

# EN ENTREPRENÖRS HISTORIA

<b>1. INTRODUKTION .....</b>	<b>1</b>
<b>2. BAKGRUND .....</b>	<b>2</b>
<b>3. TIDNINGEN METRO.....</b>	<b>3</b>
3.1 FRÅN IDÉ TILL VERKLIGHET... ..	5
<b>4. HEMFRID .....</b>	<b>7</b>
4.1 DEN UTLÖSANDE FAKTORN... ..	8
4.2 ATT KOMMA ÖVER SINA TVIVEL... ..	8
4.3 FRÅN IDÉ TILL HANDLING II ... ..	10
4.4 DEN STORA EXPANSIONEN... ..	15
4.5 LÄRDOMAR AV SNABB TILLVÄXT... ..	16
4.6 ARBETSGIVARANSVARET... ..	17
4.7 ATT HA RÄTT FOLK OMBORD... ..	18
4.8 FRÅN IDÉ TILL VERKLIGHET III... ..	19
<b>5 RÅD TILL EN BLIVANDE ENTREPRENÖR.....</b>	<b>20</b>

# 1. Introduktion

Detta är en historia om entreprenörskap. Det är min personliga historia. Jag vet att det finns lika många historier om entreprenörskap som det finns entreprenörer. Somliga startar bolag för att de absolut vill bo kvar där de bor och där det inte finns någon annan möjlighet till utkomst än att ta saken i egna händer och starta själv. En del är helt nöjda med att hitta något, nästan vad som helst; som försörjer dem. De startar "levebrödsföretag" och har aldrig en tanke på att företaget skall försörja någon fler än grundaren själv. Sedan finns de som hittar på en genial uppfinning som går att kommersialisera eller de som kommersialiserar andras uppfinningar. De finns också de som blir sina egna därför att de inte står ut med byråkrati och dåliga chefer och de finns de som kommit fram till att vara entreprenör också kan vara en livsstil. Det finns de som vill förändra världen och de finns de som utan krusiduller erkänner att de vill bli rika. De finns imperiebyggare och serieentreprenörer. Kort sagt de finns hur många motiv som helst till att starta företag.

Gudskelov, har attityden mot entreprenörskap och företagande blivit allt mer positiv på senare tid. Det är stor skillnad på samhället idag jämfört med för 10 till 15 år sedan då jag startade mitt första företag.

Tyvärr måste jag dock konstatera att själva regelverket kring företagande inte alls hängt med utvecklingen. Vår lagstiftning kring entreprenörskap och små och medelstora företag är fortfarande anpassat för att hejda en skatteplanerande tandläkare (som var nidbilden av en egen företagare på sjuttioalet). Många säger att vi har en förmånlig lagstiftning för företag i Sverige. Det må vara sant för stora företag men absolut inte små och växande. Av någon anledning verkar det också svårt, näst intill omöjligt att förbättra denna lagstiftning. Om det beror på ideologiska skygglappar, ren ovilja eller oförmåga låter jag vara osagt. Men det hämmar i stor utsträckning fortfarande många entreprenörer i vardande.

Det är synd. För Sverige behöver fler entreprenörer och fler företag som orkar och våga växa. Vi kan ju inte förlita oss på IKEA, Volvo och Ericsson i det oändliga. Förresten har också dessa företag startats från ingenting och så småningom vuxit upp till världskoncerner. Utmaningen är ju att hitta de affärsidéer och de växande företag som skall bli IKEAs efterträdare.

Jag har valt berätta om hur jag så småningom upptäckte att jag var en entreprenör. Även om historien är min upplevelse så finns det nog ett och annat som andra kan känna igen och kanske ha glädje av. Dels för att förstå entreprenörskapet i sig, men kanske också (framförallt) för att upptäcka att det kanske inte är så konstigt eller märkvärdigt att starta företag.

Det kanske till och med kan vara en inspirationskälla för den som funderar på att starta själv. Till Dig som funderar på det kan jag bara säga: Gör det! Det är det absolut mest jobbiga jag gjort, men det är också det allra roligaste och mest personlighetsutvecklande. Att det sedan tar tre gånger så lång tid och kostar tre gånger så mycket pengar som man tänkt tillhör spelet. "There is nothing such as a free lunch, but there are lunches and lunches!". Det bästa med att vara entreprenör är att det verkligen syns vad man gör.

## 2. Bakgrund

Jag kunde aldrig föreställa mig själv som entreprenör. Det tog mig tjugo år i vuxen ålder att förstå att det var det som var min "talang". Visserligen hade livet självt, om och om igen, försökt tala om för mig vad jag borde hålla på med, men jag hade inte lyssnat. Jag var fullt upptagen med att försöka leva upp till min egen föreställning om vad jag borde göra. Jag skulle arbeta som anställd i ett stort företag, gärna som chef, och jag skulle vara med och förändra och förbättra inifrån. Men mönstret var alltid detsamma. Förr eller senare fick jag problem med någon chef över mig som tyckte att jag var näsvis och besvärlig och inte ville ta regi. Själv hade jag oerhört svårt att i min tur vara beroende av chefer som jag inte respekterade varken som yrkesutövare eller medmänniskor. Visst har jag emellanåt haft bra chefer, men det stora flertalet har inte varit mogna sin uppgift.

Det här med ledarskap har alltid fascinerat mig. Som gammal forskare i organisationsteori funderade jag mycket på hur det kommer sig att vi vet så mycket om ledarskap i teorin, men varför fungerar det så sällan i praktiken? Detta ledde till och med att jag själv, i ren frustration, skrev en liten bok om praktiskt ledarskap som kom ut 1985. Det flesta chefer jag kände vid den tidpunkten var rätt oreflekterade kring sig själva och hade aldrig varit i närheten av en managementbok. De läste Dagens Industri, Veckans Affärer, branschanalyser och resultatprognoser. Den mesta managementlitteraturen var dessutom teoretisk, tråkig och på engelska. Min idé var att skriva en liten tunn bok med stor stil och många bilder. En bok man kunde läsa på en timme och som kunde vara en tankeväckare kring just det här med att leda andra. Det visade sig vara helt rätt grepp i tiden och den lilla boken som hette "Initiativets Makt" blev Årets PA bok 1986. Därmed tog min egen "karriär" en helt annan vändning. Jag åkte land och rike runt och "predikade" om hur man blir en bättre chef. Det gjorde jag framgångsrikt och lönsamt i flera år som egen företagare. Det passade bra i mitt liv just då att vara egen företagare. Jag hade små barn och kunde styra min tid en hel del. Men jag såg aldrig mitt företagande som ett slutmål. Det vara bara något jag gjorde så länge, medan barnen var små. Jag skulle ju egentligen vara anställd. Dessutom var det i längden lite påfrestande att utbilda människor till att bli chefer utan att ha varit chef själv. Jag hade ju bara erfarenheter från litteraturen, inte av eget chefsarbete. Jag ville omsätta mina idéer om ledarskap i praktiken.

Efter fem år som egen företagare fick jag mitt första chefsjobb och det var minsann inget vanligt chefsjobb. Jag blev VD för en av A-pressens tidningar. Tidningen Folket i Eskilstuna. Ett av A-pressens stora sorgebarn. Jag som kunde så mycket om ledarskap i teorin skulle nu få praktisera detta i verkligheten. Jag fick verkligen mina fiskar varma! Den hårda vägen kom jag till insikt om att det här med ledarskap är lättare sagt än gjort och det är betydligt lättare att stå vid ringside och tala om hur man borde göra än att stå mitt inne i boxningsringen själv och i skarpt läge utöva ledarskap. För mig blev lärdomen att till slut handlar allt om att man måste kunna mycket om sig själv och stå ut med att man inte kan vara älskad av alla om man vill åstadkomma utveckling och förändring. Efter sammanlagt fem år som chef i tidningsbranschen bestämde jag mig för att "ta min Mats ur skolan", i varje fall som anställd chef i tidningsbranschen, och jag började jobba med utbildning i stället. Det som gjorde att jag bytte bransch var att jag återigen kände mig frustrerad. Jag tyckte det fanns så mycket som borde förändras och utvecklas men att det var näst intill omöjligt att få folk att förstå vad jag menade. Jag kom utifrån. Jag var tjej, akademiker och hade inte trycksvärta under naglarna. Jag såg saker från ett annat håll och frågade mig ständigt likt rumpnissarna i Ronja Rövardotter:

Varför gör dom på detta viset?

Varför måste man äga en tryckpress?

Varför kan man inte höja prenumerationspriset om marginalintäkten på det sist försålda tidningsexemplaret är negativ därför att distributionen är så dyr?

Varför har man ett kollektivavtal som säger att man aldrig får säga upp en grafiker på grund av teknikutvecklingen? Osv.

Det jag möttes av var: Du förstår inte det här lilla vän, vi har andra hänsyn att ta. Ofta kände jag mig lite kaxigt som en nykter på de fullas gille och jag gissar att min omgivning ansåg mig väl radikal och ifrågasättande.

I Bibeln står det att man inte kan hålla nytt vin i gamla läglar(flaskor). Jag började tro att det var sant. Skall man förändra kanske man skall bygga nytt.

