempel är att Apple fick extern finansiering från Mike Markkula, som lämnat chiptillverkaren Intel som mångmiljonär. Markkula blev delägare och fungerade också som rådgivare åt Apples grundare Steve Jobs och Steve Wozniak.

De nätverk som byggts upp kring företag som Apple och Microsoft har också varit betydelsefulla för tidigare anställdas möjligheter att starta och utveckla företag. Det har ofta gjorts tillsammans med tidigare kollegor eller med tidigare kollegor som anställda. Det sociala kapital som har byggts upp under tiden som anställd har med andra ord kunnat användas både för att hitta någon att starta och driva företag med och för att rekrytera till det nya företaget.

Många av de företag som har startats av personer som varit anställda på Apple eller Microsoft har uppnått hög tillväxt, och en del har också vuxit sig stora. Några exempel på sådana företag är LinkedIn, Tesla och InfoSpace. I Tabell A1 i Appendix ges ytterligare exempel. Att så har skett är värdefullt för samhället som helhet och en stor prestation av dessa personer. Samtidigt bidrog Apple, Microsoft och andra företag i en tidigare generation till de förutsättningar som gjorde det möjligt för de nya företagen att lyckas. I en analys av ålderns betydelse av det slag som förekommer i Azoulay med flera (2020) skulle Apple och Microsoft ändå drunkna bland alla företag som kommit fram i deras kölvatten eftersom de senare är så pass många. Och eftersom många av dem som skaffat sig ett ansenligt startkapital i samband med börsnoteringarna och på andra sätt skapat förutsättningar för att bygga ett framgångsrikt företag hade jobbat på företagen under en följd av år var de i allmänhet inte speciellt unga. Naveen Jain, grundaren av InfoSpace, var exempelvis 37 år när han lämnade Microsoft och startade InfoSpace år 1996.¹⁷⁷ Det är över gränsen för vad som räknas som ungt i denna rapport, men klart lägre än 45, den ålder då sannolikheten att starta ett företag som växer snabbt var som högst i Azoulay med flera (2020).

6.1.2 De mest framgångsrika entreprenörsdrivna företagen

I den här rapporten har analysen begränsats till entreprenörsdrivna företag som vuxit sig stora. Att de har kunnat växa snabbt under en längre tid – vilket är nödvändigt för att bli ett stort företag – beror på att de har lanserat en ny vara eller tjänst, utvecklat en ny distributionsmetod eller produktionsteknik eller svarat för någon annan typ av innovation som har lett till att de har fått en stor efterfrågan som de också kunnat tillgodose. I Tabell 5 sammanfattas resultaten från tidigare kapitel. Den första gruppen i tabellen utgörs av de entreprenörer som grundat världens högst rankade entreprenörsdrivna företag, däribland Apple och Microsoft. Genomsnittsåldern för när entreprenörerna i denna grupp grundade sina första företag var 24 år. Övriga grupper består av företag med svensk bakgrund.

Tabell 5. De mest framgångsrika entreprenörerna: genomsnittsålder när första företaget startades.

Grupp	Ålder
Internationellt	24 år
Sverige – företag startade före 1990	24,1 år
Sverige – företag startade efter 1990	27,5 år
Svenskar som driver företag inom AI	24,2 år

Källa: Sammanfattning av Tabell 1–4

¹⁷⁷ Jain hade då arbetat åtta år på Microsoft. Han kom till USA från Indien när han var tjugo år och arbetade inledningsvis på mindre IT-företag. Fyra år efter starten värderades InfoSpace, som bland annat tillhandahöll en sökmotor, till 31 miljarder USD. Värdet föll kraftigt när IT-bubblan punkterades senare samma år.

Bland grundarna av de företag som startats före 1990 var Ingvar Kamprad yngst med 17 år när han grundade IKEA år 1943. Genomsnittsåldern var i princip densamma som i den internationella gruppen. Att unga personer grundat företag som kommit att tillhöra världens största gäller med andra ord inte enbart IT-företag i Silicon Valley. Fyra av entreprenörerna i den grupp som startade sitt första företag efter 1990 var 22 år när de gjorde det. Bland dessa återfinns Daniel Ek, som grundade Spotify år 2006. I likhet med Ingvar Kamprad hade han drivit egen verksamhet sedan skolåldern. Genomsnittsåldern var 27,5 år, vilket är högre än för gruppen med företag startade före 1990. Att andelen som hade påbörjat eller genomgått en högskoleutbildning innan de startade företag är högre i den senare gruppen är en förklaring till denna skillnad. Medelåldern i den fjärde gruppen, som består av svenskar som driver framgångsrika företag inom AI, var 24,2 år. Yngst av dessa var Joel Hellermark som 16 år när han startade Sample och 19 år när han startade Sana. Som framgår av följande avsnitt är grundarnas låga genomsnittsålder ingen tillfällighet.

6.2 Ålder och entreprenöriell förmåga

Som vi har sett finns det åtskilliga exempel på unga personer som har startat innovativa företag på nya områden och sedan utvecklat dem till att tillhöra världens högst rankade eller värderade företag. När det gäller att bygga upp företag som under en viss period tillhör de en procent mest snabbväxande verkar istället företagare i medelåldern ha en fördel. I detta avsnitt söker vi förklaringar till denna skillnad. Genomgången inleds med insikter från beteendevetenskaplig forskning och hur dessa rymmer med definitionen av entreprenörskap. Därefter redovisas insikter från managementforskning om hur företagsledare i olika åldrar påverkar företagets risktagande och tillväxt.

6.2.1 Beteendevetenskap och definitionen av entreprenörskap

Att det kan finnas ett samband mellan åldern och den entreprenöriella förmågan förklaras i beteendevetenskaplig forskning med att utveckling är en livslång process, där preferenser och förmågor förändras över tiden. Denna insikt har anammats och utvecklats inom företags- och nationalekonomi. Ett exempel är Minola med flera (2014), som finner att unga är annorlunda än äldre på flera områden som påverkar den entreprenöriella förmågan. Förutom mängden kunskap, kapital och andra ackumulerade resurser skiljer de sig från äldre när det gäller kognitiva egenskaper och sådant som har med motivation och preferenser göra. Dessa skillnader leder i sin tur till skillnader i hur attraktivt de anser att entreprenörskap är i förhållande till en anställning. Enligt Minola med flera (2016) når uppfattningen om hur önskvärdt och möjligt det är att starta företag sin topp strax efter 20 års ålder och faller därefter med åldern.

