



JÖNKÖPING INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL
JÖNKÖPING UNIVERSITY

Entrepreneurial Learning

Entrepreneurial response to firm failure

Paper within Business Administration

Author: Skärström Cajsa-Malin

Wallstedt Erik

Wennerström Linus

Tutor: Jenkins Anna

Jönköping December 2008

Acknowledgements

There are a number of people who have contributed to this bachelor thesis whom we would like to express our appreciation to. The first one to acknowledge is our tutor, Anna Jenkins, who has provided us with support and expertise throughout the work. Secondly, we would like to thank the five inspiring entrepreneurs who have taken their time and shared their experiences with us. They have all provided this study with very valuable insights, enabling us to conduct empirical research in a previously un-explored field. Thank you.

Henry Eriksson, Kämpabo Transport AB

Sanne Reuter, Kastellet Bed & Breakfast AB

Tommy Asplund, Asplunds Bil AB

Samuel Lundgren, Samuel Lundgren Entreprenad AB

Conny Peterson, Reståra AB

Cajsa-Malin Skärström, Erik Wallstedt och Linus Wennerström

Bachelor Thesis within Business Administration: Entrepreneurship

Title: Entrepreneurial learning: Entrepreneurial response to firm failure

Authors: Cajsa-Malin Skärström, Erik Wallstedt and Linus Wennerström

Tutor: Anna Jenkins

Date: 2008-01-12

Subject terms: Entrepreneurship, Bankruptcy, Critical Reflection, Entrepreneurial learning from failure.

Abstract

There is a lot of research conducted in the field of general entrepreneurship, entrepreneurial learning, and entrepreneurial innovation. However, as Jason Cope (2003) came across during his research, there is little to none research made within the field of entrepreneurial learning from failure, especially from bankruptcy. The purpose of this thesis is to explore if it is possible for entrepreneurs to obtain “higher-level learning” from a bankruptcy. The research concerns whether or not entrepreneurs can learn from their mistakes, and in turn use this learning in order to become more successful entrepreneur in future undertakings. The thesis contributes to a research project on entrepreneurial response to firm failure, initiated by Anna Jenkins (2008).

As stated above, there is little to none research conducted in the field of entrepreneurial learning from a bankruptcy. Therefore theories considered closely and partly related to the subject have been revised. The overarching theory, the “Experiential learning theory” (Kolb, 1984) describes how experience can be transformed into genuine knowledge, through the steps: experiencing an event, reflecting on the event, understanding the principle under which the particular event falls and testing this new understanding under different circumstances. Jason Cope (2003) has found that entrepreneurs can obtain higher-level learning from experiencing discontinuous critical events by going through the phases; facing, overcoming and reflecting on events that occur during the running of a firm. This learning can be transformational; the entrepreneur realizes that current methods are insufficient, forcing him or her to adapt and change methods in future undertakings.

The main objective in this thesis was not to draw any final conclusions, rather to explore new valuable information that can be interpreted in the main project as well as in future projects. To gather information we used a qualitative method, in which we interviewed five entrepreneurs who had recently experienced a bankruptcy. The empirical findings were later analyzed in the light of the frame of references and the authors own viewpoint, by conducting a within case/cross case comparison.

The results show that two out of five entrepreneurs had transformed the experience from their bankruptcy into new genuine knowledge, thereby confirming that it is possible to obtain higher-level learning from a bankruptcy. They realized their own mistakes and changed their methods in order to avoid making the same mistakes again. Three of the respondents had not critically reflected on their bankruptcy, thereby gained no new knowledge of how to change their methods in future undertakings. The major reasons as to why they were unable to do so were that they blamed external factors as the reason for bankruptcy. One of the interviewees was emotionally blocked during the bankruptcy and therefore unable to contemplate what had went wrong.

Sammanfattning

Det finns mycket forskning inom området entreprenörskap, entreprenöriell inlärning, och entreprenöriell innovation. Däremot finns det, vilket Jason Cope (2003) har upptäckt, lite eller ingen existerande forskning inom området entreprenöriell inlärning från ett misslyckande, som till exempel en konkurs. Syftet med den här uppsatsen är att utforska om det är möjligt för entreprenörer att uppnå "higher-level learning" från en konkurs. Vi ämnar undersöka om entreprenörer kan lära sig av sina misstag och sedan använda dessa lärdomar i framtida projekt i sin strävan mot att bli bättre entreprenörer. Uppsatsen är tänkt som ett bidrag till ett forskningsprojekt om entreprenörers reaktion på företagsmisslyckande, bedrivna av Anna Jenkins (2008).

Som nämnt ovan finns det knappt någon existerande forskning angående entreprenöriell inlärning från en konkurs, vilket har lett till att de teorier som är relaterade till ämnet har blivit reviderade. Den övergripande teorin, "The Experiential Learning Theory" (Kolb, 1984) beskriver hur erfarenhet kan bli omvandlad till kunskap genom att följa stegen: aktivt uppleva en händelse, reflektera över händelsen, kunna förstå och analysera händelsen, och slutligen använda sin nya kunskap vid ett senare tillfälle. Jason Cope (2003) har upptäckt att entreprenörer kan nå en "higher-level learning" genom att uppleva diskontinuerliga kritiska händelser och gå igenom dessa faser: tillmötesgå, övervinna/bemästra och reflektera över händelser som inträffar under företagandets gång. Den här inlärningen kan sedan omvandlas; entreprenören inser att hans nuvarande företagarmetoder inte är optimala, vilket leder honom/henne till att anpassa sig till situationen och ändra sina metoder i framtida projekt.