### 3. Tidningen Metro

Det var därför jag blev entusiastisk när Pelle Anderson, en av mina arbetskamrater på Bonniers, föreslog att vi skulle starta en egen tidning när jag slutade som anställd. Han sammanförde mig med Robert Braunerhjelm, en god vän till honom från tiden på Journalisthögskolan. Båda hade dessutom ett förflutet på tidningen "Gnistan". Vi fann varandra och var lika förundrade alla tre över att dagstidningsbranschen var så full av myter och "måsten" och att ingen vågade vara tillräckligt radikal i hur man faktiskt gör och distribuerar tidning. Skrivna radikala åsikter var det gott om, men inte i själva tidningsmakeriet. Det handlade om att se det alla ser och göra det ingen annan gjort förut. Att vända på kuttingen. Allt som var problem i branschen var samtidigt den stora möjligheten givet att man kunde lösa problemet. Att tro att man kunde starta en ny lönsam dagstidning handlade mycket om att våga göra upp med det gamla.

Man behöver inte vara Einstein för att räkna ut att det är mer lönsamt att trycka upp en tidning i 200 000 ex och dela ut den på 100 ställen gratis än att betala för distributionen av 200 000 ex. Det var bara det att ingen hade vågat göra det förut. I varje fall inte med en seriös dagstidning. S.k. annonsblad fanns det ju gott om, men ingen journalist med självaktning ansåg att det var kvalitativa journalistiska produkter. Betalade man för en annons fick man en positiv tidningsartikel på köpet. Alltså ingen oberoende och granskande journalistik och absolut inga riktiga nyheter. Journalistkårens samlade uppfattning var att annonsblad var lika med köpt journalistik. Men sanningen var den att all journalistik i så fall var köpt. Allt är beroende av annonsintäkter för överlevnad. Det finns i princip ingen journalistisk produkt som överlever bara på prenumerations- eller lösnummerförsäljning. Prenumerationsavgiften, den summa som vanliga människor betalar för att få en lokal nyhetstidning hem i brevlådan, räcker bara till utbärningen av tidningen, resten finansieras även där av annonsintäkter.

Hur, var och när läser man tidning i en tid där konkurrensen från andra medier exploderar? Vi menade att på tunnelbanan, där läste man. Gårdagens kvällstidningar, böcker, veckotidningar men aldrig DN eller Svenskan. Formatet var fel. Läsarovänligt. På frågan om varför man hade ett läsarovänligt format fick vi svaret att man alltid haft det. Det är sant. Formatet "broadsheet" har funnits sedan man bestämde sig för standardformat på tryckpressar, i slutet på 1800-talet. Standardformaten skapades utifrån den tidens läsarvanor och har sedan bara hängt med, läsarna var ju vana vid det. Det kostade dessutom för mycket att ändra...

I Stockholm saknade 40 % av hushållen en prenumererad morgontidning. Det är en ovanligt hög siffra för att vara Sverige där tidningsläsandet i övrigt är högt. De som analyserat detta

har menat att orsaken var att Stockholm har extremt många små hushåll, där man tycker att en tidningsprenumeration är en för stor utgift. Dessutom har många långt till jobbet, reser tidigt, kanske innan tidningen ens kommit i brevlådan.

600 000 människor reser med tunnelbanan varje dag. De reser ca 15 minuter. Under resan sover de eller läser... men inte DN eller Svenskan, oftast p g av formatet. Min gamla tidning Folket var en respekterad morgontidning i tabloid(kvällstidnings)format. Så stor skillnad är det nog inte på folk i Eskilstuna och Stockholm ändå. Det borde gå att ge ut en respektabel dagstidning i tabloidformat.

Tidningen Folkets största inkomstkälla var de lokala annonsörerna, detaljister som Ica, Konsum, blomsterhandlaren, begravningsentreprenören. Dessa annonsörer hittade man knappt i de stora tidningarna. I och för sig inte konstigt eftersom det kostade enorma summor att annonsera. En helsida, sidan tre en söndag som är den mest lästa sidan den mest lästa veckodagen kostade 1995 300 000 tkr för ett införande. En lokal detaljist i Stockholm valde därför att hellre använda sig av direktreklam. De som jobbar med direktreklam anser att man har lyckats med en kampanj om man får två procents svarsfrekvens. Mycket papper i onödan kan tyckas. För Pelle, Robban och mig var det här emellertid en oexploaterad annonsmarknad.

I slutet av 80-talet revolutionerades själva tidningsproduktionen genom datoriseringens möjligheter. Yrkesgränserna mellan journalister och grafiker suddades ut. Detta var i många stycken en kvalfull process där respektive yrkeskår kämpade om maximalt inflytande. Av hävd är inflytande och demokratiprocessen en stor sak på en tidning. Det går inte som chef att likt en VD i en vanlig industri peka med hela handen och säga att åt det hållet går vi. Chefs-personer får ständigt finna sig att bli granskade och kritiserade och ibland kan jag tycka att det som förenar journalister är att de i princip hatar all typ av ledning. Det spelar ingen roll hur den ser ut. Grafiker är annorlunda. De har mycket stolthet och en stark facklig och demokratisk tradition. Man respekterar ledning, men proceduren måste absolut gå rätt till. Under min tid på Folket var det till och med så att jag ibland tyckte att proceduren blev viktigare än själva saken. Det blev viktigare att göra sakerna rätt än att göra rätt saker.

Så här var det i stora drag på varenda tidning i Sverige och sammantaget ledde det till att effektiviseringsprocessen i branschen tog lång tid och att man inte utnyttjade den nya teknikens möjligheter fullt ut. Det går som sagt inte att hålla nytt vin i gamla flaskor. Enda sättet att bli maximalt effektiv var kanske att starta om från början och bygga nytt.

Varje tidning med självaktning skall ha så mycket eget material som möjligt. Visserligen tar man hjälp av olika nyhetsbyråer och liknande, men materialet görs ofta om, "rewritas" som det heter. Detta trots att många nyhetsbyråer håller mycket hög klass på sitt material. Pelle, Robban och jag tyckte t ex att TT var en alldeles utmärkt inrättning och att det faktiskt ofta gick att ta materialet rakt av. Man skulle inte behöva journalistkapacitet som skrev om allting och skulle på det sättet borde man kunna hålla nere antalet anställda.

Vi tyckte överhuvudtaget att det borde gå att standardisera och "malla" en tidning mycket mer än som var brukligt. Detta för att förenkla både för läsaren och dem som producerade. Inte heller tyckte vi att det var nödvändigt för en tidning att ha en politisk hemvist med en ledarsida. Vi visste genom olika läsarundersökningar att ungefär två procent av läsarna läser ledarsidan. Ändå anses det väldigt fint att jobba på en ledarredaktion... och det finaste för en ledarskribent är att bli citerad i Ekots tidningskrönika. Snacka om att finnas till för varandra och inte för läsarna.

Sammantaget hade vi gjort olika iakttagelser som faktiskt gick att kombinera ihop till ett tidningskoncept. Vi såg det alla såg och gjorde det ingen annan gjort förut.

Vår idé var att ge ut en daglig morgontidning gratis i tunnelbanan. Tidningen skulle vara folkbildande, lättläst och översiktlig. Den skulle vara lokal och därmed ett forum för lokala annonsörer. Vi skulle utnyttja den nya tekniken maximalt och därmed kunna hålla produktionskostnaderna mycket låga. Vi skulle inte äga vår tryckpress.

### 3.1 Från idé till verklighet...

Hur sätter man sedan en sådan här idé i verket? Det här var 1992/1993. Det var lågkonjunktur i Sverige. Riskkapital hade knappast någon hört talas om. Dessutom var det här en idé som vi jobbade med vid sidan av allt annat. Pelle hade sitt företag som jobbade med tidningsdesign, Robban jobbade på annonsavdelningen på DN och jag var VD för ett utbildningsföretag med huvudkontor i Härnösand. Vi träffades på kvällar och helger på Pelles lilla kontor på Kocksgatan på Söder och spånade och gjorde en affärsplan.

Vi satsade tillsammans 50 000 kr i bolag som vi döpte till Stockholms Notisen AB. Sedan var det så att min man hade jobbat ihop med en man vars dotter var assistent till marknadsdirektören på StorStockholms Lokaltrafik(SL). Vi bjöd henne på lunch och berättade om vår idé. Som tack för lunchen fixade hon en tid åt oss i marknadsdirektörens almanacka. Vi fick komma dit och presentera det vi tyckte var en fantastisk och klockren idé. Marknadsdirektören tänkte inte alls. Han kunde inte se var det var för skillnad på den här idén och alla annonsblad som också ville få chansen att bli distribuerade i tunnelbanan. Dessutom undrade han om vi tänkt på nedskräpningen och vad DN och Svenskan skulle säga om en ny tidning skulle börja distribueras i tunnelbanan.

Han hade väldigt många och en del riktigt kloka invändningar. Vi gick hem och gjorde om planen en del och började seriöst titta på nedskräpningsproblematiken. Så småningom ringde vi honom igen och bad att få komma tillbaka, han hade nya invändningar, vi gick hem och ändrade, kom tillbaka och så här höll det på . Månad in, månad ut. Så småningom hade vi baxat frågan så långt att den kom på bordet på SL:s styrelse. Den kom tillbaka rekordsnabbt. Marknadsdirektören ringde upp mig och sa att vi kunde lika gärna begrava projektet. Idén var stendöd, den passade inte in i SL:s kärnaffär.