Det finns både förmågor som försämras med åldern och sådana som förbättras. Till dem som försämras hör den fysiska förmågan och den "fluida" intelligensen, en kognitiv förmåga som är av stor betydelse för entreprenörskap. Med fluid eller flytande intelligens avses förmågan att tänka abstrakt och att kunna lösa problem

när tidigare förvärvade kunskaper inte ger någon vägledning. Enligt Hartshorne och Germine (2015) uppnår olika aspekter av den fluida intelligensen sin topp vid olika ålder. Den ”råa” förmågan att bearbeta information toppar redan vid 18–19 års ålder för att därefter avta. Korttidsminnet fortsätter däremot att utvecklas till 25 års ålder, och börjar sedan inte att avta förrän runt 35 års ålder. Den ”kristalliska intelligensen”, som har med erfarenhet, kunnande och förmågor att göra, tenderar däremot att öka med åldern och att nå sin kulmen först i sextio- eller sjuttioårs-åldern.¹⁷⁸

Bohlmann med flera (2017) kopplar åldersrelaterade förändringar i den entreprenöriella förmågan till en allmän kognitiv nedgång och minskningen av den fluida intelligensen. I en analys baserad på de så kallade GEM-undersökningarna finner de att det faktum att den entreprenöriella aktiviteten sjunker med åldern kan förklaras med hur vanligt det är att människor i olika åldrar uppfattar att det finns möjligheter till entreprenörskap, vilket är en viktig del av den entreprenöriella förmågan, och hur stor entreprenöriell förmåga de upplever sig ha.¹⁷⁹ När det gäller preferenser för företagande är inställningen till risk ett område där åldern har stor betydelse. I en översiktsartikel konstaterar Schildberg-Hörisch (2018) att nationalekonomisk forskning tidigare har utgått från att prefenser, däribland inställningen till risk, är stabila, men att det under senare år har kommit fram alltmer forskning som visar att graden av riskaversion ökar med åldern.¹⁸⁰ Enligt Falk med flera (2018) påverkas inställningen till risk och andra preferenser också av individens kognitiva förmågor. Eftersom dessa tenderar att avta med åldern kan det förväntas förstärka den ökning av riskaversionen som åldern i sig innebär.

Det finns en tydlig koppling mellan den typ av problemlösningsförmåga som är förknippad med fluid intelligens å den ena sidan och entreprenörskap på nya områden å den andra. Shane och Venkataraman (2000) definierar entreprenörskap som att upptäcka, utvärdera och utnyttja existerande möjligheter att skapa nya och användbara varor och tjänster. Om området är nytt kan nyttan av ackumulerad kunskap och erfarenhet vara liten. Det gäller att snabbt kunna ta till sig ny information och analysera den med ett mer abstrakt tänkande för att komma på nya idéer och formulera och utvärdera olika handlingsalternativ. Det gäller också att kunna expandera verksamheten tillräckligt snabbt för att klara konkurrensen från andra som kommit på liknande idéer. Under processens gång kan det uppstå nya typer av problem som måste lösas utan tillgång till tidigare erfarenheter. Eftersom det kräver egenskaper och förmågor som försämras med åldern, samtidigt som villigheten att utsätta sig för risk minskar, har unga som grupp en fördel när det gäller denna typ av entreprenörskap. Att många av de mest framstående entreprenörsdrivna företagen har startats av unga är därför inte förvånande.

¹⁷⁸ Ordförståelsen, som kan användas som ett mått på den kristalliska intelligensen, toppar i sen sextio- eller tidig sjuttioårsålder.

¹⁷⁹ GEM står för Global Entrepreneurship Monitor. Den entreprenöriella aktiviteten definieras som TEA, Total Entrepreneurial Activity. Måttet omfattar personer som står i begrepp att starta ett företag eller driver ett företag som är maximalt 3,5 år gammalt.

¹⁸⁰ Inom psykologisk forskning har rangordningen mellan individer betraktats som stabil, men inte nödvändigtvis nivån hos den enskilda individen.

Men entreprenörskap kan också handla om att kombinera kunskaper och erfarenheter från olika områden för att upptäcka och utvärdera möjligheter på etablerade områden. För att kunna utnyttja en sådan möjlighet, som kanske inte är helt ny och som kanske också har upptäckts av andra, kan tillgång till kapital och olika nätverk vara avgörande. Om personen dessutom har tidigare erfarenheter av att starta och utveckla företag ökar chanserna att lyckas, och att dessutom göra det bättre än konkurrenterna. Under sådana förutsättningar kan lite äldre entreprenörer ha en fördel eftersom de har haft mer tid på sig att bygga upp kunskaper och erfarenheter, men också kontaktnät och kapital. Att den kristalliska intelligensen ökar över tiden beror på denna uppbyggnad av kunskap och erfarenhet. Att sannolikheten att starta ett företag som blir snabbväxande var högst vid 45 års ålder i undersökningen av Azoulay med flera (2020) kan därför, åtminstone till en del, förklaras med att denna typ av intelligens ökar med åldern.

6.2.2 Managementforskning

Traditionell nationalekonomisk forskning har försökt förklara företagets agerande och resultat med olika egenskaper hos företagen, branschen och marknaden. I en artikel i *The Quarterly Journal of Economics* avviker Bertrand och Schoar (2003) från denna tradition genom att introducera en person- eller företagsledaraspekt. De visar att en stor del av skillnaderna mellan företag när det gäller investeringar och finansiering kan förklaras av skillnader i ledarstil mellan olika företagsledare, och att sådana skillnader bidrar till att förklara skillnader i företagets resultat.¹⁸¹ De visar också att företagsledarnas ålder och om de har en MBA-examen påverkar ledarstilen. Äldre företagsledare visade sig följa mer konservativa strategier för företagets finansiering. De använde sig av en mindre hävstång, upprätthöll en högre likviditet och delade ut en större del av vinsten än yngre företagsledare. De som hade en MBA-examen var istället mer aggressiva – de hade högre kapitalutgifter, en högre belåningsgrad och gav mindre i utdelning. Vad dessa skillnader beror på behandlas inte i artikeln.

Serfling (2014) och Li med flera (2017) visar att företag med yngre företagsledare drivs med en högre grad av risk, vilket bland annat tar sig uttryck i att de satsar mer på forskning och utveckling, är mindre diversifierade och har en högre skuldsättningsgrad än andra företag.¹⁸² Li med flera (2017) visar också att yngre företagsledare både är mer benägna att ge sig in i och expandera nya verksamheter och att dra ned på och avveckla existerande verksamheter. I artiklarna identifieras dessutom ett negativt samband mellan företagsledarens ålder och volatiliteten i företagets avkastning – ju äldre företagsledaren är, desto mindre varierar resultatet. Av artiklarna framgår också att företagsstyrelser som är intresserade av en låg volatilitet i avkastningen och en hög sannolikhet för överlevnad tenderar att utse äldre personer till företagsledare medan styrelser som är mer intresserade av risktagande och expansion oftare utser yngre personer. Insikten om att det finns skillnader mellan yngre och äldre när det

¹⁸¹ Detta fångas upp med så kallade fixa effekter för företagsledare i en paneldatastudie.

¹⁸² Enligt Serfling (2014) är sambandet mellan beslutsfattandet och företagsledarens ålder starkare om nummer två på företaget är i samma ålder som företagsledaren.

gäller inställningen till risk verkar med andra ord vara väl spridd bland företagens styrelser.¹⁸³

Om yngre företagsledare satsar mer på nya typer av verksamheter och på forskning och utveckling kan det bero på en högre riskvilja, men det kan också bero på att de kan göra en bättre analys tack vare en större förmåga att ta till sig och processa information, eller, om man så vill, en högre fluid intelligens. Det kan också bero på att de har en högre grad av nytänkande och en större tillit till sin förmåga att lösa problem som uppstår. Eftersom det vanligen saknas uppgifter om sådana förmågor är det svårt att fastställa sådana samband. En indikation på att det också kan handla om skillnader i kognitiva förmågor är att Serfling (2014) finner att avkastningen hos företag som drivs av yngre företagsledare är högre även när hänsyn tas till den högre risken. En annan indikation är att sambandet mellan företagarens ålder och företagets agerande och resultat är tydligare i humankapitalintensiva branscher.¹⁸⁴ Det finns också en parallell till resultatet i Bertrand och Schoar (2003) att företagsledare med en MBA-examen fattar mer aggressiva beslut om finansiering och uppnår bättre resultat. Att det är fallet kan bero på att deras utbildning har ökat deras förmåga att göra korrekta bedömningar och på att de har större kognitiva förmågor, och inte nödvändigtvis på att de är mer riskvilliga.

