



Fredrik Kamf Schlyter

INTERVJU | April 2024

Han har från grunden byggt upp byggföretaget Treano som omsätter strax under en miljard kronor. Fredrik berättar om tillväxtplanerna, hur lagidrotten format hans ledarskap och varför värderingarna är viktiga för hans bolag.

TEXT | OLA NILSSON
FOTO | JENNY LEYMAN

I entrén och i korridorerna på Treanos huvudkontor i Malmö hänger inramade hockeytröjor av både nyare och äldre modell. Fredrik Kamf Schlyter redogör för läget i tabellen medan kaffet rinner ner i bryggaren.

– Det är match ikväll, mot Växjö hemma. Vi har mycket att spela för.

”Vi” är Malmö Redhawks där bolaget är sponsor och han själv sitter i styrelsen sedan i somras.

– Jag fick frågan i och med att jag är engagerad. Min mellangrabb spelar hockey så är jag inte på Malmö Arena så är jag i ishallen på Rosengård tre, fyra dagar i veckan. Det blev naturligt att tacka ja, känner de att jag kan bidra

domens somrar hos mormor och morfar på Gotland när han plockade burkar bland turisterna, berättar han. Hemma i Trelleborg var lagidrotten en stor del av hans uppväxt och han har mycket med sig därifrån in i rollen som chef och företagsledare. Kompisgänget som gick i samma klass och umgicks på lov och helger bildade stommen i ett framgångsrikt lag som nådde hela vägen till pojkallsvenskan i fotboll med Fredrik som lagkapten.

– Jag hade en jättebra tränare som gav mig uppgiften att hålla ihop laget. Och sedan var jag ju storväxt, huvudet högre än många andra och tog mycket av den fysiska biten när det krävdes i idrotten. Vi blev tajta och då förstärker man också vad som krävs, när man ligger under så måste man hjälpas åt.

Den inställningen håller han fortfarande

Efter gymnasiet var Fredrik ”halvtrött” på skolan men i lumpen träffade han nya kamrater som redan påbörjat högre studier. Han sökte och kom in på LTH i Lund, och påbörjade en treårig utbildning till byggnadsingenjör.

Varför blev det just inom bygg?

– Jag lekte mycket med lego när jag var ung och jag tyckte om att snickra hemma. Träslöjden i skolan tyckte jag var sjukt rolig och jag var duktig på det också.

När det var dags att välja till gymnasiet lyssnade Fredrik på studie- och yrkesvägledaren som tyckte att han borde välja teknisk inriktning, även om han själv var inne på en praktisk byggutbildning. I gymnasiet valde han bygg som inriktning.

– Jag har aldrig varit någon super-

»Laget före jaget, det är tillsammans vi vinner och det är tillsammans vi förlorar. Det har jag tagit med mig in i jobbet«

med någonting så gör jag det.

Dessutom kan hockeyn vara bra för föfärena.

– Jag är i grund och botten fotbollsspelare men hockeyn har varit mer givande ur representationssynpunkt. Den är på rätt sida av året, när det är som mörkast. Fotbollen är ju oftast en lördag eller en söndag, det är vår eller sommar i luften. Då vill man vara hemma med familjen och grilla och umgås med vänner. Hockeyn är bra underhållning och vi har en fantastisk arena, alla faciliteterna är suveräna.

Treano är också mångårig medlem i Rögles nätverk, påpekar han. Och när han slår sig ner i soffan på kontoret flyttar han undan ett gäng signerade fotbollar från MFF, där bolaget också sponsrats under ett antal år.

– När någon undrar var jag egentligen har hjärtat brukar jag svara att jag brinner för den skånska idrotten, säger han.

Entreprenörandsan föddes under barn-

de högt.

– Laget före jaget, det är tillsammans vi vinner och det är tillsammans vi förlorar. Det har jag tagit med mig in i jobbet. Att ha rutiner och jobba tillsammans, det är A och O.

Mycket riktigt är ”laganda” en av Treanos tre kärnvärderingar, tryckta på kafemuggen han håller i handen.

– Vi sticker inte under stolen med att vi inte är ett bolag för alla. Här måste man vara en lagspelar, är man inte det kommer man inte att passa in. Men är man det så kommer man att känna det familjära och värmen, att det blir roligare att jobba tillsammans. Vå vision är att vara branschens mest attraktiva arbetsgivare.