Vad skulle vi göra? Som tur var hade vi ju alla tre andra jobb så det var ingen katastrof, men lite tråkigt i alla fall.

Efter en månad ringer Robban upp mig och säger:

Du, Monica, kan du inte ringa SL igen. Den här idén är helt enkelt för bra för att dö.

Nej, sa jag, jag ringer inte igen. Det är för pinsamt.

Jo, sa Robban, gör det för min skull, så jag ringde igen.

Av något skäl, som jag faktiskt inte själv begriper rullade faktiskt projektet i gång igen och efter sammanlagt två år av fem steg fram, två tillbaka, ett steg fram, tre tillbaka osv. förstod vi att SL skulle säga ja till projektet.

Under hela processen fram till dess hade det hela varit vårt hobbyprojekt. Nu plötsligt blev det allvar. Väldigt mycket allvar. För om SL sa ja, då var vi ju tvungna att genomföra det, och för att kunna göra det, behövde vi minst 10 mkr! Detta i en tid då det inte ens gick att stava till ordet riskkapitalist.

När jag kom hem och berättade för min man hur mycket pengar som krävdes sa han:

Ja, du kan göra vad du vill, men blanda inte in familjens ekonomi i detta!

Vad återstod? Bankerna. Men ingen bank var villig att låna ut 10 mkr till ett helt nytt tidningskoncept drivet av tre okända personer. Vi gick runt till alla banker och fick samma två frågor överallt. Den första frågan var:

Finns det någon vetenskaplig undersökning som styrker att det här kunde vara en bra idé? Tyvärr fanns det en undersökning, gjord av mediaprofessorn Weibull i Göteborg, som konstaterade att den svenska dagstidningsmarknaden är överetablerad och det finns absolut inget utrymme för någon ny aktör.

Men, sa vi; det här är ingen vanlig tidning, det är en ny sorts tidning. Gratisdistribuerad och hårt mallad. Den kommer inte att konkurrera med andra tidningar på samma sätt. Sedan visade vi kalkylerna. De såg ju bra ut och då kom nästa fråga. Har ni hittat den här idén någon annanstans? Utomlands eller så? Finns det några paralleller man kan dra för att se om det finns någon relevans i era siffror? Nej, sa vi, vi är hemskt ledsna, Det här är en originalidé. Vad synd sa bankerna, ni kan tyvärr inte få några pengar.

Vad kunde vi då göra? Vi hade inga egna pengar och vi fick inte låna. Det gällde att hitta en partner. Vi gick runt till alla tidningsföretag vi kände till förutom Bonniers. Vi gick inte till Bonniers eftersom vi kom därifrån alla tre och vi hade lärt oss att det inte var någon idé eftersom Bonniers inte känner igen en bra idé förrän den dyker upp hos en konkurrent. Detta kan låta lite cyniskt, men det är inte bara ett Bonnier problem. Det är stora företags problem. Man är så upptagen av att göra det man alltid har gjort på det sätt man alltid har gjort som man känner inte igen det nya som kommer på tvären.

Tyvärr kände inte heller de andra tidningsföretagen igen det nya.

De sa: Intressant tanke, hög risk, mycket pengar och vad skall Bonniers säga?

Under den här tiden sa Pelle till mig flera gånger:

Du, skall vi inte prata med Janne Stenbeck?

Janne Stenbeck!!! Aldrig i livet, sa jag. Den karln är ju en gangster!

Men till slut var det bara Janne Stenbeck kvar. Då gick vi dit.

Till min oerhörda förvåning tänkte han nästan direkt på idén och vi fick så småningom pengar. Det kunde nästan tyckas lite oseriöst, men det visade sig egentligen vara ytterligare ett bevis på att det enligt min mening bara finns en bra teori om beslutsfattande i organisationer och den heter "Theory of Garbage Can" – soptunneteorin (March-Olsen, 1972). Den teorin går i korthet ut på att det finns strömmar av problem och strömmar av lösningar i en organisation. Sedan finns det slumpmässiga tillfällen (soptunnetillfällen) då en lösning kan haka i ett problem och då får man ett beslut. Det var detta som hände oss. Vad vi inte visste var att Jan Stenbeck var besatt av en idé: nämligen att utmana familjen Bonnier. Han hade också ett favoritprojekt, att få starta en ny dagstidning, helst i Stockholm. Så när han fick vårt projekt i handen var vi svaret på hans problem och han kunde fatta ett snabbt beslut.

Resten är egentligen tidningshistoria. Metro gick runt år ett, år två gjorde Metro en vinst på 38 mkr på en omsättning på strax över 200 mkr och hösten -98 värderades bara varumärket till mellan 600mkr och en miljard.

Det är mångas förtjänst att Metro blev en succé. Men helt avgörande för framgången, enligt min mening, var dels att Janne Stenbeck verkligen vågade satsa ordentligt, dels att vi i grundarkretsen var tillräckligt envisa och självkritiska för att ta in en extern VD för att driva projektet. Robban hade lyckats intressera HC Ejemyr som kom från DN och hade gedigen tidningsmakarbakgrund. HC hade den kompetens och erfarenhet som vi saknade.

Det finns många som i efterhand har kommit till Pelle, Robban och mig och menat att vi snott deras idé. Men idén är faktiskt inte det unika i det här projektet. Man behöver verkligen inte vara Einstein för att komma på själva konceptet. Avgörande för framgången är förvisso att identifiera idén, men ännu viktigare är att orka genomföra den och ta sig förbi alla hinder som ständigt dyker upp på vägen. Att ro en tillsynes självklar idé i land handlar om både mod och tålamod, men också en ganska stor portion självinsikt. Entreprenören måste känna både sina styrkor och svagheter.

I Metroprojektet var jag engagerad och delaktig fram till att vi fick ja från SL och finansiering från Jan Stenbeck. Det handlade om att baxa en idé från embryostadiet fram till startlinjen. Sedan var det andra som tog över och byggde själva företaget. En uppgift värd all respekt i världen. Det kom jag själv att förstå när jag på helt egen hand startade Hemfrid. Jag tror det är få som förstår hur mycket arbete och tänk det ligger bakom att bygga upp ett fungerande företag. Framförallt i nya branscher där man inte har någon erfarenhet eller praxis att luta sig mot.

## 4. Hemfrid

På många sätt är Hemfrid egentligen precis samma sak som Metro. Det handlar återigen om att se det alla ser och göra det ingen gjort förut. Jag startade Hemfrid sommaren 1995 därför att jag var tvungen att lösa mitt eget problem. Egentligen på två plan. För det första försökte jag själv kombinera ihop mitt yrkesliv med en stor familj. För det andra hade jag antligen kommit underfund med att jag nog var en entreprenör i alla fall. Inte ens under tiden med Metro hade jag bilden av mig själv som entreprenör. Metro för mig var ett "hobbyprojekt" som jag inte räknade som riktigt arbete eftersom jag hade en annan anställning. När det sedan blev "conflict of interest" mellan mitt jobb som VD för företagshälsovårdsföretaget Previa och jobbet med Metro, var det relativt enkelt att välja. Eftersom jag då ännu inte upptäckt att jag var en entreprenör valde jag att sälja min del av Metro till Stenbeck.

Det var så långt mitt livs affär. Men många tycker idag att jag var en idiot som sålde, men jag tyckte inte det då och jag tycker inte det nu heller. Entreprenören inom mig var inte redo. Men ganska snart därefter hamnade jag på kollisionskurs med ägarna i Previa och lämnade VD-skapet efter bara ett år. Ganska arg, bitter och besviken faktiskt. En sådan brutal erfarenhet ger anledning till eftertanke. Jag funderade på om jag överhuvudtaget hade gjort något bra i mitt yrkesliv dittills. Jag hade haft fyra VD jobb på mindre än tio år. De flesta i krisbranscher. Inget jobb hade varit särskilt enkelt eller konfliktfritt. Veckans Affärer hade en snutt om mig på sina skvallersidor. Jag kallades för "årets hoppjerka". Detta var så sent som 1995, men faktiskt långt innan alla andra VD karuseller i börs- och tillväxtföretag hade börjat. Vad skulle jag göra?

Jo, starta eget. För när jag tittade tillbaka på var jag var nöjd med, där jag tyckte att jag åstadkommit resultat, så var det faktiskt som egen, fri person, utanför de etablerade strukturerna. Mitt egna konsultbolag hade gått lysande, jag hade på eget bevåg skrivit 2 böcker som hade gått bra, och jag hade som sagt varit med och startat Metro.

Idéer hade jag minst 10 om dagen och ständigt denna fråga. Varför gör dom på detta viset? Det måste finnas ett bättre sätt! Det kunde gälla allt ifrån hur man designar diskbänkar till bagageutrymmet på bilen till verktyg för vänsterhänta (jag är nämligen vänsterhänt själv). Förvånansvärt många idéer handlade om mitt vardagsliv.