Sammanfattning

- Beteendevetenskaplig forskning har identifierat flera skillnader mellan unga och äldre som kan bidra till att förklara resultatet av kartläggningen i denna rapport, dvs. att de mest innovativa och framgångsrika företagen i regel har startats av unga. En är att unga är mer öppna för nya idéer och mer villiga att ta risker. En annan är att förmågan att lösa nya typer av problem är som störst runt 20 års ålder och sedan avtar.
- Till detta kan läggas att unga tenderar att ha mer energi och ett mindre försörjningsansvar vilket innebär att de kan lägga mer tid och kraft på att utveckla sin affärsidé. De som startar i ung ålder har också fler år på sig att bygga ett framgångsrikt företag.
- När större grupper av företag studeras – och inte bara de allra mest innovativa och framgångsrika – finns det istället forskning som tyder på att företagare runt 45 års ålder har störst chans att skapa ett snabbväxande företag. För de företag som startas av dessa personer är de kunskaper, kontakter och resurser personerna har byggt upp av större värde än den innovativa förmåga och det nytänkande som unga besitter i högre grad.

¹⁸³ Li med flera (2017) förklarar inte skillnaderna i risktagande med att yngre har en större benägenhet att ta risk än äldre. Som förklaring framförs istället skillnader i viljan att signalera kompetens och handlingskraft. Att yngre har fler år kvar i arbetslivet innebär, enligt det synsätt som presenteras, att de också har större anledning att engagera sig i sådan signalering eftersom de har mer att vinna om signaleringen lyckas. Artikeln är därmed ett exempel på den tes i Schildberg-Hörisch (2018) som redogjordes för ovan, dvs. att nationalekonomisk forskning tidigare har utgått från att preferenser, däribland inställningen till risk, är stabila. Argumentet är också tveksamt mot bakgrund av att det går att resonera på motsatt sätt. Att unga företagsledare potentiellt sett har fler år kvar på sin position innebär att de har mer att förlora om något går fel, och därför också incitament att ta mindre risker än äldre företagsledare. Hirshleifer och Thakor (1992) är ett exempel på den typen av resonemang.

¹⁸⁴ Se Belenzon med flera (2019).

7. Slutsatser och reformförslag

Young people, I think, tend to be more innovative, more willing to take risks, more willing to do things differently, and they may be important, disproportionately important in this innovation and growth process.

Paul Romer

7.1 Unga entreprenörer, innovation och tillväxt

Genomgången i denna rapport har visat att flertalet av de mest innovativa och framgångsrika företagen har startats av unga personer, både i Sverige och internationellt. Att dessa företag har vuxit fram på nya områden är centralt eftersom det innebär att fördelarna med att vara ung är större och nackdelarna mindre jämfört med hur det är på mer etablerade områden. Enligt beteendevetenskaplig forskning består dessa fördelar bland annat i att förmågan att tänka nytt, att sätta sig in i ny information och att lösa nya typer av problem är som störst runt 20 års ålder för att därefter avta. Eftersom det i allmänhet är mer riskfyllt att starta företag inom ett nytt område innebär också det faktum att riskaversionen ökar med åldern att unga har en större fördel på nya jämfört med etablerade områden. Att området är nytt kan också innebära att kunskaper, erfarenheter och kontakter som byggts upp under åren är mindre värda. Kapitalkraven tenderar dessutom att vara lägre inom ett nytt område med få konkurrenter, åtminstone inledningsvis. Det gäller först att utveckla och finna fungerande tillämpningar för den nya idén. När det är dags för expansion kan kapitalbehovet däremot stiga kraftigt.

I rapporten visas också att de entreprenörer som har lyckats bäst med att få fram stora företag inom nya områden inte bara har startat tidigt, utan också hållit på länge. De har hållit fast vid en grundläggande idé som lett till ett tidigt genombrott och fortsatt att utveckla företaget i linje med denna idé. Eftersom den entreprenöriella förmågan, åtminstone de delar som handlar om att bygga upp företag kring nya idéer, tenderar att öka med antalet år entreprenören har varit verksam har en person som startar tidigt också längre tid på sig att bygga upp denna förmåga. En person som startar företaget som ung når också olika stadier i företagets utveckling vid en lägre ålder än en person som startar företag i en högre ålder, allt annat lika. Nytankandet och viljan att ta risk, och därmed möjligheten att växa snabbt, kommer därför i allmänhet att vara högre också under de fortsatta utvecklingsstegen.

Det finns trots allt äldre entreprenörer som har startat innovativa företag som blivit exceptionellt framgångsrika. I de fall som har studerats i rapporten har det funnits speciella omständigheter som har gjort det möjligt. En sådan är att entreprenören kom på den grundläggande idén bakom företaget i tidig ålder men inte haft möjlighet att utveckla den förrän i ett senare skede. En annan är att entreprenören har samarbetat med en betydligt yngre medgrundare eller nyckelmedarbetare som stått för mycket av det innovativa arbetet. Att den äldre entreprenören ofta har den mer utåtriktade

rollen kan då innebära att den yngre personens betydelse för företagets framgång inte uppmärksammas fullt ut.

Att nytänkandet och förmågan att lösa nya typer av problem minskar med åldern innebär att personer som av någon anledning tvingas skjuta upp företagsstarten riskerar att vara mindre innovativa när de väl startar företag. Om det är vanligt att starten skjuts upp kan företagandet på samhällsnivå bli mindre nydanande och mer inriktat mot att utveckla befintliga tekniker och idéer. Förutsättningarna för att klara av olika utmaningar samhället ställs inför blir då också sämre. Eftersom benägenheten att utsätta sig för risk minskar med åldern kan en uppskjuten företagsstart också innebära att den inte blir av. När övriga förutsättningar för att starta företag är uppfyllda kanske personen upplever det som alltför riskfyllt att göra det. Att det kan ha tillkommit ett försörjningsansvar samtidigt som alternativkostnaden i form av möjligheten till en välbetald anställning kan ha ökat verkar i samma riktning. Det finns därför all anledning att undanröja olika hinder för ungas företagande.

När ett samhälle genomgår en demografisk förändring med en ökande andel äldre förstärks dessa problem eftersom andelen av befolkningen som har en hög vilja att ta risk och en hög förmåga till nytänkande och problemlösning då också minskar. Paul Romer, som fick 2018 års ekonomipris till minne av Alfred Nobel för att ha integrerat teknisk utveckling i långsiktig makroekonomisk analys, var tidigt inne på detta spår. På en fråga om han såg några hot mot framsteg och teknisk utveckling som var speciellt allvarliga nämnde han endast ett, den demografiska utvecklingen. Orsaken formulerade han i citatet ovan, dvs. att han ansåg att unga spelar en oproportionerligt stor roll för innovation och tillväxt.¹⁸⁵

Genomgången i denna rapport stöder Romers farhåga. Och det handlar inte bara om att det blir färre unga som kan starta innovativa och med tiden världsledande företag. När medelåldern i ett samhälle stiger kan det förväntas leda till att företagandet som helhet minskar i omfattning och dessutom blir mindre innovativt och expansivt. Att investerare dessutom kan förväntas bli försiktigare kan också det bidra till att produktiviteten och därmed BNP utvecklas sämre.¹⁸⁶ För ett samhälle som befinner sig i en demografisk förändring av det slag vi nu är inne i är det därför av central betydelse att ta vara på ungas entreprenöriella förmåga.