Målsättningen med den här uppsatsen var inte att dra några avgörande slutsatser, utan istället att utforska och behandla ny, värdefull information som kan bli användbar i den avhandling vi önskar bidra till, samt för andra framtida forskningsprojekt. För att samla information använde vi oss av kvalitativa intervjuer. Vi intervjuade fem entreprenörer, vilka alla nyligen hade upplevt en konkurs. Empirin analyserades sedan med hjälp av våra utvalda teorier och våra egna synpunkter, genom att göra en "cross case comparison".

Vårt resultat visar att två av fem entreprenörer har omvandlat sina upplevelser kring konkursen till genuin kunskap och därmed bekräftat att det är möjligt att uppnå "higher-level learning" av en konkurs. De har insett sina egna misstag och ändrat sina metoder för att förhindra att samma misstag upprepas. Tre av respondenterna har inte reflekterat kritiskt över konkursen, och därför inte fått någon ny kunskap angående hur de skulle kunna ändra sina metoder inom företagande inför framtida projekt. Den främsta anledningen till varför de var oförmögna att reflektera över händelsen var att de skyllde konkursen främst på externa faktorer. En av de intervjuade var även känslomässigt blockerad under konkursen och därför inkapabel att begrunda sina misstag.

Table of Contents

1	Introduction	1
1.1	Background	1
1.2	Problem	2
1.3	Purpose	3
1.4	Delimitations	4
2	Frame of reference	5
2.1	Defining the Entrepreneur and Entrepreneurship	5
2.2	Firm failure	6
2.2.1	Bankruptcy	7
2.3	Learning	7
2.3.1	Higher-level and lower-level Learning	8
2.3.2	Learning from discontinuous critical events	8
2.3.3	Learning from failure	9
2.3.4	The Experiential learning theory	10
2.3.5	Reflection	12
2.3.6	Entrepreneurial learning: A conceptual framework	13
2.3.6.1	Knowledge	13
2.3.6.2	Career experience and entrepreneurial knowledge	14
2.3.6.3	Management experience	14
2.3.6.4	Industry experience	14
2.3.7	The Transformation Process of Entrepreneurial Learning	14
2.3.7.1	Modes of transformation	14
2.3.7.2	The outcome of previous entrepreneurial events	15
2.4	Conclusion of frame of reference	15
2.5	Research questions	16
3	Method	17
3.1	Scientific Approach	17
3.2	Data Collection -The Interview and subjects	17
3.3	Data manipulation and analysis - The interview	18
3.3.1	Designing the interview	18
3.4	Data Manipulation and Analysis -Theories	19
3.5	Challenges of the chosen method and research	20
3.6	Pilot interview	21
3.6.1	Transcribing the data	22
3.7	Method for Analysis	22
3.8	Validity	24
4	Empirical findings	25
4.1	Interview with Henry – Pilot Interview	25
4.2	Interview with Samuel	27
4.3	Interview with Sanne	29
4.4	Interview with Tommy	31
4.5	Interview with Conny	32
5	Analysis	35

5.1	Sanne	35
5.2	Henry	36
5.3	Samuel	38
5.4	Conny	39
5.5	Tommy	41
5.6	Cross case comparison	42
6	Conclusion	44
6.1	Discussion	45
6.2	Limitations	46
6.3	Future studies.....	47
	References	48
	Appendices	50
	Appendix 1- Intervjumall/Interview template.....	50
	Appendix 2 - Information about the entrepreneurs firms	52
	Appendix 3 - Content Analysis – Steps	57
	Appendix 4- Transcribes of the interviews	59

Table of figures

Figure 1	Anna Jenkins Research Proposal	4
Figure 2.	David Kolb's Experiential learning theory	11
Figure 3.	Kolb's & Fry Experiential learning theory	12

1 Introduction

The first chapter of this research paper will present a brief background of the research and the reason for the study. It includes a description of the problem area as well as the purpose and delimitations of the paper.

Entrepreneurship is one of the key drivers of the global economy and the growth of it. The result of entrepreneurial activities leads to new product innovation and job creation, which in the long run can lead to increased living standards and economic growth (McGrath, 1999). There is a lot of research conducted in the field of general entrepreneurship, entrepreneurial learning, and entrepreneurial innovation. However, as Jason Cope (2003) came across during his research, there is little to none research made within the field of entrepreneurial learning from failure, especially from bankruptcy. The little research that exists ends with the death of the firm and does not investigate what happens from the entrepreneur's perspective post failure (Shepherd, 2007). The entrepreneurial process of running a firm is characterized by discontinuous critical experiences from which the entrepreneur can gain new knowledge (Cope, 2003). However, the extreme experience of a bankruptcy and the learning outcomes from such an event has not been investigated.

Considering how important entrepreneurs are for economic growth, and all the jobs and prosperity that entrepreneurial activities generate, it is of serious concern that there is so little research available on this subject. Knowing more about how entrepreneurs learn from failure could improve our society and the progress of it, and provide a guideline for future entrepreneurs (Singh, Corner, & Pavlovich, 2007). Furthermore we think that the need for critical reflection and a chance for failing entrepreneurs to discuss their story by debriefing is an important and relatively unnoticed theme. This is why we find it interesting and important to conduct more research around this unexplored subject.