Gift med en man i karriären och med fyra barn hemma var det inte konstigt att behovet av problemlösning kretsade kring sådana saker. Jag minns särskilt hur jag i slutet av 80 – talet

stod och strök på söndagskvällarna samtidigt som jag tittade på mitt favoritprogram på TV – ”En röst i natten” och tänkte: Det är inte klokt! Om jag vore karl skulle jag antagligen ha en fru som tog huvudansvaret för hemmet och jag själv skulle kunna få allehanda karlinriktade löneförmåner som tjänstebil, pensionsförsäkring, utbildning, fri företagshälsovård, Friskis & Svettis kort osv. Men som chef och dubbelarbetande småbarnsmamma är det inte det jag behöver. Jag behöver hjälp hemma! Varför kan man inte få hjälp hemma som löneförmån. Det borde någon ta tag i...  
Men ingen gjorde det.

## 4.1 Den utlösande faktorn...

Jag hade under lång tid suttit i Postens styrelse och där lärt känna dess dåvarande VD Ulf Dahlsten. Han kom ut till mig på landet sommaren 1995 och vi pratade om min framtid. Du skall inte vara anställd sa han. Du skall vara din egen för du har ett alldeles för stort behov av att alltid säga sanningen! Det var ett fint sätt av honom att tala om att jag inte är någon vidare diplomat. Men jag insåg att han hade rätt. Dessutom tyckte han att tiden var mogen för ”hemserviceidén”. Det borde gå att byta ut värdet av en förmånsbil mot värdet av en tjänst och sedan bygga ett företag som kan leverera dessa tjänster till arbetsgivarna som i sin tur kan erbjuda det här som löneförmån.

Samtalet med Ulf kom att bli den utlösande faktorn för mig. Kanske var jag en entreprenör i alla fall och kanske låg det något i hemserviceidén i alla fall.

Poängen med att erbjuda hemservice som löneförmån är att det med vårt svenska skattesystem blir förmånligare för den anställde än att köpa tjänsterna själv privat med skattade pengar. Man kan ha olika åsikter om varför det är på det här sättet, men vi kan konstatera att det blir fyra gånger så dyrt att privat köpa vita tjänster jämfört med att köpa motsvarande tjänst svart. En sådan ordning uppmuntrar tyvärr en stor svart sektor och urholkar skattemoralen, vilket borde uppfattas som problematiskt för vikt skatteminister som helst. Erbjuds tjänsten som löneförmån betalas alla skatter och avgifter i systemet av arbetsgivaren samtidigt som priset blir överkomligt för en vanlig tjänsteman.

Löneförmåner generellt är ett sinnrikt system skapat för att göra det möjligt för så många som möjligt att köra om kring i nya svenska bilar. Det kan inte vara fel att använda samma tankesätt för att göra det möjligt för vanliga människor att köpa vit hjälp, tänkte jag.

Jag kan egentligen inte säga att det sa ”klick” direkt med tanken på ett hemserviceföretag. Det var inte så att jag genast kände att det var det här jag skulle göra. Snarare växte tanken sig så småningom stark. Det borde gå...

## 4.2 Att komma över sina tvivel...

Men det var många som var skeptiska. Pelle och Robban, mina gamla kompanjoner, tittade storögt på mig och sa:

– Ska du starta en städfirma!!!!????

Då förstod jag att min idé om ett företag som erbjuder hemservice som löneförmån var det mest osexiga man någonsin kunde komma på. En entreprenör i vår tid skall ju starta ett företag i IT-sektorn, media eller bioteknik. Men städning, kan det vara något...

Jo, det var något. Min tanke var nämligen att hur mycket man än surfar på Internet, hur små datorer man än bygger, kommer vi aldrig kunna trola bort människors behov av att äta, bo

eller få omsorg och mig veterligen löser inte ny teknik dessa ”gamla” problem. Maten hoppar inte ut ur datorn, man kan inte städa virtuellt och ingen vill bli omhändertagen av en omsorgsmaskin. Slutsatsen blir att i kölvattnet på den s.k. nya ekonomin finns det ett gigantiskt behov av tjänster. Men de måste designas och levereras på ett annat sätt än förut. Den eller de som klarar av detta dvs. att erbjuda gamla tjänster på ett nytt sätt kommer snabbt ha en fungerande business.

Det var så många som var skeptiska till min företagsidé, så till slut började jag tvivla själv. För att i någon mån råda bot på mina tvivel bestämde jag mig för att åka till Indien och ta reda på vad jag själv egentligen ville. Jag åkte till ett andligt världsuniversitet i Rajahstan. Att jag hamnade just där var en rad av tillfälligheter som i efterhand kan ses som ett tecken. Jag råka- de möta någon på en konferens, vi kom i samspråk och gillade varandras idéer, efter ett halvår får jag en inbjudan till en internationell konferens i Rajahstan och det råkade sammanfalla med mina grubblerier om vad jag skulle göra av mitt liv... och så hade jag för första gången i vuxenålder möjlighet och tid att hänga på en spännande möjlighet. Det var liksom meningen att jag skulle till Indien...

Det blev en omvälvande upplevelse och har i många stycken påverkat mig efter dess. Jag fick i tio dagar umgås med skolade österländska filosofer som hela tiden prövade mig och mina värderingar. När jag så småningom kom hem insåg jag att det som fastnat var fyra små visdomsord. De har i alla stycken påverkat mig sedan dess.

Det första som filosoferna tryckte på var:

– Du är aldrig mer kraftfull än när du är dig själv. Du skall alltså verka på den arena där du kommer bäst till din rätt.

Detta var verkligen något som jag behövde höra. Polletten trillade liksom ned. Det var ju entreprenör jag var. Jag åstadkom mest och bäst när jag kunde verka utanför de etablerade strukturerna, men det var först nu som jag såg mönstret.

Det andra som filosoferna sa var:

– Ni i Västerlandet, ni pratar så mycket om mål. Sluta med det. Vad som är viktigt är syftet. Att veta varför man gör saker och ting.

För att beskriva vad det här handlar om kan man använda en term från bergsklättring som kallas för Mount Everest effekten. Den handlar om att de flesta olyckstillbud i bergsklättring faktiskt sker på nervägen, inte på uppvägen. När man försökt analysera vad det beror på menar man att om någon har bestämt sig för att bestiga Mount Everest, då förbereder man sig noga, man tränar ordentligt och fokuserar på uppgiften. Det finns en stark vilja och dröm att nå sitt mål... och så gör man det... man når toppen och är lycklig i ungefär 2 sekunder. Sedan inträffar den stora tomheten. Man blir deprimerad, känner hur trött man är och så skall man till råga på allt komma ner. I detta tillstånd är de flesta människor inte maximalt skärpta och då händer lätt något tillbud. För att undvika att drabbas av Mount Everest effekten måste man veta varför man klättrar i berg så att ”livet inte tar slut” när man nått sitt mål. Det måste med andra ord finnas fler berg att bestiga

Det tredje visdomsordet handlade om att ”undvika ett bräckligt hjärta”. Vad är då det? Jo, ett bräckligt hjärta sitter på en svag person. En svag person är mycket mer styrd av vad omgivningen tycker och tänker än vad man själv känner och vill. En stark person med ett starkt hjärta måste vara inifrån styrd. Alltså styrd av sina egna värderingar och sin egen övertygelse. För att i sin tur kunna det måste man veta vad man har för värderingar. Vad som är rätt och fel,

bra eller dåligt? Problemet i vår del av världen är att vi tror att vi har medvetna värderingar, men det är tyvärr mycket sällan så.

Ta t ex det faktum att ytterst få människor är medvetna om att det är de kristna värderingarna som ligger till grund för vårt samhälle och hela vår rättsapparat och vårt rättsmedvetande emanerar från tio Guds bud. Dessutom är det t o m så att ytterst få av oss kan de tio budorden. Går vi sedan till våra barn, som inte gått i söndagsskolan ens en gång, så är det än mer klen beställt med kunskapen om detta rättesnöre för mänsklig samvaro.

Jag fick under min vistelse i Indien chansen och möjligheten att verkligen pröva mina värderingar. Vad just jag tycker är rätt och fel, bra eller dåligt. Det var i sanning en nyttig övning. Vi svenskar tror at vi är medvetna men är det sällan när det kommer till kritan.

Det fjärde visdomsordet var:

– Var inte avundsjuk, jämför dig inte med alla andra hela tiden. Det är fel använd energi att vara avundsjuk. Använd i stället den energin till att verka på den arena där du kommer bäst till din rätt.

Alltså: de fyra visdomsorden var: Du är aldrig mer kraftfull än när du är dig själv, syftet är viktigare än målet, se till att ha medvetna värderingar och var inte avundsjuk.

Banalt och självklart kanske, men för mig har det varit avgörande för att våga ta steget fullt ut och bli entreprenör i en av de mera osexiga branscher som finns.

### **4.3 Från idé till handling II ...**

Jag kom tillbaka till Sverige, fast övertygad om att jag skulle starta mitt hemserviceföretag, trots alla invändningar. Idén var att byta ut värdet av en förmånsbil mot värdet av en tjänst och sedan bygga upp en sorts bemanningsföretag som kunde sälja dessa tjänster till arbetsgivare som ville erbjuda sina anställda balans i livet.

Men, jag hade lärt mig tidigare att statsmakten inte kan fatta beslut om sådant som inte finns. Mitt upplägg kunde alltså inte bygga på förhoppningen om en förändrad lagstiftning, upplägget måste fungera med den lagstiftning som finns nu.