7.2 Unga entreprenörer inom AI

Av de framgångsrika entreprenörsdrivna företag som har kommit fram under senare år är ett flertal verksamma inom AI. Rätt hanterat är AI också ett område som kan leda till en fundamental omvandling av ekonomin med en väsentligt förbättrad produktivitet- och välståndsutveckling.¹⁸⁷ Mycket talar också för att AI är ett område som är speciellt gynnsamt för unga entreprenörer. Att området är komplext och

¹⁸⁵ Citatet kommer ursprungligen från Kling och Schultz (2009). Se också Packalén och Bhattacharya (2019).

¹⁸⁶ I en undersökning med 76 länder visar Falk med flera (2018) att preferenser på aggregerad nivå avseende bland annat risk varierar med såväl BNP per capita som omfattningen av entreprenöriella aktiviteter.

¹⁸⁷ Gita Gopinath (2023), IMF:s tidigare chefsekonom, jämför potentialen hos generativ AI med den industriella revolutionens.

ställer krav på nytänkande ger unga en fördel jämfört med äldre. Även om de första stegen togs för flera decennier sedan har dessutom mycket av utvecklingen ägt rum under senare år. Tidigare erfarenhet och kunskap är därför mindre värd än inom andra områden, där äldre kan ha en fördel. Parallellt med att utvecklingen har tagit fart har företagen också kommit att spela en allt större roll. Fram till 2014 kom de flesta maskininlärningsmodellerna, enligt Gopinath (2023), från akademien. År 2022 producerade istället företagen 32 större maskininlärningsmodeller och akademien endast tre. För ett land som vill ta del av det unga entreprenörer och deras företag skapar är det därför viktigt att kunna erbjuda goda förutsättningar för utveckling av olika AI-modeller och tillämpningar.

Inom AI är det idag USA som dominerar. I rapporten har det getts ett antal exempel på svenska entreprenörer som är verksamma inom AI i USA. En del av dessa har startat sina företag i USA medan andra har flyttat dit i ett senare skede. Det finns också unga entreprenörer som har sålt sitt företag till ett amerikanskt företag och de som har kommit att förlägga alltmer av företagets verksamhet i USA eftersom det är där kunderna finns och möjligheterna till finansiering är bäst. Om de främsta svenska företagen och entreprenörerna väljer att verka i USA samtidigt som det är få som kommer till Sverige eller andra europeiska länder för att starta och driva AI-företag kan den europeiska arenan komma att försvagas ytterligare i förhållande till den amerikanska.

Strama regelverk är en viktig orsak till EU:s problem på AI-området. Att unga entreprenörer från Sverige och andra EU-länder väljer att starta och driva AI-företag i USA istället för i sina egna länder är ett exempel på hur EU:s internationella konkurrenskraft kan försvagas av de strama regelverken. När EU väljer att införa regelverk som gör det svårt att utveckla ny teknik och nya verktyg på IT-området väljer unionen också, om än inte lika medvetet, att avstå från sådan verksamhet som unga entreprenörer som Ali Ghodsi, Arvid Lunnemark och Emil Eifrem svarar för. De företag dessa personer bygger upp hamnar då heller inte inom EU, vilket i sin tur kan få effekter på framväxten av nästa generations IT-företag. EU och Sverige ser därmed ut att upprepa tidigare misstag som lett till att USA har kommit att dominera när det gäller framväxten av nya företag på IT-området. Risken för Sveriges del är att det blir som innan Spotify och Klarna kom, dvs. att företag startade av svenskar kan ta sina första steg i Sverige men sedan ofta hamnar i USA för att fortsätta att utvecklas där.

Svenskt Näringsliv har pekat på reformbehovet inom AI i ett antal rapporter och artiklar.¹⁸⁸ Det behövs stora mängder data av hög kvalitet för att kunna utveckla AI-modeller. Företag som har god tillgång till sådana data har en konkurrensfördel jämfört med företag som inte har det. Det finns också ofta ett behov av att använda personuppgifter vid utveckling och upplärning av AI-modeller även om syftet inte är att få fram information om enskilda individer. I Europa lägger GDPR hinder i vägen för en sådan användning, och det trots att riskerna för den personliga integriteten kan begränsas på olika sätt. Möjligheterna att använda personuppgifter för att lära upp och anpassa AI-modeller bör därför förbättras, givet att riskbegränsande åtgärder

¹⁸⁸ Se bland annat Brånby och Gren (2025) samt Svenskt Näringsliv (2024a och 2024b).

vidtas. En sådan förändring skulle rimma väl med EU-kommissionens mål sedan år 2020 att öka och förenkla dataanvändningen. Sverige bör också verka för att det samlade regelverket rörande digitalisering och AI utvärderas ur ett konkurrenskraftsperspektiv. I den mån regelverket ger sämre utvecklingsmöjligheter än exempelvis det amerikanska bör argumenten för det, utifrån ett integritetsskyddsperspektiv, vara starka.

7.3 Unga entreprenörer med utländsk bakgrund

Bland de svenskar som har startat företag som blivit exceptionellt framgångsrika under senare år är det flera som har utländsk bakgrund, däribland Sebastian Siemiatkowski och Ali Ghodsi. Som nämnts i rapporten kom de till Sverige för att deras föräldrar flydde från krig och förtryck. Om Sverige hade erbjudit bättre möjligheter också för andra utlandsfödda att komma hit och starta företag, eller att stanna kvar för att arbeta eller starta företag efter att ha studerat här, hade det kunnat växa fram fler framgångsrika företag startade av unga personer med utländsk bakgrund. Att unga entreprenörer med utländsk bakgrund kan spela en viktig roll för framväxten av nya, högt värderade företag visas också av att invandrare hade varit med och startat mer än hälften av USA:s samtliga unicorns i en undersökning från 2022. Bland USA:s främsta AI-företag var andelen ännu högre – två tredjedelar av dessa hade en eller flera grundare som invandrat till USA.

Istället för att Sverige lockat till sig unga entreprenörer från andra länder har unga svenskar kommit att bli en del av det flöde som tagit sig till USA för att starta och driva företag. Med bättre regelverk inom AI och förbättringar av det generella företagsklimatet kan Sverige i högre utsträckning bli en mottagare av entreprenöriell talang. En tydlig indikation på att en politik för att underlätta för unga entreprenörer är på rätt väg är om unga personer från andra länder kommer till Sverige och startar företag inom AI. Om det sedan visar sig att några av dessa företag blir framgångsrika är det ett kvitto på att politiken har lyckats. Men Sverige behöver inte bara bli mer attraktivt för unga som vill starta och driva företag. Möjligheterna att komma hit och göra det behöver också bli större. Sverige bör därför göra som ett flertal andra länder redan har gjort, dvs. införa en möjlighet att söka ett entreprenörs- eller startup-visum.