1.1 Background

For several decades the interest for entrepreneurship and entrepreneurs has grown significantly, resulting in a major growth within the field of entrepreneurial research (Landström & Johannisson, 1999). Entrepreneurship has however shown to be a very difficult field to study, and because of its complex nature, including many different approaches and levels of analysis, there is a high degree of fragmentation in this field (Landström, 2008).

Only the sole definition of an entrepreneur is something that has been deeply debated, and the opinions about this subject is still heavily divided between different researchers. Nevertheless there are some general characteristics of what composes a fundamental base for entrepreneurial success that are widely accepted; need for achievement, locus of control, risk-taking propensity, problem solving styles, innovativeness and values (Kreuger, 2002).

Currently there is a lot of research about why some individuals are better suited than others to become entrepreneurs, and what traits and qualities constitute a successful entrepreneur. A crucial matter, often overlooked within this field of research, is however how an entrepreneur deals with failure (Singh, et al 2007).

This paper focuses on individual entrepreneurs' experiences and researchers on the subject have found that these are not only related to success but also to failure (Politis, 2005). Estimates on the percentage of successful firms, that is firms that have not gone bankrupt, vary between the very optimistic 44 percent according to Kirchhoff, to the more accepted 10 percent according to Sarasvathy & Menon (Jenkins, 2008). Research suggests as we have mentioned earlier that entrepreneurs do not only credit their successful experiences as in-

put to their learning, the failures are also an important part of the process (Politis, 2005). Consequently these are two strong arguments as to why more research in this field is needed.

In this thesis we focus on a relatively new and un-explored approach to entrepreneurial research; the entrepreneur's response to firm failure, a bankruptcy to be more specific.

A response to failure can occur in many different ways. One thing that is certain is that the entrepreneur's experiences are unique, and having experiences from these unique events can give the entrepreneur the opportunity to gain new knowledge that would not have been possible to gain without the failure (McGrath, 1999). According to Sitkin (1992), this type of response occurs when the entrepreneur learn from his or her mistakes and tries to use this learning in order to become a more successful entrepreneur in future undertakings (cited in, Politis, 2005). In other words we are interested in, and will hence focus on the learning that comes from experience. By experience we mean the aggregate experiences that the entrepreneur has encountered on his way from the starting point of the firm to the failing of it, with focus on the proceedings that led to the bankruptcy, and what learning outcomes the entrepreneur can or cannot identify in retrospective.

1.2 Problem

This paper contributes to an ongoing research project aimed at studying entrepreneurial response to firm failure. The projects purpose is to gain a deep understanding of the learning process from failure (Jenkins, 2008). This learning process includes several variables and the most important ones are how attributions and emotions influence learning, and in turn how attributions, emotions and learning influence the likelihood of an entrepreneur re-entering the entrepreneurial life again and recovering from the failure (Jenkins, 2008). Our contribution to this relatively extensive research area is to explore if an entrepreneur can learn from a failure, and how this learning process takes place, if it does at all. Due to the fact that this is a relatively new and un-explored subject within the area of entrepreneurship, we have chosen an approach aimed at constituting a ground for discussion and further investigation, more so than generalizing and drawing final conclusions for the entire project.

The events following a business failure can yield learning experiences on many different levels for the individual entrepreneur. In this paper we aim to study how and what entrepreneurs tend to learn from a specific business failure, namely a bankruptcy. We want to explore the entrepreneurs learning experiences from this situation and determine if entrepreneurs tend to learn in different ways from such a failure, depending on several variables, presented in the following chapters.

It is, as stated above, relevant to determine what the different entrepreneurs have learned during their firm failure, but the main focus in this thesis will be more about how they have learned from the experience, and what impact this new insight can have on the entrepreneur's future life and possible future entrepreneurial career.

As the theoretical framework will present, previous research in the area of entrepreneurial learning concerns critical events, which is discontinuous events that occur while the firm is still operating. In one of his latest articles, researcher Cope (2003) highlights the need for research on the most extreme case of critical events, namely a firm failure. He further states that this is a much unexplored area of research and that it would be interesting to look deeper into the subject. By firm failure Cope (2003) refers to an event or a process that not only causes a firm to become destabilized, but actually seizes its whole existence. We find it

interesting and challenging to go further into this specific field, hence our contribution to the research on entrepreneurial response to failure will be exploring the learning outcomes from this firm failure.

Many entrepreneurs start new projects after their failings and if the knowledge from this past experience is overlooked, the same mistakes can easily be made again. Another interesting aspect of this is to examine how many of the entrepreneurs we interview that have started, or have planned on starting new businesses. For the benefits of failure to be useful to the entrepreneur he or she has to engage in new self employed activities (Ucbasaran, Westhead and Wright, 2006). Given this we want to explore and empirically investigate if learning from the extreme of critical events, bankruptcy is an exception or not.

1.3 Purpose

The purpose of this thesis is to explore if it is possible for entrepreneurs to obtain higher-level learning from a bankruptcy.