Efter ungdomsåren blev det fotboll lite längre ner i seriesystemet.

– Jag höll på fram till 23–24 års ålder. Det var det traditionella, man skadar sitt knä och sedan är det någonstans avrundat där. Och då hade jag ju börjat plugga.

plugghäst, men jag har haft hyfsat lätt för särskilt matematik, fysik och teknik.

Efter tre år på LTH var han på väg att fortsätta till en civilingenjörsexamen och hade blivit antagen att läsa vidare. En dag åkte han motvilligt till skolan trots att han egentligen hade andra planer, för att slutföra uppsatsen han skrev tillsammans med en kurskamrat.

– Det var företagsdag på skolan och det hade jag helt missat. Peab, NCC, Skanska, Tetra Pak, Alfa Laval alla de där var på LTH och presenterade sig. Min kompis var lite sen så gick jag runt och pratade med bland annat byggföretagen.

I Peabs monter stod en personalchef som uppmanade honom att komma tillbaka några timmar senare för en intervju.

– Jag gjorde klart det jag skulle och kom tillbaka. Då träffade jag min kommande chef. Efter femton minuter sa han ”du, vi bokar en ny tid på Peabs regionkontor nästa vecka”. Jag åkte

Fredrik Kamf Schlyter

ÅLDER 48
BOR Höllviken Rängsand
FAMILJ Fru Helen 47, barnen Filippa 14, Milton 12 och Liam 9.

FRITIDSINTRESSE Hockey, Fotboll, Jakt och Golf.

OVÄNTAD TALANG Jonglera. ”Lärde mig för många år sen i ung ålder och det sitter faktiskt i efter lite uppvärmning, precis som att cykla.”

LEDARSKAPSFILOSOFI Bedöm din framgång efter vad du var tvungen att ge upp för att få den.

LIVSFILOSOFI Omge dig av människor som ger dig energi i vardagen. Vänta inte med att göra saker då vi bara har tiden till låns.



»Då var jag 29 år och hade jobbat sex år i byggbranschen. Jag var nog Peabs yngsta arbetschef vid det tillfället«

upp där och blev erbjuden jobb. Det är helt galet när man tänker efter. Hade jag inte åkt in den dagen hade jag inte träffat dem.

Den korta intervjun på LTH blev starten på en spikrak karriär inom Peab. Fredrik gick det han kallar "den traditionella vägen" från biträdande arbetsledare till arbetsledare och därefter platschef.

– Om du är driven bör du vara arbetsledare i minst två, tre år, sedan kan du ta klivet upp till platschef, som innebär att du har helhetsansvaret för ett projekt, både det ekonomiska och det tekniska.

Efter fyra år som platschef, i samband med en omorganisation, blev han erbjuden jobbet som arbetschef.

– Då var jag 29 år och hade jobbat sex år i byggbranschen. Jag var nog Peabs yngsta arbetschef vid det tillfället.

Han tog jobbet och tänkte att han alltid kunde gå tillbaka till jobbet ute på byggena om det inte skulle funka.

– Många lägger så mycket prestige i titel, lön och förmånsbil och allt runt omkring. Folk fastnar i det och då blir

ett nederlag istället för en lärdom att gå tillbaka, väldigt få kan acceptera det, säger han och fortsätter:

– Jävlar anamma har väl också varit en av anledningarna till att man lyckats. Väldigt få har alla svar och kompetens från dag ett. Om jag får en uppgift eller ett mål har det ingen betydelse för mig om det tar en timme eller en dag eller en vecka. Jag har aldrig tittat på klockan. Tycker man det är roligt och det ger en någonting så gör man det.

Som arbetschef blev det ytterligare sex år inklusive en global finanskris i spåren av Lehman Brothers-kraschen.

– 2007 var ju helt galet. På morgonen när man startade sin telefon ringde en kund som ville att man skulle bygga någonting, man behövde knappt lämna en offert. Kunde du bara starta så fick du jobbet, det var på de premisserna. När vi lade budget och strategi för 2008 med regionchefen sa jag att detta är ingen naturlig konjunktur, det kan inte hålla i sig.

För att vara beredd gjorde han tre planer för sin avdelning: En för fortsatt tillväxt, en där konjunkturen planade ut och en för en rejäl nedgång.