Ett startup-visum skiljer sig från traditionella uppehållstillstånd för att starta och driva företag genom att villkoren för att få visumet har skräddarsytt för startup-företag. En central del av det är att det är affärsidéns framtida potential som bedöms, exempelvis i termer av att kunna uppnå en hög tillväxt på global nivå. Bedömningen görs i allmänhet av en expertpanel, vars sammansättning skiljer sig mellan olika länder. En annan viktig egenskap är korta handläggningstider. I en jämförelse av fem länders system för startup-visum finner Öhlin och Berg (2025) att den ungefärliga handläggningstiden varierar mellan två veckor och tre månader. Kortast var den i Finland med två veckor, Storbritannien med tre veckor och Estland med en månad. I länder med väl fungerande system för startup-visum ställs det heller inga krav på

tidigare erfarenhet av att ha drivit företag och av den bransch ansökan avser.¹⁸⁹ Om personerna är unga saknar de ofta sådan erfarenhet, men som vi har sett i denna rapport finns det gott om exempel på unga som har startat innovativa företag inom nya områden utan sådan erfarenhet och lyckats bra. Ett system för startup-visum som uppfyller dessa tre kriterier är därför väl anpassat för unga entreprenörer.

I Sverige finns det redan i dag en möjlighet att söka uppehållstillstånd för att starta företag. Men istället för att bedöma företagets framtida potential ställs det krav på att företagets budget gör det troligt att lönsamhet kan uppnås inom två år.¹⁹⁰ Att en stor majoritet av alla innovativa affärsprojekt misslyckas gör det svårt för startup-bolag att leva upp till detta kriterium. Om syftet är att ta fram en ny vara, tjänst eller produktionsmetod, vilket brukar vara fallet när det handlar om startup-företag, är två år dessutom i allmänhet en alltför kort tid. Ett annat krav som ställer till bekymmer för startup-företag är att den som söker visum måste äga minst 51 procent av företaget. Eftersom innovativa startups ofta drivs av två eller flera personer fungerar det illa med hur det ser ut i realiteten och hur entreprenörer vill driva sina företag. Väntetiden för att få uppehållstillstånd för egenföretagare är dessutom lång. Som framgår av Öhlin och Berg (2025) tar det mer än två år från det att en komplett ansökan skickas in till det att beslut fattas i 25 procent av fallen.¹⁹¹ För en person med en innovativ affärsidé inom ett nytt område är det en alltför lång tid. Med ett system som liknar dem i Estland, Finland och Storbritannien skulle möjligheterna för Sverige att locka till sig personer som vill driva startup-företag vara betydligt större.

7.4 Unga entreprenörer som gått prestigeutbildningar

Det stora flertalet av de entreprenörer som studerats i denna rapport var inte bara unga när de startade sina första företag, de hade också gått prestigefulla utbildningar på lärosäten som Harvard, MIT, KTH eller Handelshögskolan i Stockholm. Det är därför ett problem att de stora tekniska högskolorna i Sverige tvingas tacka nej också till sökande med toppbetyg eftersom platserna inte räcker till. Att utöka antalet platser på utbildningar som teknisk fysik och industriell ekonomi skulle därför vara ett enkelt sätt att främja entreprenöriellt företagande, inte minst inom AI.¹⁹² För personer som har gått sådana utbildningar kan steget till att starta företag vara långt, inte minst för att chanserna till en attraktiv och välbetald anställning brukar vara goda. Att studierna är så pass krävande för personer med denna inriktning, inte bara på universitetsnivå utan också på gymnasienivå, innebär också att det blir mindre tid över för att pröva på annat, exempelvis att starta företag. Dessvärre har Ung Företagsamhet – som erbjuder gymnasieelever en möjlighet att driva företag inom skolans ramar – begränsad räckvidd när det gäller denna grupp. Andelen som deltog

¹⁸⁹ Se <https://immigrantfounders.com/startup-visas/>

¹⁹⁰ <https://www.migrationsverket.se/>

¹⁹¹ För högkvalificerad arbetskraft är motsvarande tidsperiod en månad.

¹⁹² I Svenskt Näringsliv (2025) presenteras förslag som stärker högskolornas incitament för kvalitet och anpassning till arbetslivets behov.

i UF:s verksamhet bland naturvetare var endast 8,5 procent under läsåret 2024–2025, vilket ändå var en svag ökning jämfört med föregående år. Andelen var högre i övriga studieförberedande program. Bland samhällsvetare var den 18 procent, inom teknik 35 procent och inom ekonomi nära 80 procent.¹⁹³

En orsak till att andelen är så låg bland naturvetare är att lärare och rektorer i många skolor anser att studietempot är så pass högt att de inte tror att eleverna skulle hinna med att driva företag inom ramarna för UF. Traditionellt sett har heller inte företagande setts som ett relevant alternativ för personer med denna inriktning. Med tanke på de framgångar unga programmeringsskickliga entreprenörer skördar finns det all anledning att överge denna uppfattning. De entreprenörer som studeras i denna rapport har ändå kommit i gång med företagande i ett tidigt skede, trots att flertalet av dem inte har haft denna möjlighet. Men ju fler som får den möjligheten, desto fler kommer senare att starta eget företag. Det finns därför all anledning att förbättra möjligheterna att delta i UF:s verksamhet för i första hand naturvetare men också för samhällsvetare och teknologer.

¹⁹³ Källa: Ung Företagsamhet.

Referenser

- Anderson, Stuart, "65 % of top AI companies have immigrant founders", *Forbes*, 9 juli 2023.
- Anderson, Stuart, "AI and immigrants", National Foundation for American Policy, NFAP Policy Brief, juni 2023.
- Anderson, Stuart, "Immigrant entrepreneurs and US billion-dollar companies", National Foundation for American Policy, NFAP Policy Brief, juli 2022.
- Artificial Intelligence Index Report 2024, Stanford University, 2024.
- Axelsson, Sten, "Entreprenörer från sekelskifte till sekelskifte", i Johansson, Dan och Nils Karlson (red.), 2006.
- Azevedo, Mary Ann, "Fintech giant Klarna raises \$639M at a \$45.6B valuation amid 'massive momentum' in the US", *TechCrunch*, 10 juni 2021.
- Azoulay, Pierre, Benjamin F. Jones, J. Daniel Kim och Javier Miranda, "Age and high-growth Entrepreneurship", *American Economic Review: Insights*, vol. 2, nr 1, 2020.
- Baer, Davis, "Something much broader than compensation drives us", intervju med Emil Eifrem, 28 juni 2019. Tillgänglig på: <https://hackernoon.com/something-much-broader-than-compensation-drives-us-emil-eifrem-neo4j-founder-interview-168278957077>
- Baumol, William J., "Children of performing arts, The economic dilemma: The climbing costs of health care and education", *Journal of Cultural Economics*, specialutgåva till 30-årsminnet av utgivningen av "Performing Arts: An Economic Dilemma", vol. 20, nr. 3, 1996.
- Baumol, William J., "Macroeconomics of unbalanced growth: The anatomy of urban crisis", *The American Economic Review*, vol. 57, nr 3, 1967.
- Baumol, William J. och William G. Bowen, *Performing Arts: The Economic Dilemma*, New York, The Twentieth Century Fund, 1966.
- Bederoff, Jill, "Att vi är störst i Europa säger mer om Europa än om oss", *Dagens industri*, 30 april 2024.
- Belenzon, Sharon, Anastasiya Shamshurz och Rebecca Zarutskie, "CEOs age and the performance of closely held firms", *Strategic Management Journal*, vol. 40, nr 6, 2019.
- Bertoni, Steven, "Spotify's Daniel Ek: The most important man in music", *Forbes Magazine*, 16 januari 2012.