1.4 Delimitations

Since this thesis is inspired by an ongoing research project initiated by Anna Jenkins, researcher at JIBS, our goal with this thesis is to contribute to her work by exploring the learning outcome from failure. As the research model below describes, both attribution and emotional response influence learning (Jenkins, 2008). We delimit ourselves in this thesis to explore the outcome of the learning process, and we will not focus our attention on the attributions and emotions that have influenced the learning process. Having said this, we will naturally receive a lot of empirical data regarding emotions and attributions since the three are correlated, however we will not analyze them in depth, rather we are aware of the fact that they influence the process of learning. Finally we consider this thesis successful if we are able to answer our purpose and research questions, consequently building a ground for future research and contribute to the research project and other related research.

General Research Model

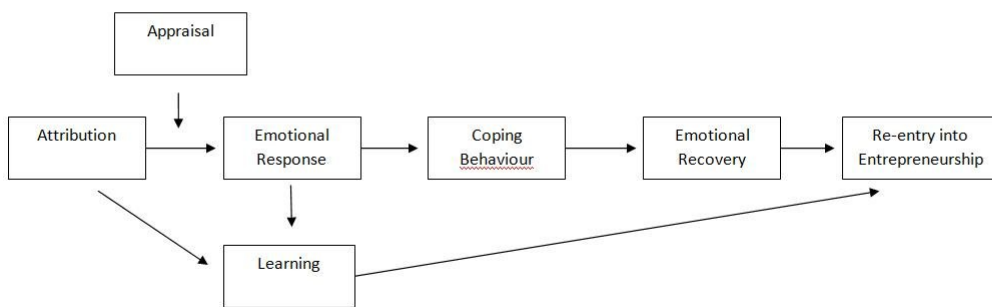


Figure 1 Anna Jenkins Research Proposal

2 Frame of reference

In order to reach the purpose of this thesis we need relevant theories and definitions to test our empirical findings on. In this chapter we will initially define the three concepts; entrepreneur, learning and failure, as this will be the working definitions throughout the paper. We will further present the theories that will be used throughout the thesis and these will be properly introduced in their respective sections.

Our research primarily concerns the process of entrepreneurial learning, and especially learning from failure. In the field of general learning there are many theories available, and in this chapter the most relevant theory for our research, David A. Kolb's "experiential learning theory", will be presented thoroughly. Another important aspect and reason to use Kolb's research is that he bases his theories on experiential learning. When interviewing the entrepreneurs it is their experiences from the bankruptcy we are interested in, hence Kolb's research is suitable.

As an introduction to the concept of critical events in a firm setting, Jason Cope's previous research on entrepreneurial learning from critical events will be the point of departure. His theory explores entrepreneurial learning from discontinuous critical events, and has a clear connection to our own research ambitions as we analyze the extreme critical event of bankruptcy. Moreover, as Cope's theory concerns the concepts of higher and lower level learning these two will also be presented and defined.

As mentioned, Kolb's research covers learning in a broad sense and in a general aspect of learning. Even though this theory is not specifically designed to serve the field of entrepreneurial learning, we have chosen to apply it throughout this thesis in order to determine what level of learning the entrepreneur in question has obtained from his or her experience of a bankruptcy. Another theory presented which serves as a tool to examine the backgrounds of the entrepreneurs and their previous experiences is Diamanto Politis "conceptual framework on entrepreneurial learning".

2.1 Defining the Entrepreneur and Entrepreneurship

There are many definitions of an entrepreneur and entrepreneurship in the literature revised and here we present the ones that are most related to our research.

The definition of an entrepreneur and entrepreneurial behaviour according to Minniti & Bygrave (2001) is someone who has the ability to perceive and exploit previously unrecognized profit opportunities. Further definitions of entrepreneurs and their traits according to Bygrave & Hofer (1991); someone that recognizes an opportunity, acts on it by creating an organization, and in the process risks a significant amount of personal wealth (cited in Cope, 2003). A characteristic trait of an entrepreneur according to Knight (1921) is the ability to cope with uncertainty (cited in Minniti & Bygrave, 2001). In Minniti & Bygrave's (2001) definition of entrepreneurs it is stated that successful results from entrepreneurial decision making depends on the individual entrepreneur's ability to process information and turn it into useful output.

With all these definitions in mind we conclude by adding the description of an entrepreneur according to (Investment dictionary, 2008); "An individual who, rather than working as an employee, runs a small business and assumes all the risk and reward of a given busi-

ness venture, idea, or good or service offered for sale”. This is the definition that we have chosen to apply since it focuses on the individual entrepreneur and is furthermore the definition that we think describe our chosen entrepreneurs most accurate.

“An individual who, rather than working as an employee, runs a small business and assumes all the risk and reward of a given business venture, idea, or good or service offered for sale”
(Investment dictionary, 2008)

Entrepreneurship is the set of actions used by an entrepreneur, the method an entrepreneur uses from the first business idea to the final product or service, and the creation of new economic activity. Defining entrepreneurship is difficult since nearly all active entrepreneurs have their own different definitions and thoughts about their profession. The definition applied might be too simple since anyone has the possibility to start and own his/her own business, without being entrepreneurial in the traditional sense (Davidsson, 2004), and we are aware of this. Davidsson’s definition of entrepreneurship is “Entrepreneurship is the creation of new economic activity” (Davidsson, 2004, p 8). Since the definition of entrepreneurship by Davidsson (2004) is more general and serves the purpose of this paper, we have chosen to apply this definition as the standard for this research.