– När det slog om 2009 var det tre avdelningar i Malmö som producerade bostäder som hade utmaningar. Vi fick ta över en del av deras platschefer och arbetsledare för min organisation fortsatte att tugga på. Byggservice, renovering och ombyggnad var min huvudgren, och det märker man även idag att när loket som är nyproduktion stannar då ökar renoveringen, det vi kallar rotsektorn. Alla som har pengar att investera ser om sitt befintliga bestånd.

Peabs ledning bestämde sig för att bolagisera affärsområdet och den dåvarande koncernchefen ville att Fredrik skulle bli vd för det nya dotterbolaget.

– Då var jag 34-35 och det togs inte emot så väl bland de äldre herrarna som var 55-60, och inte tyckte att det skulle vara jag som gick in i den rollen. Det blev väldigt mycket interna diskussioner med en del chefer som verkligen satte sig på tvären mot att skulle jag få det uppdraget.

I det läget fick Fredrik en förfrågan han tidigare skulle ha avfärdat.

– Jag var en Peab-frälst person, jag älskade bolaget, jag levde värderingarna. Man hade något som hette JUPP

i Peab: Jordnära, Utvecklande, Pålitlig och Personlig. Jag var det till hundra procent, det hade satt sig stenhårt i mig. Men där tappade jag någonstans gnistan för företaget.

Så när "en herre från Göteborg" ringde och bad om ett förutsättningslöst möte tackade han ja.

– Det hade inte varit intressant för mig att byta företag en enda dag under tolv år. Men just då tänkte jag att "det är kanske ett möte jag ska gå på".

Kungsbacka-baserade Erlandsson Bygg hade stora expansionsplaner och ville att Fredrik skulle bygga upp ett nytt skänst dotterbolag som vd och delägare.

Tajmingen och frågan var en lycklig slump på mer än ett sätt. På semester i Thailand hade vd:n för koncernens dotterbolag i Göteborg, Markus Brink med bakgrund på NCC, stött på en lumparkompis till Fredrik.

– De hade varit i poolen där och hade han börjat prata med den där skåningen. "Känner du någon byggare i i Skåne som du kan rekommendera?" "Ja, det finns en men han kommer aldrig sluta på Peab". Och ett halvår senare

så var tajmingen den rätta.

Fredrik tvekade, funderade och sade till slut upp sig från Peab. I oktober 2010 tog han över som vd för Erlandsson Bygg Syd. Startpunkten var köpet av två lokala bolag: PeCo Bygg i Malmö och Trebo i Trelleborg.

– Mitt uppdrag blev att träffa alla nya kollegor, lära känna de tidigare ägarna och lägga en strategi för hur vi kunde slå ihop organisationerna.

Fokus var att på fem år etablera det nya bolaget i hela Skåne med affärsområdena byggservice, entreprenad och bostad.

– Under de tidiga åren hade vi en strategi att växa 50 procent organiskt och 50 procent med förvärv. Vi var ungefär 30 anställda när jag tog över och sedan anställde jag 30 av mina gamla kollegor i Peab.

Hur togs det emot på Peab?

– Jag sa till min chef innan jag slutade att jag kommer att sätta in en annons i tidningen, jag kommer inte att aktivt fråga personalen jag anställt här. Men man är ju inte livegen för att man jobbar någonstans, folk får söka och sedan tar jag ut de jag vill ha in i bolaget.

Det blev en liten egokick för när jag väl satt ut annonsen var det många av mina gamla kollegor som sökte. Då har man ändå gjort något rätt som chef och ledare. Vi växte enormt snabbt första året. Tar man lite russin ur kakan och vet vad man får kan man ha en högre tillväxttakt.

Erlandsson-koncernen gick snabbt från tre till sex regioner. Efter Göteborg, Malmö och Stockholm tillkom dotterbolag i Uppsala, Dalarna och Norrköping.

– Det gick jävlar ta mig snabbt där. Det trampades aldrig på bromsen utan det var bara gas, gas, gas. Det var alltid "bara kör".

De kommande åren köptes ytterligare tre lokala byggbolag i Skåne. Bolaget etablerade sig också i Helsingborg.