- Bertrand, Marianne och Antoinette Schoar, "Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, nr 4, 2003.
- Bick, Julie, "The Microsoft Millionaires Come of Age", *The New York Times*, 29 maj 2005.
- Billing, Mimi, "Paradisläckan: Så blev en svensk startup skattesmitarnas värsta fiende", *Di Digital*, 6 november 2017.
- Billing, Mimi, "Neo Technology: 'Sannolikt att vi säljs'", *Di Digital*, 11 juli 2016.
- Billing, Mimi och Amy O'Brien, "Klarna to make second round of job cuts", www.sifted.eu, 22 september 2022.
- Bohlmann, Clarissa, Andreas Rauch och Hannes Zacher, "A lifespan perspective on entrepreneurship: Perceived opportunities and skills explain the negative association between age and entrepreneurial activity", *Frontiers in Psychology*, vol. 8, december 2017.
- Bommasani, Rishi, Kevin Klyman, Shayne Longpre, Sayash Kapoor, Nestor Maslej, Betty Xiong, Daniel Zhang och Percy Liang, *The Foundation Model Transparency Index*, 2023. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2310.12941>
- Bornefalk, Anders, E-kronan – en gökunge på betalningsmarknaden?, *Ekonomisk Debatt*, årgång 47, nr 4, 2019.
- Bornefalk, Anders, *Nya svenska storföretag – Behövs det, och finns de?* Svenskt Näringsliv, 2017.
- Brånby, Carolina och Göran Gren, "Förenkla GDPR och AI-förordningen för ett starkt Europa", *Dagens Juridik*, 29 april 2025.
- Bränström, Sara L, "Säljer sitt livsverk för 10 miljarder – men fortsätter inom företaget", *SvD Näringsliv*, 18 september 2025.
- Cai, Kenrick, "Accidental billionaires: How seven academics who didn't want to make a cent are now worth billions", *Forbes Venture Capital*, 27 maj 2021.
- Campbell-Kelly, Martin och William Aspray, *Computer: A History of the Information Machine*, andra upplagan, Basic Books, sid. 16, 2004.
- Cederberg, Jesper, "Kry kritiserar för »fullistning«", *Läkartidningen*, 1 oktober 2020.
- Dahlberg, Joel, "Det var inget svårt beslut att lämna Sverige", *SvD*, 25 oktober 2014.
- Danielson, Per, "Ameibo: 'Vi erbjuder piraterna ett bra alternativ'", *Computer Sweden*, 10 april 2008.
- Du Rietz, Gunnar, Magnus Henrekson och Daniel Waldenström, "The Swedish inheritance and gift taxation, 1885–2004", i Henrekson och Stenkula, red., 2015.
- Edmonds, Lauren, "Klarna CEO says the company stopped hiring a year ago because 'AI can already do all of the jobs'", *Business Insider*, 14 december, 2024.

- Ek, Henrik, "Som att vi har hoppat tre år fram i tiden", *DI Weekend*, 5 december 2025a.
- Ek, Henrik, "Mattesnillet från Malmö bygger miljardbolag i USA", *Di Digital*, 6 januari 2025b.
- Eklund, Henning, "Spotifychefens dilemma: 'Vill skydda fansen'", *SvD Näringsliv*, 17 maj 2022.
- Elert, Niklas, Dan Johansson, Mikael Stenkula och Niklas Wykman, "The evolution of owner-entrepreneurs' taxation: Five tax regimes over a 160-year period", *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 33, nr 2, 2023.
- Eliasson, Per-Olof, "Svårare för utländska forskare som vill stanna i Sverige", *Universitetsläraryn*, 23 augusti 2021, <https://universitetslararen.se/2021/08/23/svarare-for-utlandska-forskare-som-vill-stanna-i-sverige/>.
- Elkins, Kathleen, "Warren Buffett bought a pinball machine for \$25 in 1946 and started 'the best business I was ever in'", *CNBC.com*, 20 juni 2018.
- Engwall, Lars, "A Tribute to the Memory of Ruben Rausing 1895–1983", Presented at the 2018 Annual Meeting of the Royal Swedish Academy of Engineering Sciences, IVA, 2018.
- Engzell-Larsson, Lotta, "Klarna visar vägen som plattformsbolag", *Dagens industri*, 4 november 2021.
- Falk, Armin, Anke Becker, Thomas Dohmen, Benjamin Enke, David Huffman och Uwe Sunde, "Global evidence on economic preferences", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 133, nr 4, 2018.
- Forsberg, Birgitta, "Krys succéaffär – att hitta kryphål i systemen", *SvD Näringsliv*, 1 oktober 2020.
- Fowler, Nina, "Delivery Hero takes on Asia's giant, China", *Venture Village*, 13 augusti 2012.
- Gani, Aisha S och Caroline Hyde, "Klarna stopped all hiring a year ago to replace workers with AI", *Bloomberg*, 12 december 2024.
- Gappe, John, "Lunch with the FT: Sean Parker", *Financial Times*, 4 mars 2011.
- Glatzl, Pauline, "Gröt håller entreprenören kry", *Di Weekend*, 15 februari 2018.
- Goldenberg, Julie, "The billionaires benefitting from H-1B visas", *Forbes*, 25 februari 2025.
- Gopinath, Gita, "Harnessing AI for global good", *F&D, IMF*, december 2023.
- Graham, August, "Klarna – the pay later giant and Europe's biggest private fintech", *PA Media*, 2 februari 2021.
- Griffith, Erin, "Databricks is raising \$10 billion, in one of the largest venture capital deals", *The New York Times*, 17 december 2024.

- Gross, Daniel och redaktörerna på Forbes Magazine, *Greatest Business Stories of All Time*, J. Wiley & Sons, New York, 1996.
- Guda, Upende, "The failure that built Microsoft – Bill Gates, Traf-O-Data, and the lessons behind a billion-dollar future", Medium, 6 september 2025.
- Gullers, Anna och Lisa Bäckman, "Anton Osika och Fabian Hedin – KTH Innovation Award 2025", KTH, 24 september 2025. <https://www.kth.se/om/nyheter/centrala-nyheter/anton-osika-och-fabian-hedin-kth-innovation-award-2025-1.1425893>
- Gustavsson, Ann, "Månadens föremål september 2024", Torsten Nordströms museum, 21 mars 2024.
- Hansson Brusewitz, Ida, "Kry-grundaren lämnar över vd-stolen: Vi är börsfärdiga", Di Digital, 5 december 2024.
- Hansson Brusewitz, Ida, "Apple på väg lansera Klarna-utmanare", Di Digital, 14 juli 2021.
- Hartshorne, Joshua K. och Laura T. Germine, "When does cognitive functioning peak? The asynchronous rise and fall of different cognitive abilities across the life span", *Psychological Science*, vol. 26, nr 4, 2015.
- Henrekson, Magnus och Mikael Stenkula, red., *Swedish taxation: Developments since 1862*, Palgrave Macmillan, 2015.
- Hirshleifer, David och Anjan V. Thakor, "Managerial conservatism, project choice, and debt", *The Review of Financial Studies*, vol. 5, nr 3, 1992.
- Hultman, Alexander, "Truecaller rasar – oro för ny konkurrent", SvD Näringsliv, 24 maj 2022.
- Hävner, Martin, "Storvarsel på Kry – 'Vi behöver reagera'", Breakit, 17 maj 2022.
- Högselius, Per, "Nu tänder vi eld på en genialisk uppfinning", Svenska Dagbladet, 30 november 2025a.
- Högselius, Per, "Gräv upp, hugg ned, pumpa ut: Människan och naturresurserna under 5 000 år", Historiska media, 2025b.
- Internetmuseum, "Kazaa och Napster: Fildelningen sätter skräck i musikindustrin", 1 mars 2016.
- Johansson, Dan och Nils Karlson (red.), *Svensk utvecklingskraft*, Ratio, Stockholm, 2006.
- Johnson, Anders, "iZettle", *Företagskällan*, 15 september 2015.
- Karlsson, Johannes, "Klarnachefen: 'Vill ge Wallenberg en match'", Di Digital, 10 september 2025b.
- Karlsson, Johannes, "Ökning av svenska miljardbolag", Dagens industri, 8 januari 2025a.