“Entrepreneurship is the creation of new economic activity” (Davidsson, 2004, p 8)

2.2 Firm failure

For this research a clear definition of failure is needed as we will be referring to it throughout the thesis.

Entrepreneurs view failure differently according to Zacharakis, Meyer & DeCastro (1999). Therefore a definition is required to apply theories and models on to the concept of failure. Since there are different factors influencing failure it is crucial to identify them. Such factors are categorized; external and internal factors, where external factors are considered to be out of reach for the entrepreneur’s influences, and internal factors which are within the authority of the entrepreneur (Mueller & Thomas, 2001).

There are also other levels of failure that need to be discussed in general. As Shepherd & Wiklund (2006) emphasizes, the importance of distinguishing between voluntarily and involuntarily market exit is crucial. The difference between these two is clear: a voluntary exit is the liquidation or termination of a firm, with either a profit or break-even situation. Involuntary exit refers to the situation when a company is forced out of the market due to lack of financials or for other economic reasons (Shepherd & Wiklund, 2006).

The definition of failure applied in this research is bankruptcy, which is an objective as well as commonly used definition. There are however additional ways to view failure, such as liquidation, merging and fusion. Applying for bankruptcy according to Swedish Law can be done by both the entrepreneur, the company board and by someone who has a claim on the company. Bankruptcy defined is when the district court has judged the firm to bankruptcy, and an official receiver is announced. The board of the firm is no longer allowed to make decisions and the firm’s decisions are made by the official receiver (Bolagsverket, 2008).

2.2.1 Bankruptcy

We have chosen bankruptcy to define firm failure for three reasons. The first reason is that we want to build on researcher Jason Cope's theories on learning from critical events. He calls for more research on the extreme of critical events, failure; and he describes failure in a way that according to us can only be understood as bankruptcy. Our second reason for choosing bankruptcy is the fact that it is the focus of the ongoing research project, initiated by Anna Jenkins which we contribute to. As this paper aim to contribute to the ongoing research project, it is necessary to use the same working definition. Thirdly, locating and getting in contact with owners of firms that have been merged or have been part of a fusion is more time consuming, since the question of who the owner of the new firm is, and who started the first firm is not as clear as in a bankrupt firm. Moreover, these firms do not fit our purpose as we are looking for firms that have failed rather been absorbed in a new firm. In Sweden there is a database (Affärsdata) listing all firms that have filed for bankruptcy and this database serves as our main source for finding and selecting interview targets. To conclude, bankruptcy is an objective way to view failure and the definition is clear. It marks the end for a firm as it has been operating.

2.3 Learning

Learning is a vital concept in this thesis and in this section we will present the more general research and definitions of the concept. Further along in this chapter entrepreneurial learning will be presented as part of the theories which address the matter in depth.

It is frequently mentioned and seen in literature on entrepreneurial learning, as Rae & Carswell (2000) mentions, that most entrepreneurs are action oriented, and accordingly their learning style is experientially based (cited in Cope, 2003). This assumption goes well with Deakins & Freel's, Young & Sexton's (1997) suggestions that entrepreneurs learn mainly through 'learning by doing'; trial and error based activities as well as from solving problems (cited in Cope, 2003). In the literature on learning there are several different levels of learning discussed and the two most common focuses are on organizational and individual learning (Cope, 2003). In this thesis we focus on individual learning and will not investigate organizational learning any further. However it is important to note that several researchers stress that many of the concepts developed to describe organizational learning are also directly applicable to individual learning (Cope, 2003). Having said this we will apply the theories we find on learning onto individuals.

There are different levels which distinguish between more practical, theoretical, routine, adaptive, and fundamental learning (Argyris & Schön, 1978). According to Huber (1991) this gives an understanding and a new cognitive 'theories for action' forcing an individual to question his or her established way of doing things (cited in Cope, 2003). Cope (2003) chooses to use the terminology 'higher-level' and 'lower-level' learning which was developed by Fiol & Lyles (1985), when discussing the different levels of learning and the outcome of the learning process. In line with Fiol and Lyles higher and lower level learning concepts, there are several other terms used in the literature to differentiate the levels of learning a person can engage in. Brown (2000) for example applies 'surface' and 'deep' learning to specify the differences between the types (cited in Cope, 2003).

2.3.1 Higher-level and lower-level Learning

In order to differentiate between levels of learning, the development of a hierarchy of learning has been developed (Cope, 2003). By applying this hierarchy on the case of our entrepreneurs it is possible to explore which level of learning the entrepreneurs have engaged in. The following definitions of learning are used as working definitions throughout the thesis to be able to analyze and interpret results.

Different level of learning evolves from diverse events, and it is possible to distinguish between practical, routine and adaptive learning, previously mentioned and discussed by Argyris & Schön (1978). These are all different synonyms to the definition of “higher and lower level learning” which we will apply. Since Cope use this definition throughout his research and literature this is necessary.

The definition of ‘higher-level’ and ‘lower-level’ learning comes from Fiol & Lyles and are as follow (Cope, 2003);

“Lower-level learning Focused learning that may be mere repetition of past behaviours—usually short-term, surface, temporary, but with associations being formed. Captures only a certain element; Single loop, routine level”. (Cited in Cope, 2003, p. 433)

Lower-level learning is repetitively task oriented and is triggered by reoccurring and routine based events. This level of learning will not generate questioning of underlying values and implies no capacity to “bring forward” experience (Cope, 2003). According to Fiol & Lyles (1985) Lower level learning occurs through repetition and routine and has short-term outcomes (cited in Cope, 2003). The defined failure in this paper is bankruptcy, which is neither reoccurring nor routine based.