Tidigare trodde jag att statsmakten ville gå före för att förändra och förbättra samhället. Jag har tyvärr varit tvungen att inse att i realiteten går statmakten efter och ratificerar sådant som redan är etablerat eller har hänt. Gunnar Wetterberg, statsvetare och historiker, tidigare på finansdepartementet och Kommunförbundet har sedermera upplyst mig om att det alltid har varit så här. Det är ingen ny företeelse. Statmakten går efter.

Nåväl, jag var mån om att hitta en affärsmodell som dels fungerade med rådande lagstiftning och dels var kommersiellt möjlig. Jag behövde hämta förtydliganden och besked från både finansdepartementet och Riksskatteverket. Men deras kvarnar mal inte fort. Det tog mig sex månader att få de besked jag behövde för att våga registrera företaget. Det gjordes den 5 mars 1996. Dessutom var jag tvungen att driva två frågor till Skatterättsnämnden för avgörande eftersom Riksskatteverket inte kunde ge tydliga besked. Frågan om huruvida vi skulle vara momspliktiga på vår barnsomsorg tog två år att få klarhet i. Frågan avgjordes slutligen i Regeringsrätten.

Det som upprörde mig här var att jag som liten privatperson och entreprenör utan ett stort kapital bakom mig var tvungen att själv finansiera dessa klargöranden. Man måste anlita specialister och juridisk expertis för att driva frågan, en vanlig dödlig privatperson utan juridisk skolning har inte en chans mot Skatterättsnämnden. Experternas timtaxa är dessutom 10 ggr

så hög som jag kunde ta ut i timarvode för våra hemservicetjänster. Överhuvudtaget är man som enskild individ i klart underläge i det byråkratiska systemet.

Ett annat exempel på hur tokigt det kan bli var när jag insåg att jag behövde mer kapital. Jag hade nämligen startat Hemfrid som ett dotterbolag till mitt konsultföretag – det som jag egentligen levde på. Jag började med 100 000 kr i aktiekapital, men hade ju inga intäkter från början. För att minimera kostnaderna började jag hemma i köket och tog inte ut någon lön, och varje utgift, vare sig det var pärmar till verifikationer eller marknadsföringsmaterial, tärde på aktiekapitalet. Jag insåg att jag inte kunde dra på mig några kostnader förrän jag hade intäkter. Alltså var uppgift nummer ett att få in den första kunden.

Vid den tidpunkten satt jag i styrelsen för en reklambyrå. Jag erbjöd mig att inte skulle ta ut något arvode om de hjälpte mig med att göra ett proffsigt säljmaterial. Juste nog accepterade de detta och jag kunde boka in säljbesök. Jag försökte få träffa antingen personaldirektörer eller VD:ar i stora tjänsteföretag där jag visste att det jobbade många s.k. dualkarriärfamiljer. En dualkarriärfamilj är en familj där mannen och hustrun har likvärdig utbildning och karriärambitioner och där det inte är självklart vem som skall ta huvudansvaret för familjen.

Jag besökte företag efter företag efter företag. Vecka ut och vecka in. Intressant, sa de jag träffade, vi har nog tänkt i dessa banor, har du några referenser? Det var just det jag inte hade. Jag hade en idé och sökte någon eller några som vågade vara pionjärer ihop med mig för att göra verklighet av den här idén. Det var inget stort företag som vågade vara pionjär. Jag har också lärt mig just det, stora organisationer är sällan pionjärer, de har fullt upp med sitt eget gamla invanda sätt att göra saker och sneglar ofta på vad andra gör innan de gör något själva. Det är precis som Pelle, Robban och jag konstaterade på Metrotiden angående Bonniers. Det var ingen idé att gå till dem med en nyskapande idé, de kunde nämligen inte känna igen en ny idé förrän den dök upp hos en konkurrent.

Efter sex månader fick jag i alla fall napp. Det var ett litet konsultföretag som hade räknat ut att om deras konsulter kunde jobba två timmar mer debiterbar tid i månaden (!) ute hos sina klienter så skulle det löna sig med hemservice som löneförmån. Dessutom skulle företaget framstå som en attraktiv arbetsgivare.

När jag fick det avtalet vågade jag på allvar fundera på att anställa personal. Via bekanta fick jag kontakt med Elisabeth med schweizisk hushållsutbildning i bagaget. Hon stod inför ett vägval i arbetslivet och kunde tänka sig att jobba för mig ett tag. Då, 1996 var det dessutom hög arbetslöshet och svårt för kvinnor över 40 att få jobb. Elisabeth blev Hemfrids första anställda och kom att prägla vårt sätt att jobba.

Så här långt hade jag klarat mig med att ha en idé, beskriva den någotsånär säljande och få in ett kundavtal. Nu kom ett nytt skede. Byggandet. Av en struktur, ett sätt att jobba och en administration.

Jag är till min läggning utåtriktad och har lätt för att sälja idéer, jag är inte en detaljernas person och otålig. Därför insåg jag tidigt att ska det här bli något, ja då krävs det fler talanger än mina. Under den första insäljningsfasen hade jag fått kontakt med Susanna Ekströmer som då jobbade som säljare i dentalbranschen. Hon var pigg på att göra andra saker och vi fann varandra. Eftersom jag, när vi träffades våren 1996 inte hade råd att ha någon anställd, kom vi överens om att hon skulle jobba utan ersättning för att så småningom, om vi fick finansiering, kunna få betalt för sin insats. Susanna, som är en modig och riskbenägen person och betydligt mer operativ än jag var den som tog huvudansvaret för hur utförandet av våra tjänster skulle förverkligas. Elisabeth var vår expert på själva hantverket och Susanna kom att bli den som organiserade. Lite förenklat kan man säga att jag var statsminister och utrikesminister och Susanna inrikesminister med logistikansvar. Elisabeth ansvarade för själva tjänsteinnehållet.

Oj, vad vi lärde oss under den här första tiden i drift. Vi insåg att det är lätt som en plätt att ha en idé, det blir genast besvärligare när man skall förverkliga den. För det första kan man inte i förväg förutse allt som kan inträffa, även om man verkligen försöker. Man tror att man har tänkt på allt men det visar sig om och om igen att det har man inte. Verkligheten överträffar dikten varje dag! Vi insåg plötsligt behovet av standardisering. Till vår första brukare sa vi helt frankt ”Vi tar hand om ditt hem”. Ju fler brukare vi fick desto mer uppenbart blev det att det finns lika många sätt att ta hand om ett hem som det finns människor. Skall vi kunna leverera en likvärdig tjänst till många måste vi bestämma oss för hur den tjänsten skall se ut, hur lång tid den tar att utföra och hur mycket det måste kosta för att det hela skall gå runt. Dessutom måste alla som jobbar känna till detta och göra likadant. Hur gör man det här på bästa sätt?

Vi försökte verkligen tänka smart och framsynt. Vi ville växa. Därför skulle vi hitta ett sätt att jobba som gjorde det möjligt att växa. Vi ville vara en god och attraktiv arbetsgivare. Vi ville vara ett värderingsstyrt företag i framkant. Tidigt började vi därför predika våra bärande värderingar ansvar, omtanke, kunskap och service. För att personalen lättare skulle komma ihåg värderingarna satte vi dem i en annan ordning: kunskap, ansvar, omtanke och service. Förkortat KAOS.

Vi skulle vara miljövänliga, använda miljövänliga produkter och i möjligaste mån åka kommunalt. Vi ville vara personliga och vi ville att det skulle vara kontinuitet i relationen mellan brukaren och vår personal. Personalen ja, vad skulle vi kalla dem? Städare? Lokalvårdare? Hemservicepersonal? Inget lät bra. Vi fick lov att hitta på ett nytt ord – efter många diskussioner fick det bli Hemfridare.

Själva namnet Hemfrid har också sin egen historia. Jag valde från början att ha en professionell styrelse, med tunga erkända namn. Detta för att jag visste att mina potentiella kunder inte ville skriva avtal med en okänd person om jag inte hade seriösa personer bakom mig. Nåväl, styrelsen gillade inte mina första namnförslag. Bl.a. tyckte jag att namnet HomeMaid var bra och vitsigt. Styrelsen tyckte inte det var bra med ett engelskt namn på ett sådant här bolag. Lite komiskt är det sedan att Hemfrids första efterföljare tog det namnet. Jag tror att dess grundare hörde mig berätta historien och tyckte att min styrelse hade fel. Min styrelse och jag ville ha ett svenskt och gediget namn och med min reklambyrås hjälp fastnade vi så småningom för namnet Hemfrid som numera blivit både ett begrepp och en bransch. Nästan ett generiskt ord.

Antingen tycker man att namnet är genialt eller så associerar man till hemfridsbrott, eller som någon sa: man får akta sig så att hemfrid inte blir hemstrid – dvs. att någon försöker köpa sig fri från sitt delade ansvar hemma.