- Karlsson, Johannes, "Svensken sneglar mot USA-börsen – värderas till 27,5 miljarder", Dagens industri, 20 november 2024a.
- Karlsson, Johannes, "Ett år gammal AI-jurist fyller kassan med 110 miljoner", Di Digital, 16 maj 2024b.
- Karlsson, Johannes, "Daniel Ek trött på Netflixjämförelsen", Dagens industri, 28 april 2022.
- Karlsson, Johannes, "Tar det personligt", Dagens industri, 24 november 2021a.
- Karlsson, Johannes, "Ny storaffär i svenskens databolag – värderingen rusar till 327 miljarder kronor", Di Digital 2 september 2021b.
- Karlsson, Johannes, "Truecallers anställda och chefer säljer av allt vid rekordnoteringen", Di Digital, 30 september 2021c.
- Kling, Arnold och Nick Schulz, *From Poverty to Prosperity*, Encounter Books, 2009.
- Kovac, Mitja och Rok Spruk, "Institutional development, transaction costs and economic growth: evidence from a cross-country investigation", *Journal of Institutional Economics*, vol. 12, nr. 1, 2016.
- Laoun, Joy, "Swedish legaltech Legora secures \$150M led by Bessemer Venture Partners, Vestbee, 30 oktober 2025.
- Larsson, Janerik, "Varför kan teknik slå politik?", Svenska Dagbladet, 14 maj 2019.
- Larsson, Janerik, "Minns du Y2K?", Op-Ed, Svenska Dagbladet, 6 oktober 2013.
- Larsson, Mats med flera, *Det svenska näringslivets historia 1864–2014*, Dialogos Förlag, 2014.
- Levingston, Ivan och Tim Bradshaw, "AI start-up Lovable receives funding offers at \$4bn valuation", Financial Times, 28 augusti 2025.
- Li, Xiaoyang, Angie Low och Anil K. Makhija, "Career concerns and the busy life of the young CEO", *Journal of Corporate Finance*, vol. 47, sid. 88 – 109, 2017.
- Liljas, Per Elinder, "Klarna kräver Google på mångmiljardbelopp", SvD Näringsliv, 21 oktober 2025a.
- Liljas, Per Elinder, "Här utvecklas nordisk AI: 'Extremt mycket talang'", SvD Näringsliv, 17 mars 2025b.
- Liljas, Per Elinder, "Svenska miljardbolaget ska stoppa AI-bedragare", SvD Näringsliv, 9 februari 2025c.
- Lindström, Karin, "Efter kritiken: Västra Götaland pausar införandet av Millennium", Computer Sweden, 15 november 2024.
- Luciak, Ilja, "The Life of Axel Wenner-Gren – An Introduction", i "Reality and Myth: A Symposium on Axel Wenner-Gren", Wenner-Gren International Symposium, Stockholm, 30–31 maj 2012.

- Magnusson, Mattias, "Kry-grundaren: Är en 'trillion dollar industry'", SvD Näringsliv, 6 april 2021.
- Martin, Iain, "Vibe coding turned this Swedish AI unicorn into the fastest growing software startup ever", Forbes, 23 juli 2025.
- Minola, Tommaso, Giuseppe Criaco och Lucio Cassia, "Are youth really different? New beliefs for old practices in entrepreneurship", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 18, nr 2 – 3, 2014.
- Minola, Tommaso, Giuseppe Criaco och Martin Obschonka, "Age, culture, and self-employment motivation", *Small Business Economics*, vol. 46, nr 2, 2016.
- Neo4j, "Neo4j surpasses \$200M in revenue, accelerates leadership in GenAI-driven graph technology", Pressmeddelande, 19 november 2024.
- Novack, Janet, "These 25 universities will take a big hit from Trump's H-1B visa attack", Forbes, 7 oktober 2025.
- Ohrlander, Gunnar, "Hur blev det så här?" Aftonbladet, 2 maj 2003.
- Olsson, Konrad, "Joel Hellermark's decades-long speculation on artificial intelligence", Scandinavian Mind, nr 4, 26 april 2023.
- Packalén, Mikko och Jay Bhattacharya, "Age and the trying out of new ideas", *Journal of Human Capital*, vol. 13, nr 2, 2019.
- Pierce, Michael, "BNPL: The three waves of incumbent innovation", FintechOS, 16 mars 2022.
- Russo, Martin, "Emil Eifréim, Founder and CEO of Neo4j – Challenges in Neo4j development, community-driven marketing, graph databases for businesses, AI integration, Klarna case study, and startup founders' advice", AI Time Journal, 5 februari 2025.
- Sandblad, Tobias, "Politiker hoppas på digital vård – 'en nyckel att lösa tillgängligheten'", Sveriges Radio, 18 maj 2022.
- Saldert, Johanna, "Lovable okända grundare: 'Är som en vallhund'", Di Digital, 1 september 2025.
- Schildberg-Hörisch, Hannah, "Are risk preferences stable?", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 32, nr 2, 2018.
- Schumpeter, Joseph A., *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, 1934.
- Serfling, Matthew A., "CEO age and the riskiness of corporate policies", *Journal of Corporate Finance*, vol. 25, sid. 251–273, april 2014.
- Shaw, Kathryn och Anders Sørensen, "Coming of age: Watching young entrepreneurs become successful", *Labour Economics*, vol. 77, augusti 2022.
- Sjöman, Anders, "Alan Mamedi och Nami Zarringhalam, Truecaller (2009)", Företagskällan, 28 april 2022.