“Higher-level learning The development of complex rules and associations regarding new actions. Development of an understanding of causation: Double loop learning. Central norms, frames of reference and assumptions changed”. (Cited in Cope, 2003, p. 433)

Higher-level learning is the learning that is attained through experiences, and entrepreneurial decisions, through self-reflection and critical reflection (Cope, 2003). Entrepreneurial learning and critical reflection discussed by Cope (2003) are the outcomes from different discontinuous events occurring within the entrepreneurial process of running a firm. According to Fiol & Lyles (1985) Higher-level learning has long-term effects and is a cognitive process that involves skill development and new insights (cited in Cope, 2003). By defining and applying Cope’s theory to an extreme non reoccurring event, bankruptcy, higher-level learning outcomes from this event will be investigated throughout this thesis.

2.3.2 Learning from discontinuous critical events

This theory and the findings in the following section highlight the importance of critical events in a firm setting, and the critical reflections following these events. Drawing on Kolb’s research, in which is stated that learning comes from experience, Jason Cope has completed his own study within the subject specifically studying the learning outcome of discontinuous critical events (Cope, 2003). The critical event in our research is the bankruptcy of a firm. There is little or no research conducted on this specific field; however the research and theories developed by Cope are similar and can to a certain extent be applied to our research.

Cope has conducted interviews and case studies with several small business firm owners, focusing on critical events that have occurred in each of the firm's lifetime. His research method as well as his case study approach is similar to the ones used in this thesis. In his research paper "Entrepreneurial Learning and Critical Reflection. Discontinuous Events as Triggers for 'Higher-level' Learning", he explores how entrepreneurs learn from critical events, and suggests that the learning outcome is of the "higher-level learning" type. This type of learning occurs when the entrepreneur has been able to critically reflect on his or her mistakes, or situations that have occurred, and taken wisdom and learned from them. Learning from these types of events can often be transformational; meaning that as the entrepreneur faces non-routine events his normal way of acting in a situation might prove to be insufficient, forcing him or her to take notion of the fact that this way of acting might not be the most efficient and need to be altered. These events can be both managerially or financially related, and both externally or internally inflicted (Cope, 2003).

One of the outcomes of Cope's study, also acknowledged by other researchers, is the recognition that certain events or episodes in an entrepreneur's career/life have an important impact on the process of learning. It is agreed upon that the entrepreneurial process of running a firm is characterized by non recurrent events and is a non linear process including various "learning events". This is something that has been recognized within the field of individual learning for some time and more recently within organizational learning. The most important aspect of the research on learning from critical events is that it can trigger "higher-level" learning. In order to trigger this type of learning, some sort of opportunity or crisis has to occur, in order to stimulate and enable the entrepreneur to engage in higher-level learning (Cope, 2003). Cope goes on to suggest that entrepreneurs can experience distinctive levels of higher-level learning by going through the phases; facing, overcoming and reflecting on events during the entrepreneurial process.

"The results tell us...that just one hour spent reflecting can significantly increase learning" (Daudelin, 1996, p. 45)

To conclude there is a growing recognition that the process of entrepreneurship and the management of a small business is a turbulent and sometimes chaotic process, which is characterized by learning events and learning opportunities. These learning events have an impact on both the entrepreneur's personal -as well as his business life (Cope, 2003). Further the learning events are unique which makes it even more important to capture the experiences and turn it into a competitive advantage (McGrath, 1999).

Cope finally calls for more research on the area of the most extreme organizational discontinuous event, Bankruptcy, which leads us to the focus of this research paper's core.

2.3.3 Learning from failure

In line with Cope (2003), McGrath (1999) argues that having experienced failure increases an entrepreneur's ability to reduce uncertainty, increase variety and expand the search for new opportunities. Furthermore failure has a tendency to make entrepreneurs undertake experimental actions where the learning is of the more experimental type (Politis, 2005). McGrath (1999) continues this argument by stating that there are advantages with pursuing new opportunities of higher variance, even if the likelihood of failure is higher. This is in accordance with the theory that failure sometimes stimulates the entrepreneur to choose a radically different method in order to cope with new situations (Minniti Bygrave, 2001).

However, not all people are meant to be entrepreneurs and the failure in itself can send a message to the entrepreneur that he or she is not suited for self employment. There is a taboo of failing as an entrepreneur and as soon as that taboo is gone and the failure is public, entrepreneurs can learn from each other (McGrath, 1997).

According to Sitkin (1992), the most important failures are the so called intelligent failures, which are failures that can work as a base for changing future behaviour through new information (cited in Politis, 2005). As mentioned earlier, the benefits that come from failure can only be materialized if the entrepreneur starts a new firm (Ucbasaran et al., 2006). Research concludes that entrepreneurs who have experienced failure do not pursue fewer opportunities, in fact they pursue even more. Similarly their overconfidence is not lower than for entrepreneurs who have not experienced failures. The reason for this could be that the entrepreneurs who have failed have a feeling of loss and therefore want to “catch up” by pursuing new opportunities (Ucbasaran et al., 2006).