Själv har jag kommit till samma slutsats som Alvar Aalto, den finske arkitekten, som lär ha sagt att kommittéer inte kan spela fiol och inte heller kan de bygga statyer. När det gäller namn och för all del även design, då måste någon bestämma hur det skall vara, annars blir det urvattnat och utan sting. Jag bestämde mig för att vi skulle heta Hemfrid, därmed basta. Som 100 % ägare blir man inte emotsagd. Samma sak gällde faktiskt vår logga. Ett varumärke måste man ju ha, det insåg jag snabbt. Vad associerar man till ordet Hemfrid? Jag tänkte mig en gungstol eller en spinnande katt. Jag bad alla i min omgivning att också associera. Pelle Anderson, min gamle Metrokompanjon sa genast ”ett hus som en sol”. Jättebra tyckte jag och så bad vi Johnny Dyrander som gjorde vinjetterna till Metro att hitta på något kring ett hus som en sol. Tvåfärg som gick att förminska och förstora utan problem (man måste ju vara kostnadsmedveten hela tiden). Johnny kom så småningom fram med ett utkast till logga som jag tänkte på, men ingen kan föreställa sig hur många diskussioner vi hade om det var svett-

droppar eller solstrålar runt huset och åt vilket håll röken från huset skulle ringla. Till slut bestämde jag att så här får det bli.

Det var väldigt mycket som man var tvungen att göra i uppstarten av företaget som jag inte var klar över. Själva idén var ju som sagt det lilla.

Vi behövde ha standardavtal med våra kunder och brukare. Hur skall de se ut när man inte har någon erfarenhet av konceptet i produktion? Hur och vem skriver dessa avtal? Vi var tvungna att även här investera i juristhjälp eftersom vi var först på plan. Våra konkurrenter har sedermera bara kunnat kopiera eller förfina vårt pionjärbete.

Vi behövde också ett kollektivavtal. Inget av mina potentiella kundföretag skulle teckna avtal med mig om jag inte hade ett kollektivavtal. Jag tog kontakt med facket i detta ärende redan innan jag hade någon anställd och det var verkligen sedelärande. Min första tanke var att ta kontakt med Fastighetsanställdas Förbund. Detta var alltså 1996. När jag ringer upp dem säger ombudsmannen att han absolut inte vill ha något att göra med en sådan som mig som skall erbjuda ”pigjtjänster” och ber mig fara åt helvete både bildligt och bokstavligt.

Det var inte utan att jag fick mina fördomar bekräftade om rigida, förändringsobenägna och oförskämda fackliga företrädare.

Men jag behövde ju ett kollektivavtal. Då kontaktade jag istället Kommunalarbetsförbundet och jag skall till deras heder säga att där fick jag ett helt annat bemötande. Kommunal hade stora problem med hög arbetslöshet bland medlemmarna men hade bestämt sig för att se konstruktivt och framåtinriktat på problemet. Deras målsättning var att inga kommunalare skulle vara arbetslösa 2004. Skulle man nå detta mål måste man inse att alla inte kan jobba kvar i den kommunala sektorn på samma sätt som förr. Alltså måste man bejaka initiativ som kan sysselsätta Kommunals medlemmar.

Vi fick till stånd ett pilotavtal där Kommunal visade en stor förståelse för det lilla nystartade företagets villkor och att man som liten företagare inte kan förväntas ha samma resurser som en stor kommunal verksamhet med många tusen anställda.

Döm om min förvåning när sedan Fastighetsanställdas Förbund ringer upp när vi haft avtal med Kommunal i ett år och säger att de vill teckna kollektivavtal.

– Nej tack, sa jag, jag har redan ett avtal som jag är nöjd med.

– Men, det är vi som skall ha det svarar Fastighets.

– Ni ville ju inte ha det för ett år sedan, varför skall ni då ha det nu? Dessutom tycker jag att relationen med Kommunal fungerar alldeles utmärkt, så jag är inte intresserad av att byta.

– Vi skall tvinga dig till det, svarar Fastighets.

Jag är inte dummare än att jag begriper att Fastighets hade upptäckt att det faktiskt fanns en marknad för vita hemtjänster och därmed också potentiella medlemmar vilket skulle innebära ökade intäkter för Fastighets. Men, mot bakgrund av hur jag blev bemött när jag med gott uppsåt ville ha ett avtal, vill jag aldrig ha ett avtal med Fastighets och jag har förstått att detta har orsakat en mellanfacklig konflikt mellan Kommunal och Fastighets, som naturligtvis ytterst ute handlar om medlemmar och pengar. Trots att min personal får ett bättre avtal via Kommunal med högre ingångslöner, har jag än idag som arbetsgivare, inte rätt att välja facklig motpart. Jag anser att detta är mycket uppseendeväckande och i praktiken en omvänd kartell, ett tillstånd som vi i vårt demokratiska land borde ha passerat för länge sedan. Det är djupt odemokratiskt att man som företag inte får välja facklig motpart, trots att alla villkoren för de anställda är fördelaktigare hos den motpart man väljer. Man kan ju verkligen fundera på varför den fackliga sfären inte är konkurrensutsatt när all annan verksamhet.

En annan märklig erfarenhet fick jag när Hemfrid började växa och vi behövde riskkapital. Vis av erfarenhet från Metro bestämde jag mig för att inte gå till bankerna den här gången.

Istället gick jag till Almi, det statliga riskkapitalbolaget som just då annonserade stort om att de hade förmånliga lån till nya företag.

Jag gick dit för att presentera min idé, och trots att den handläggare jag träffade, försökte se på "caset" med positiva förtecken visade det sig att jag inte kunde få något s.k. Nyföretagarlån. Dels beroende på att jag hade startat Hemfrid som ett dotterbolag till mitt eget konsultföretag, detta för att det var det smidigaste sättet att få ihop de 100 000 kr som behövdes till aktiekapitalet, dels för att jag själv inte var förstagångsföretagare. Hemfrid var ju det tredje företaget jag startade. Nyföretagarlånen var uppenbarligen till för dem som startade sitt allra första företag. Att jag startade ett helt nytt företag i en helt ny bransch räknades inte som nyföretagande och jag hamnade mellan paragraferna.

– Men, sa handläggaren, som nog dels tyckte att det hela var lätt genant och dels tyckte lite synd om mig, du kan ju alltid få ett kvinnolån!

Ett kvinnolån är ett litet fint lån med betoning på litet. Det är maximerat till 150 000 kr och vad jag kan förstå tänkt att uppmuntra kvinnor att starta en boutique eller en damfrisering. Det är absolut inte gjort för en entreprenör som vill starta något nytt och bygga något stort i en ny bransch.

Jag blev lindrigt sagt både arg och förolämpad och ringde till det dåvarande industridepartementet för att berätta hur jag hamnade mellan paragraferna.

Vad bra att du ringer, sa den handläggaren, du förstår, vi har ju här på departementet så liten kontakt med utfallet!

Herregud, tänkte jag, hur illa är det inte om de regler och lagar som skapas, skapas utifrån enbart teoretiska aspekter och utan att någon som skriver lagen har praktisk erfarenhet eller kontakt med verkligheten.

Kontentan av besöken på Almi var att jag ändå bestämde mig för ett ta ett kvinnolån.

Även om det var ett litet lån så underlättade det möjligheten att växa. Men, jag behövde ju mer kapital...

En vacker dag ringde VD:n på ISS, det stora danska tjänsteföretaget och ville ses. Vad han ville var att köpa in sig i bolaget. ISS hade identifierat hemservicemarknaden som en viktig tillväxtmarknad och var på uppköpsrunda. Jag tyckte att det tänkta upplägget verkade väldigt bra och vi började förhandla om att de skulle köpa in sig i Hemfrid och att Hemfrid på det sättet skulle få möjligheter att finansiera tillväxten. Vi började skriva på avtal och började också försöka samarbeta.

Ganska snart insåg jag att vår tilltänkta allians inte skulle fungera. ISS är ett stort, noterat bolag med system och rutiner för allting. Hemfrid hade vid tidpunkten för det tilltänkta samarbetet en utfakturering per månad på 40 000 kr. Vi gjorde ca 20 fakturor per månad och hade en deltidsanställd kontorist som skötte bokföringen. ISS krävde att vårt lilla företag skulle lämna cash-flow rapport varje dag och att vi mer eller mindre exakt skulle kunna uppskatta vår kontraktsportfölj för de närmsta 12 månaderna framåt. Plötsligt insåg jag att de trodde att Hemfrid var en "take-over" när det i själva verket var en "start-up". En "start-up", dvs. ett nyligen startat företag i en ny bransch, kan inte med särskild precision beskriva sin framtid, det handlar så oerhört mycket om trial-and-error och fingertoppskänsla. Vi var tvungna att veta hur terrängen de facto såg ut innan vi såg en kund rita kartan, alltså var den tilltänkta parten fel. Jag beslöt mig för att backa hela affären och försöka hitta en ny partner.

Så småningom blev SRF Iris, Synskadades Riksförbunds bolagsgrupp, den som kom att ta ISS roll som partner i Hemfrids uppbyggnad. Vi båda, SRF Iris och jag, bestämde dock tidigt att vi skulle föröka ta in fler delägare för att klara av en stark tillväxt.

Iris var emellertid en mycket bra partner för Hemfrid i uppbyggnadsskedet. Dels fanns det mellan oss en stark samsyn vad gäller värderingar, dels gav Iris och Synskadades Riskförbund oss en kredibilitet som var värdefull i kontakt med myndigheter och företag. Vi hade säkert inte blivit lika väl behandlade om vi haft en ”vanlig” riskkapitalist ombord.