- SOU 2019:42, *Digifysiskt vårdval. – Tillgänglig primärvård baserad på behov och kontinuitet*, 2019.
- SOU 2007:95, *Tjänster utan gränser?* Bilaga 4 till Långtidsutredningen 2008, december 2007.
- Stacklegend, ”Bill Gates – Architect of the software empire and pioneer of global philanthropy”, 25 januari 2026. <https://blog.stacklegend.com/en/bill-gates-architect-of-the-software-empire-and-pioneer-of-global-philanthropy>
- Steckzén, Birger, *SKF – Svenska kullagerfabriken – en svensk exportindustris historia 1907–1957*, Göteborg, Norstedt, 1957.
- Stokel-Walker, Chris, ”Founder’s Story: Sana Labs – Using machine learning to improve human learning”, EQT Ventures, 11 maj 2022.
- Svenskt Näringsliv, *Reformer för ingenjörlandet Sverige*, mars 2025.
- Svenskt Näringsliv, *Digitalisering och AI-användning*, Positionspapper, augusti 2024b.
- Svenskt Näringsliv, *Comments regarding the application of the GDPR*, 8 februari 2024a.
- Svensson, Anders, ”Spotify – Ek, Lorentzon och Hagnö”, *Svenssons Nyheter – De 15 familjerna*, 8 april 2018.
- Söderström, Jan, ”Myten om S parabolförbud”, *Aktuellt i Politiken*, 3 oktober 2019.
- The Economist, ”America’s economy is bigger and better than ever”, 17 oktober 2024.
- Truecaller, ”Rishit Jhunhunwala utsedd till VD för Truecaller”, *Pressmeddelande*, 6 november 2024.
- Wahlin, Erik, ”Komma till Mars två år tidigare motiverar mig”, *SvD Näringsliv*, 12 maj 2022.
- Wahlqvist, Jon, ”Alfred Wahlforss får in 270 miljoner till sin AI-startup Listen Labs – från Klarna-ägaren Sequoia”, *Breakit*, 24 april 2025.
- Wallerius, Anders, ”Dynamitgubben som blev världens rikaste man”, *Ny Teknik*, 7 januari 2014.
- Westerberg, Paula, ”Drömmen om att hjälpa mamma blev ett miljardföretag”, *Dagens Nyheter*, 9 oktober 2021.
- Williamson, Oliver E., ”Transaction-cost economics: The governance of contractual relations”, *The Journal of Law & Economics*, vol. 22, nr 2, 1979.
- Åbom, Eva Ersson, ”Imperiet startade med skoltröjor”, *Företagshistoria*, 2017:3. Se också <https://www.foretagskallan.se/foretagskallan-nyheter/lektionsmaterial/imperiet-startade-med-skoltrojor/>
- Öhlin, Jonas och Amelie Berg, ”Ett svenskt startup-visum – Med potential för innovation och tillväxt”, *Rapport*, Svenskt Näringsliv, 2025.

Appendix

Tidigare anställda på Apple och Microsoft som senare har startat framgångsrika företag

Tidigare anställda på Apple:¹⁹⁴

1. Steve Jobs

- Medgrundare av Apple Inc.
- Grundade senare NeXT och var medgrundare till Pixar efter att ha lämnat Apple 1985.

2. Tony Fadell

- Känd som ”Father of the iPod.”
- Medgrundare av Nest Labs, ett företag inriktat mot smarta hem som senare köptes av Google.

3. Evan Doll

- Var tidigare ”Senior iPhone Engineer” på Apple.
- Medgrundare av Flipboard, en app som kopplar samman utgivare och kreatörer med publik.

4. Andy Rubin

- Arbetade som ingenjör på Apple under 1980-talet.
- Medgrundare av Android Inc., som senare köptes av Google.

5. Guy Kawasaki

- Tidigare ”Chief Evangelist” på Apple.
- Medgrundare av venture capital-bolaget Garage Technology Ventures och AllTop, som samlar och presenterar nyheter och information på nätet.

6. Trip Hawkins

- Tidigare ”Director of Product Marketing” på Apple.
- Grundade Electronic Arts (EA), ett av de största videospelsföretagen i världen.

¹⁹⁴ Företagen har tagits fram av Alfred Bornefalk och Sohrab Khogasteh med hjälp av Chat GPT.

7. Mark Canter

- Arbetade tidigare som utvecklare på Apple.
- Medgrundare av **Macromind**, som senare blev **Macromedia** och sedan köptes av Adobe.

8. Chad Mureta

- Tidigare Apple-anställd.
- Medgrundare av **App Empire**, ett mobilt apputvecklingsföretag.

Tidigare anställda på Microsoft:

1. Paul Allen

- Medgrundare av Microsoft.
- Medgrundare till **Allen Institute for Artificial Intelligence**. Grundade **Vulcan Inc.**, ett privat företag som sköter hans affärs- och välgörenhetsintressen.

2. Reid Hoffman

- Arbetade med online community-produkter på Microsoft.
- Medgrundare av **LinkedIn**.

3. Gabe Newell

- Arbetade med Windows på Microsoft.
- Medgrundare av **Valve Corporation**, företaget bakom spelplattformen **Steam** och spel som **Half-Life**.

4. Elon Musk

- Praktikant på Microsoft (sommaren 1995).
- Medgrundare av **Zip2**, **X.com** (senare **PayPal**), **SpaceX**, **Tesla, Inc.**, **Neuralink**, **The Boring Company** och **OpenAI**.

5. Charles Simonyi

- Ansvarig för utvecklingen av Word och Excel på Microsoft.
- Grundade **Intentional Software**, ett företag fokuserat på att förbättra utvecklingen av mjukvara.

6. Naveen Jain

- Program manager på Microsoft.
- Grundade **InfoSpace**, ett företag inriktat mot sökningar online och andra internetrelaterade tjänster, och **Moon Express**, ett företag inriktat mot transporter på månen.

7. Richard Tait

- Tidigare Microsoftanställd.
- Medgrundare av **Cranium**, ett brädspelsföretag.

8. Timothy Ferriss

- Arbetade på Microsoft som ung.
- Grundade **BrainQUICKEN**, ett sportnutritionsföretag. Författare till ”The 4-Hour Workweek.”

9. Hadi Partovi

- Tidigare Group Program Manager på Microsoft.
- Medgrundare av **Tellme Networks**, ett röstigenkänningsföretag som köptes av Microsoft. Grundade senare **Code.org**.

10. Tina Sharkey

- Tidigare chef på Microsoft.
- Medgrundare av **Brandless**, ett e-handelsföretag inriktat mot vardagsprodukter till lågpris.

Tabell A1. Svenska företag på Forbes 2000 för år 2021.

Företag	Typ av etablering	Ranking
Volvo Group (1926)	Avknoppning	215
Investor AB (1916)	Investmentbolag	261
Ericsson (1876)	Entreprenörsdriven	293
SEB AB (1856)	Bank mm	400
Svenska Handelsbanken (1871)	Bank mm	453
Swedbank (1820)	Bank mm	501
Atlas Copco (1873)	Sammanslagning	582
Essity AB (2017)	Avknoppning	639
Sandvik (1862)	Entreprenörsdriven	745
Assa Abloy (1994)	Sammanslagning	753
H&M – Hennes & Mauritz (1947)	Entreprenörsdriven	812
Skanska (1887)	Avknoppning	846
Industrivärden (1944)	Investmentbolag	934
Kinnevik (1936)	Investmentbolag	1075
Telia (1853)	Statlig	1093
Hexagon (1992)	Övertagande/oklart	1142
Epiroc (2018)	Avknoppning	1311
Fastighets AB Balder (2005)	Fastighetsbolag, avkn.	1373
ICA Gruppen (1917)	Entreprenörsdriven	1374
SKF Group (1907)	Entreprenörsdriven	1399
Boliden (1924)	Gruvbolag	1458
Investment AB Latour (1985)	Investmentbolag	1496
Electrolux Group (1919)	Entreprenörsdriven	1501
Lundbergs (1944)	Entreprenörsdriven	1516
AB Sagax (2004)	Fastighetsbolag	1600
Evolution Gaming Group AB (2006)	Entreprenörsdriven	1635
EQT AB (1994)	Riskkapitalbolag, avkn.	1738
Samhällsbyggnadsbolaget i Norden (2016)	Fastighetsbolag	1774
Swedish Match (1915)	Sammanslagning	1813
Tele2 (1993)	Entreprenörsdriven	1830
Alfa Laval (1883)	Entreprenörsdriven	1956
Heimstaden AB Pref. Shs (1998)	Fastighetsbolag	1973

www.svensktnaringsliv.se

Storgatan 19, 114 82 Stockholm
Telefon 08-553 430 00

Tryck: Arkitektkopia AB, Bromma, 2026