2.3.4 The Experiential learning theory

The decision to use Kolb’s experiential learning theory is motivated by the fact that the theory is based on learning from experience, and therefore suits our research since our most important source of information in this thesis is the entrepreneur’s own experiences from the bankruptcy. The experiential learning theory guides us in this process. As researchers in the field of entrepreneurial learning have acknowledged, interviewing entrepreneurs is a complex matter since so much feelings and uncontrollable variables are involved (Cope, 2003). Further, Kolb’s theory helps us understand how the entrepreneurs have reflected upon, and grasped the experiences from the bankruptcies, which is central to our research as well as to the other researchers presented in this chapter.

One of the most frequently used theories within the field of learning is, as stated earlier, the “experiential learning theory” (ELT). The learning theory is defined as “the process whereby knowledge is created through the transformation of experience”. Knowledge results from the combination of grasping and transforming experience (Kolb et al 1984). This theory is not specifically developed to serve the area of entrepreneurial research; however learning from experience is the dominant way for an entrepreneur to learn during the process of running a firm (Cope, 2003).

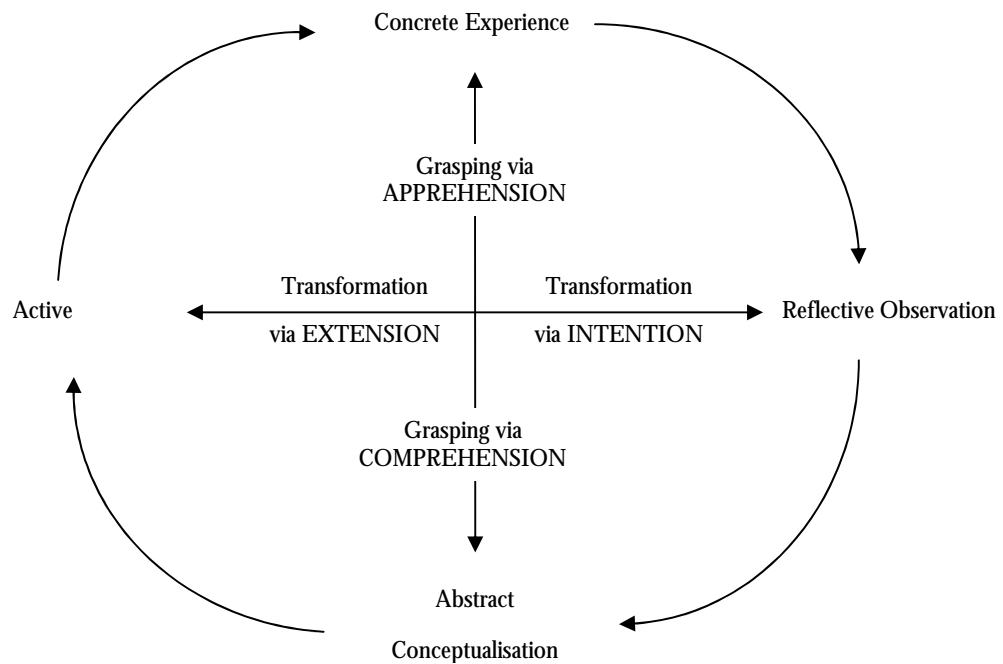


Figure 2. David Kolb's Experiential learning theory

As the ELT model portrays, two correlated modes of grasping experiences are available. A person can either grasp an event by concrete experience (CE) or Abstract conceptualization (CA). Further there are two correlated modes of transforming this gained experience, Reflection Observation (RO), and Active Experimentation (AE). As the model shows, an experience can be obtained via a concrete happening; that is, new information is obtained by concrete actions and direct feelings, events, i.e. is tangible. The other way to grasp the experience is through comprehension, where new information is retrieved through analyzing an event, and carefully planning how to act, rather than using spontaneity as a guide. Similarly the method of transformation is either driven by conservative reflective measures or by the more active "hands on" extension approach, which involves learning by doing rather than theoretically learning. Which way a person ends up learning is often connected to how that person is in general, the way the person transforms the experience. Either way, a person will end up choosing one of the above (Kolb et al, 1999).

David A. Kolb and Roger Fry (2001) have constructed a model in order to further explain the structure of experiential learning theory. The learning cycle, the steps displayed in the model below, could begin at any of the four stages; however it is assumed to follow the steps outlined below, beginning with a person experiencing a situation and then seeing the effects of it. Kolb's and fry's prerequisites for successfully transforming experience into knowledge are:

1. The learning process often begins with a person carrying out a particular action and then seeing the effect of the action in this situation.
2. The second step is to understand these effects in the particular instance so that if the same action was taken in the same circumstances it would be possible to anticipate what would follow from that action.

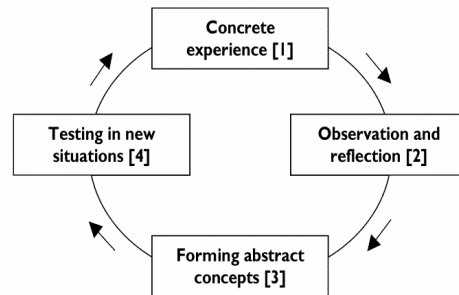


Figure 3. Kolb's & Fry Experiential learning theory

3. The third step is understanding the general principle under which the particular instance falls.
4. The fourth step is applying through action in a new circumstance within the range of generalization. (Kolb & Fry, 2001)

2.3.5 Reflection

As a complement to Kolb's ELT model we use a definition of reflection by Daudelin (1996). Reflection as a term will be used throughout the thesis and extensively in Cope's theory presented later in this chapter. When investigating what is learnt after a critical event such as a firm failure, Cope (2003) found that learning was linked to critical self-reflection. Cope and Watts (2000) further found that when an entrepreneur attributed the mistake to their own actions, the learning experience was more powerful.