Men icke desto mindre behövde Hemfrid ytterligare en industriell partner. Under hela 1998 träffade jag ett stort spektra av olika typer av finansiärer och kom att göra många reflexioner kring detta fenomen. Detta var ju i början av framväxten av den s.k. IT bubblan och jag kunde inte upphöra att förvånas över deras entusiasm för komplicerade idéer inom IT sektorn. Ju mindre man grep av själva affärsidéen desto högre värderades den tycktes det. Jag, med min enkla och osexiga affärsidé, var inget för dem.

Jag tillhör emellertid dem som tror starkt på människors möten. En av mina käpphästar är ett citat ur Oscar Wildes ”Dorian Greys porträtt” där han säger att ”det är personligheter och inte principer som sätter världen i rörelse”. Rätt människor måste träffas vid rätt tidpunkt. Kopplar man sedan ihop detta med ”the Theory of Garbage Can” kan saker hända.

Jag hade tackat ja till att prata på en affärsidéävling i Göteborg. Talaren efter mig var Peter Sandberg då VD på 6:e AP fonden. Han förstod vad Hemfrid handlade om och det blev starten till ett mycket intressant och lärorikt samarbete med Fonden som så småningom ledde till att AP Fonden köpte in sig i Hemfrid. I samband med deras inträde hos oss började nästa fas i Hemfrids utveckling.

#### **4.4 Den stora expansionen...**

Vi skall inte hymla med att vi gjorde som alla andra just då. Vi fokuserade på tillväxt och satsade på många etableringar på många nya orter. Detta var samtidigt som Icon Medialab och Framfab gjorde sitt segertåg över världen. Jag tyckte jag hade jämt göra med att starta upp fyra kontor i Sverige och kände att det var nästan mer än vad jag orkade med. Vad gjorde Icon och Framfab som vi inte klarade av?

Att starta ett nytt kontor är alltifrån att hitta en bra (och billig) lokal till att hitta rätt person som leder verksamheten lokalt. Här insåg jag ganska snart att bra regionchefer inte växer på träd. De måste var självgående, initiativrika, orädda och samtidigt 100 procent lojala mot det företag de representerar. De skall förkroppsliga företaget ute i landet, men att göra det på distans är mångdubbelt svårare än att fysiskt sitta på samma ställe som ledningen. Det var också en stor omställning för oss på ”huvudkontoret” att ha fler att tänka på, fler att informera, fler att följa upp, särskilt när man inte hade utarbetade rutiner ens för dem man hade i sin närhet. Regioncheferna hade också under stundom väldigt liten förståelse för att vi försökte ”uppfinna hjulet medan vi sprang”. De kände sig bara utkastade i kallt vatten och tyckte inte att de fick tillräckligt med stöd eller klara besked. Men problemet var ju att jag inte alltid visste, eller hade tänkt ut hur det skulle vara. Vi fick lov att pröva ett sätt, visade det sig sedan att det inte fungerade, ja då fick vi lov att hala tillbaka och pröva något annat, förhoppningsvis bättre sätt sedan.

Så småningom lärde jag mig att det är en särskild sorts människor som klarar av att arbeta under sådana här förhållanden. Tyvärr är det sällan att människor från storbolagsmiljöer. Man blir i den miljön lätt invaggad i en föreställning att det finns svar på alla frågor och rutiner för allt. Någon vet alltid vad som är rätt eller fel. Men i ett litet nystartat företag finns det inga svar, det finns bara frågor och en obändig vilja att försöka lösa eller komma runt alla problem som uppstår.

En illustration till det jag menar är exemplet Eva. Eva jobbade på ett av våra kundföretag. Hon tyckte det verkade så kul och charmigt med ett litet entreprenörsdrivet företag och frågade om det inte fanns något jobb för henne hos oss. Jag, som gärna jobbar efter devisen: ”We hire for attitude and train for skill ” och dessutom gillade Eva mycket sa:

- Visst, kom ombord, vi behöver sådana som Dig. Eva hade väldigt många och bra idéer. När hon tog upp förändrings och förbättringsförslag sa jag:

Bra tänkt, gör det!

Men, sa hon, ska JAG göra det, finns det ingen annan?

Neej, svarade jag, här är det bara vi och alla förbättringsförslag måste genomdrivas av oss själva, något annat har vi inte råd med.

Hon såg lite förvånad ut, men tog det ändå bra.

I vår snåla anda hade vi möblerat kontoret enbart med de billigaste från IKEA. Visserligen skulle det vara Hemfrids stuk, men billigt. Eva, som är en lång person kunde inte sitta på vara billiga kontorsstolar utan att få problem med ryggen. Jag insåg att jag var tvungen att göra ett avsteg från min snåla attityd och sa att hon kunde åka ut till IKEA själv och se om hon kunde hitta en billig och bra stol för långa, eller så kunde hon kanske åka till någon som sålde begagnade kontorsmöbler för att hitta något som passade.

Men, sa Eva, har vi ingen som kan göra det åt mig. Någon ”stolansvarig” sa hon lite skämtsamt.

Det hade vi inte så Eva fick lova att fixa sin stol själv.

Efter ett halvår kom hon till mig och bad om ett samtal. Hon ville sluta. Mycket klokt beskrev hon hur hon hade upplevt kontrasten mellan det stora, framgångsrika och administrativt långt komna företaget som hon kom ifrån och vårt lilla, understundom kaotiska organisation, där alla var tvungna att tänka på och ta ansvar för helheten hela tiden.

Jag har kommit fram till, sa hon, att jag passar bättre på ett företag med en stolavdelning!

Helt ok, tycker jag, och har fortfarande den största respekt för Evas ställningstagande. Hennes miljö är det stora företaget, min miljö är det lilla.

## **4.5 Lärdomar av snabb tillväxt...**

Det som inte växer det dör. Jag inser och sympatiserar med att företag måste växa, men man får inte förväxa sig. Jag kan så här med facit i hand tycka att vi växte för fort. Vi ville bli stora och vi var väl också fångna av tidsandan, men jag kan se att den snabba tillväxten på ett sätt fördröjde vår utveckling. Den kom att kosta mycket pengar. Tillväxt kostar i sig, men vi tänkte också fel ibland och det var inte gratis.

Den snabba tillväxten ledde också till att ledningen fick syssla med interna, administrativa frågor istället för att jobba utåt mot kunderna. Vi fick fel fokus och vi förlorade värdefull tid på internt strul.

Ett typiskt sådant strul var vår IT plattform. Från början ett litet standardsystem som vi anpassade för vår verksamhet med hjälp av externa konsulter. Med vår snabba tillväxt växte vi också ur IT plattformen. Vi hade inte kapacitet tillräckligt för att hantera alla nya brukare på ett bra sätt, vi hade inte heller tillräcklig kapacitet för att faktureringen skulle löpa smärtfritt. Det är inte bra när kunderna är nöjda med själva tjänsten, men blir sura över att administrationen

inte fungerar. Vi behövde ordentliga rutiner och flöden och vi behövde ett nytt IT system. Vi gjorde en upphandling efter konstens alla regler, där vi prövade olika leverantörer mot varandra, jämförde pris och prestanda och försökte verkligen förklara för leverantörerna vad vi ville ha. Alla tävlade om vår gunst.

Till slut vann en, och plötsligt blev allt annorlunda. Från att ha träffat trevliga och duktiga säljare som alla sade sig förstå vad vi behövde och hur det skulle göras, fick vi träffa datanördarna. Inte de stora stjärnorna (de var ju ute på prestigeuppdrag på stora börsnoterade företag). Till oss kom de nyanställda, nytexaminerade datateknikerna som inte begrep ett jota av vad vi sysslade med (de var egentligen inte intresserade heller) och de blev bara irriterade på oss när vi sa att det måste vara användarvänligt och begripligt även för dataovana människor. Dessutom hade de mage att debitera över 1000 kr/tim för ett blåbär!!!!

Om det var något som jag kunde gå i taket för så var det just dataleverantörens attityd mot oss. När vi väl hade skrivit avtalet var vi inte intressanta. Samtidigt som ett väl fungerande IT stöd var en kritisk framgångsfaktor för att vi skulle kunna hålla kvalitet och växa.

Den systemleverantör som verkligen bryr sig om och förstår sina kunder, den kommer att skära guld med täljkniv.

Idag är jag en stor skeptiker vad gäller IT. Ytterst få, både köpar- och säljarsidan, är medvetna om vad som krävs av ledning, medarbetare och teknik för att man skall få ett fungerande system. Min bestämda uppfattning är att enkelhet är en dygd. IT plattformar och administrativa system byggs idag i mycket stor utsträckning av datanördar för datanördar, inte för vanligt folk. Ett aldrig så avancerat och smart system måste tåla "skit bakom musen" och varje administrativt system måste också vara uppbyggt för den specifika branschlogik som varje företag lever i. Ett serviceföretag är till sin natur och sina flöden något helt annat än en bank t ex. Självklart, eller hur? Men tyvärr inte självklart för alla IT företag.

Nåväl, efter sju sorger och åtta bedrävelser, innehållna fakturor och utbytta projektledare fick vi så småningom ett system som fungerar något så när. Men, det blev betydligt dyrare och tog betydligt längre tid än vad vi egentligen hade råd med.

## 4.6 Arbetsgivaransvaret...

Ett av mina största bekymmer (och ibland glädjeämnen) under Hemfrids tillväxt har varit personalen. Jag tror inte att någon som inte varit arbetsgivare och personligen ansvarig för att det skall betalas ut lön till dem som jobbar kan förstå vilket ok detta kan vara.