– Man lärde sig väldigt mycket om hur det fungerar att förvärva ett bolag, vad är uppsidan, vad är nedsidan. Det lärde oss hur processen ska gå till för att vi ska få en chans att ta över på bästa sätt och vinna förtroendet från hantverkarna och eventuella tjänstemän och arbetsledare.

Treano

GRUNDAT 2010
OMSÄTTNING Ca 920 mkr
(2023)
ANTAL ANSTÄLLDA Ca 200

»När det slog om 2009 var det tre avdelningar i Malmö som producerade bostäder som hade utmaningar. Vi fick ta över en del av deras platschefer och arbetsledare för min organisation fortsatte att tugga på«

Några uttalade målsättningar för exakt hur stor koncernen skulle bli fanns det inte.

– Jag satte min egen målsättning på regional nivå. 2016 hade jag och Markus varit partners i fem, sex år i koncernen som hade gasat och köpt bolag medan vi försökte strukturera upp det bakom. Där någonstans började jag känna att det hade gått för snabbt, det hade blivit mycket växtvärk.

Från att ha omsatt ett par hundra miljoner i Göteborgsområdet var koncernen mindre än tio år senare uppe i över sex miljarder kronor.

– Jag försökte att bromsa. Något år gasar man sedan får man konsolidera och sedan gasar man igen. Men på vissa orter gasade man bara hela tiden. Det gjorde mig orolig. I byggbranschen är det stora volymer och stora risker, men det är små vinstmarginaler.

Men han upplevde inte att han fick gehör för sina farhågor. Samtidigt var det struligt i de fyra regionerna utanför Göteborg och Skåne, med bland annat dubbla vd-byten i alla bolagen på kort tid.

– 2019 satte jag ner foten och sa nu får det vara bra, antingen köper ni ut mig eller så köper jag ut företaget. Det blir tråkiga samtal efter många lyckliga år, men man måste ta sig igenom det. Det funkar inte att "strutsa", man måste vara realist.

Såväl Fredrik som Göteborgskollegan Markus köpte ut sina respektive dotterbolag ur koncernen på hösten 2019.

– Jag hade lagt ner dagar, nätter och helger i nio år och byggt upp ett fantastiskt företag. Jag ville inte att det skulle raseras för att man i Stockholm eller Uppsala inte skötte sina grejer.

Den 1 oktober 2019 tog Fredrik över som huvudägare och erbjöd sin vice vd samt fyra avdelningschefer att bli nya delägare. En marknadsbyrå anlätades för att hitta ett nytt namn. Tillsammans

med en grupp på tjugo anställda i olika personalkategorier vaskade de fram en handfull förslag. Valet föll på Treano.

– Då trodde folk att "det är för att du kommer från Trelleborg". Men det är det inte alls. Vid det tillfället var vi tre bolag i syd. Åren innan hade vi köpt Sawi och Göinge Bygg, och de låg som dotterbolag. Tre bolag som ska bli ett och med anor från Skåne, så kom "Treano".

Att byta varumärke är ingen liten sak i ett företag med runt 180 anställda, sju kontor och 130 strajpade servicebussar. Men det skulle visa sig vara det lilla problemet.

– Vi skulle lansera varumärket våren 2020. Vi hade bokat hela Backafallsbyn på Ven och bjudit in alla våra hantverkare och tjänstemän. Det var 160 som hade bokat sig på kvällen med övernattnings. Och sen så står vi mitt uppe i en pandemi. Vi fick ju avbryta det, jag kunde inte med gott samvete skicka alla till Ven. Vi hade bjudit in föreläsare och vi skulle ha fest på kvällen – och sedan så skulle alla riskerat att få covid.

Den storstilade lanseringen på Ven gick om intet.

– Vi fick köra en digital lansering istället. Vi samlades i mindre grupper ute på alla arbetsplatser och monterade en tv-skärm där, och så körde vi en film där jag och lite annan personal berättade om lanseringen och varför vi nu kommer att heta detta istället.

Treano är ett värderingsstyrt företag med fokus på hållbarhet, säger han. Bolaget är medlem i LFM30 (Lokal färdplan Malmö 2030) med ambition att vara klimatneutral till 2030.

– Jag tror stenhårt på den modellen, att man måste ha något att hänga upp vissa saker på, i rekryteringsprocesser eller när vi har möten. Vad är det för spelregler vi ska ha för att vi ska bli bra tillsammans?