I debatten kommer oftast arbetstagersidan till tals. Arbetsgivare beskrivs som dem som utnyttjar arbetskraften på ett otillbörligt sätt, kräver (för) mycket och oftast dessutom är snål. Kanske beror detta på att det är lätt att personifiera arbetstagaren, medan arbetsgivaren är en anonym makthavare med en stor organisation bakom sig.

Mycket sällan personifieras arbetsgivaransidan och mycket sällan beskrivs det ansvar man faktiskt har. Det är inte kul att ha 38 kr på bankkontot när det är löneutbetalning nästa dag för de anställda, vilket faktiskt har hänt mig. Detta beroende på att moms och löneutbetalning sammanföll samtidigt som vi hade några stora kunder som var sena med betalningarna. Då gäller det att ha goda relationer med banken och låta bli att ta ut någon egen lön.

Men detta var mitt problem, det brydde sig inte arbetstagarna om. Som egen företagare är man mycket ensam i dessa situationer.

Ett annat, nog så jobbigt och absurt exempel var när en av mina duktigaste medarbetare bröt armen (på sin fritid), då skulle jag betala sjuklön i 14 dagar till henne. Jag måste anställa en vikarie för att brukarna skall få sin service som de abonnerar på, vikarien sjukskriver sig dag 1, då måste jag betala sjuklön även för henne i 14 dagar eftersom hon påbörjat sin anställning. Jag anställer person nr 3 som faktiskt utför jobbet. För de intäkter hon drog till företaget fick jag betala 3 löner!! Absolut inte lönsamt. Vi har i vår bransch låga marginaler från början. Att betala tre lönetimmar för en producerad timme är ren förlust, men kunden måste ju få sin service. Den här typen av konsekvenser av den lagstiftning vi har tror jag aldrig statsmakten funderat över. Lagstiftningen är anpassad till de stora, anonyma företagen, inte för små företag där man som ägare tar ett personligt ansvar och en hög privatekonomisk risk.

Ytterligare ett exempel på hur tokigt det kan bli var när vi gjorde vår första stora IT investering. Naturligtvis ville vi dra av moms på den fakturan. Men eftersom det var en stor investering, var det mycket moms att dra av. Mer än vad vi brukade ha. Då slår genast varningssystemet på Skattemyndigheten till och man innehöll moms medan frågan utreddes. För oss var det mycket pengar som ”konfiskerades” och det tärde på vår likviditet. Vi var tvungna att utnyttja checkkrediten för att överbrygga detta. Avgiften på banken för checkkrediten var betydligt högre än den symboliska ränta som skattemyndigheten gav oss för de kvarhållna pengarna. Alltså förlust igen, men tro inte att Skattemyndigheten på något vis ansåg sig skyldiga att kompensera oss för detta. Men är man 1 dag för sen med moms då får man minsann straffavgift.

Jag vill med dessa exempel illustrera hur statsmakten varken brytt sig om eller tänkt på hur den byråkratiska apparaten faktiskt försvårar och ibland t o m stjälper små företag.

#### **4.7 Att ha rätt folk ombord...**

Jag anser mig ha ganska bra på fötter för att kunna rekrytera bra personal. I mitt tidigare liv har jag till och med framgångsrikt och professionellt jobbat med rekrytering. Då kunde jag kaxigt hävda att jag sällan gjorde missar i min bedömning. Idag är jag inte alls lika säker i korken.

Möjligtvis kan detta ha att göra med att Hemfrid är och har varit och är ett företag i tillväxt. Det betyder att de krav och förväntningar på dem som kom in och anställdes precis i början var väldigt annorlunda jämfört med de krav vi ställde på dem som kom in i företaget när vi blivit stora och etablerade. I flera fall har företaget vuxit förbi medarbetarna. Ganska få av dem som var med från början har klarat omställningen från det lilla till det större företaget.

Det är betydligt lättare att göra bra rekryteringar i en färdig och statisk organisation än i en snabbfotad och förändring miljö där kraven på medarbetarna förändras. Jag har också märkt att det lätt blir en skillnad på dem som var med från början och kan ”historien” och alla därmed förknippade anekdoter och dem som sedan kommer in nya och inte alltid förstår eller sympatiserar med det existerande sättet att jobba.

De gamla menar att de nya inte förstår kulturen och de nya tycker inte att man jobbar tillräckligt professionellt eller effektivt.

## 4.8 Från idé till verklighet III...

Hemfrids tillväxt finansierades till stor del av att jag tog in riskkapital och på så sätt fick in pengar men å andra sidan spädde ut mitt eget tidigare 100 % ägande. Som minst var jag nere i en ägarandel på under 20 %. Som privatperson hade jag ju ingen möjlighet att hålla jämna steg med vare sig 6:e AP fonden eller någon annan institution när det gällde att kapitalisera upp bolaget och blev successivt utspädd. Jag lämnade också rollen som VD. Tänkte att jag skulle ha bättre möjlighet att lobba för Hemfrids tjänster om jag inte hade det operativa dagliga ansvaret också.

Det är inte en helt lätt manöver att hitta en passande efterträdare skall erkännas. Ett klassiskt problem i ett entreprenörsdrivet företag där entreprenören själv fortfarande är verksam. Men på tredje försöket hittade jag rätt. Mer därom nedan.

När IT bubblan sprack 2001 drabbade det också oss. Visserligen var vi inget IT-bolag, men vi hade många kunder i den svängen. Flera av våra kunder gick omkull och så gott som alla övriga kunder tog bort eller drog ned på det mesta av förmåner till sina anställda. Den totala efterfrågan på våra tjänster sjönk. Förlusterna ökade. Kostymen var för stor. Investorer blev otåliga och ville lämna, men jag ville inte ge upp. Det var en otänkbar tanke för mig att ge upp även om investorer inte ville vara kvar. Ett företag som Hemfrid måste helt enkelt finnas. Tack och lov hade jag trots allt mycket justa investorer som var beredda att ge oss en sista chans i form ett aktieägartillskott innan de lämnade oss. Hemfrid fick en ny ägarbild där jag återigen blev störste enskilde ägare nu med 49 % och endast en institution kvar (Kommunförbundets Pensionskassa) och i övrigt några privatpersoner och styrelse och ledning.

Nu krävdes en ordentlig omstrukturering av bolaget. Vi skalade ner och tog bort. Vi avytttrade två filialer som vi inte bedömde kunde generera lönsamhet på kort sikt och vi fick äntligen rätt VD. Jag lyckades övertala vår personalchef som kände bolaget väl, att ta ett kliv uppåt och axla VD rollen. Ett lyckokast visade det sig.

Vad vi genomförde var en klassisk turn-around. Det som gjorde att vi lyckades vända bolaget var det faktum att vi hade en verklig efterfrågan. Vi levererade en efterfrågad tjänst där kunderna betalade med ”riktiga” pengar. Vårt fokus lades på ordning och reda i organisation och administration. Vi byggde ny strukturplattform.

Åsa Andersson som VD, vår ekonomichef Eva Nilsson och Maria Andersson, regionchefen i Stockholm har varit arkitekterna bakom omstruktureringen. Men alla medarbetare har varit viktiga för att få företaget på rätt köl.

Det tog oss sex år att få Hemfrid lönsamt. Nu, efter 10 år är vi ett friskt bolag som växer organiskt med tvåsiffriga tal. Vi är väl rustade för nästa steg – att växa ännu mer, när marknaden äntligen lossnar på riktigt.

Historien om Hemfrid är långt ifrån färdig. Vi har egentligen precis kommit till start. Vi väntar med spänning på vad som händer under året som kommer, inte minst politiskt.

Hemfrid är det absolut jobbigaste, men också det absolut roligaste jag gjort  
Och jag har som avslutning i några stolpar försökt sammanfatta mina erfarenheter.

Take the best and leave the rest!

## 5 Råd till en blivande entreprenör...

Om jag skulle starta om igen hur skulle jag göra då?

- Vänj dig vid tanken
  - Lär dig älska din idé, den måste under skinnet, man skall leva med den i vått och torrt
  - Om du kan, försök klara dig med egna pengar. Varken riskkapitalister eller banker är lojala eller förstår dig när det bränns. Alla känner dig när det går bra, ingen känner dig när det går dåligt. Men riktiga vänner är bra att ha. Odlä dem.
  - Väx, men med förstånd. Det som inte växer det dör.
  - Cash is king
  - Logistik är allt Ha respekt för ordning och reda. Flöden och infrastruktur dvs hur man gör , när och varför.
  - Se din egen talang, komplettera dina egna svagheter med bra människor omkring dig.
  - Var osentimental om du måste, det är ändå du som är ansvarig
  - Ha en bra revisor som kan något om entreprenörskap och företag som växer.
- Lämna bort bokföringen om du inte är bra på det själv, men håll ändå egen koll.
- Ting tar tid. Det tar tid att bygga upp ett företag och en organisation, hur bra idén än är.
  - Ha gärna en kvalificerad styrelse, men det är du som kör
  - Möten är allt. Det är personligheter och inte principer som sätter världen i rörelse.
  - Var öppen
  - Var nyfiken
  - Ständig förbättring
  - Våga gå vidare i livet
  - Ett varmt hjärta, kallt huvud och rena händer.