Laganda, Ansvarsfull och Personlig, ly-

der värderingarna. Den gyllene boken, kallas dokumentet.

– Laganda är ju sedan idrotten. Personlig är att vi vill göra det här lilla extra, och vara öppna både internt men också externt mot våra kunder. Och det sista ordet är Ansvarsfull. Alla gör vi fel, men ta då ditt ansvar och rätta till det som blivit fel.

– När vi står inför en situation så ska vi kunna luta oss mot någonting. Beslutet jag tar nu, är det ansvarsfullt? Har vi verkligen gjort allt vi har kunnat? När vi står med kollegan och den där tunga stäldörren, hjälper jag till då? Är man en lagkamrat annars?

En annan sak han tagit med sig från Peab-tiden är att sätta mål och strategi i femårscykler, något som de senaste åren inte varit helt enkelt.

– Det är ju alltid svårt att se fem år in i framtiden. Med pandemin, kriget och materialprishöjningar har det varit dagar man åkt hem och undrat "tog jag rätt beslut?" 2020 till 2022 har ju varit mardrömsår för oss men någonstans måste man ändå tro på strategin man har lagt, säger Fredrik och fortsätter:

– 2022 när kriget drog igång kostade gipsen 18 kronor. Två månader senare kostade den 38 kronor. Då hade vi tagit jobb sex månader tidigare och





»Det viktiga är att hela tiden vara kostnadsmedveten och få med sig resultatet. Det är det primära, volymen det sekundära«

ska du leverera gips för fem miljoner i ett projekt när den kostar tio miljoner att köpa in, då skrattar du inte som företagsledare. Då sov man inte så himla bra på nätterna men vi hanterade det. Vi ställde om vår kalkyl- och anbudsparat ganska snabbt och levererade svarta siffror ändå. Inte något man skriver hem till mor om, men det var svarta, inte röda, siffror.

Jämfört med finanskrisen 2008 menar han att bankerna inför den nuvarande lågkonjunkturen varit bättre rustade. Såväl privatpersoner som många företag har fått ställa om, vilket inte varit enbart negativt för byggbranschen.

– Man har insett att det här med ”just in time”, att klicka på en app och få något levererat från Kina nästa morgon, det går inte. Vi kan inte tillåta att allting ska produceras i låglöneländer. Vissa saker som är kritiska ska vi ha närproducerat och i värsta fall måste vi ligga på lite lager.

Från ett läge där ”alla” ansåg att eget

lager blev för dyrt har pendeln svängt. – Nu är det är ju det som ökar mest. Alla bygger lager nu för att de är rädda att inte kunna producera sin slutprodukt, och då har de ju inga intäkter. När bostäder gått ner har industri och lager varit fantastiskt, vi får väldigt mycket förfrågningar på den typen av projekt.

I dagarna färdigställs bokslutet för 2023, ett bokslut som visar ett ”all time high-år” för Treano med en omsättning strax under en miljard. För 2024 är målet att kliva över miljardgränsen.

– Vårt femåriga mål är 1,5 miljarder. Sedan får volymen inte vara det som styr. Det viktiga är hela tiden att vara kostnadsmedveten och få med sig resultatet. Det är det primära, volymen det sekundära. Men nu har vi möjligheten att växa organiskt för nu finns det folk som är lediga.

Det ambitiösa volymmålet, om än sekundärt, menar han ska kunna nås bland annat genom ett helt nytt verksamhetsområde.

– Det är egenutvecklade projekt där vi bygger på mark vi själva äger. Vi har förvärvat lite mark och jobbar med detaljplaneförändringar. Beroende på de kommunala processerna, det är ju lite sirap i de systemen, så kan vi förhoppningsvis komma igång med projektering 2025.

Året därpå hoppas han att produktionen av de nya bostäderna kan starta.

– Då tror jag att vi tajmar marknaden, nu när räntorna sjunker under sommaren och hösten. 2026 kan det vara läge att producera radhus och bostadsområden igen. Det ska hjälpa oss att ta det här klivet och växa med det här antalet hundra miljoner som vi har som ambition, säger Fredrik och fortsätter:

– Men jag hade inte klarat av utan min fantastiska fru som under åren tagit ett stort ansvar för hemmet och inte minst våra tre fantastiska barn. **G**