"Everyone, of course, reflects on life events to learn from experience.
New research suggests that guiding the process can enrich the learning".
(Daudelin, 1996, p. 36)

Actively engaging in reflection refers to the activity of evaluating an existing experience, making connections between that experience and others, and finally filtering it through one's own personal preconceptions. When this process results in learning outcome, the individual will have developed a new approach on how to deal with future situations, differently from the approach he/she would have used if reflection had not been applied (Daudelin, 1996).

2.3.6 Entrepreneurial learning: A conceptual framework

Diamanto Politis conceptual framework will be used in our research as a mean to define what factors have an impact on the entrepreneur's way of learning and operating. Since we want to examine the learning experiences of five entrepreneurs, we need to have a theory that take into account what the entrepreneurs have done in the past as well as what they bring into the process of starting and running a firm. The outcome of previous events in an entrepreneur's life has an impact on entrepreneurial learning according to Politis (2005). Politis (2005) further states that her conceptual framework is a point of departure for future research on entrepreneurial learning, where more empirical research has to be conducted to confirm her propositions. She calls for more research regarding the outcome of previous entrepreneurial events in the case of firm failure; hence our contribution to her research will be to test certain parts of her propositions empirically.

In her article "The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework", Politis (2005) seeks to develop and synthesize available research, in order to better explain the process of entrepreneurial learning as an experiential process. In another article Politis (2008) concluded that experience from start-ups does have an impact on the entrepreneurial mindset, and that experiences, such as from a start-up, is in general a beneficiary trait to possess. There are two main components that affect the process of entrepreneurial learning; Entrepreneurs' previous career experience, and the transformation process which refers to how well the entrepreneur copes with newness. These two components result in entrepreneurial knowledge, where knowledge is referred to as how effective the entrepreneur is in discovering new opportunities and cope with liabilities of newness. Important to acknowledge is once again that the research on entrepreneurship in the context of learning is a relatively unexplored field, hence it is not strange that many of these questions have remained unanswered (Politis, 2005).

It is of importance to distinguish between the two concepts experience and knowledge. In order to do so Politis (2005) uses a starting point developed by Reuber and Fischer (1994), which states that the experience is the observation and participation in an event, while the following practical wisdom resulting from this event constitutes the entrepreneurial knowledge gained. With this distinction it is possible to explore the entrepreneurial learning process which is a constant transformation of experience into new knowledge (cited in Politis, 2005).

The following four subheadings refer to the input that an entrepreneur brings into the process of running a firm.

2.3.6.1 Knowledge

Learning within entrepreneurship is defined as the ability to act on and discover opportunities, as well as learning how to cope with obstacles and handling liabilities of newness. Since the natural process of creating a new venture starts with the recognition of an opportunity, the handling of new events cannot take place before the opportunity recognition (Politis, 2005). Hence, Politis presents two different outcomes of what she considers to be successful results of entrepreneurial learning.

- (1) Increased effectiveness in opportunity recognition.
- (2) Increased effectiveness in coping with the liabilities of newness.

2.3.6.2 Career experience and entrepreneurial knowledge

Prior career experience concerns three variables; Start-up experience, management experience and industry specific experience. A relationship has been discovered between prior start-up experience and firm performance, both economically and concerning the ability to exploit opportunities (Politis, 2008). This indicates that a “learning by doing” approach is a very important variable in entrepreneurial learning, and that education can only teach you so much about certain matters (Cope, 2003).

2.3.6.3 Management experience

Management experience has also been proven a factor in entrepreneurial learning. Research has found that the longer work experience, and especially management experience an entrepreneur has, the higher are the odds of firm survival. Another finding is that a person with prior management experience is more likely to get the intention to start his or her own business in the first place (Politis, 2005).

2.3.6.4 Industry experience

The expertise within a certain industry has been proven to have an impact for entrepreneurs. Since entrepreneurs often have to handle different goods and routines within an industry, experience is helpful. If an entrepreneur has been a customer or a supplier in a certain industry he can more easily predict such things as demand, and discover opportunities. Furthermore the industry specific experience often has an impact on which industry an entrepreneur chooses to enter, and research implies that the surviving firms are more common within fields where the entrepreneur possesses previous experience, while the failing are more common in new, for the entrepreneur unexplored fields (Politis, 2005).

2.3.7 The Transformation Process of Entrepreneurial Learning

As presented earlier in this chapter, David A. Kolb (1984) has described the process of experiential learning, where experiences are transformed into experientially acquired knowledge. This implies that to simply experience something is not enough, one has to do something with the acquired experience. Likewise, only transforming the experience is not sufficient, further action is needed. The experience has to be acted upon (Politis, 2005).

When applying Kolb’s (1984) theory on entrepreneurial learning it can be argued that entrepreneurs often deal with immediate and concrete experiences, and therefore carry a wide set of experiences. This in turn gives them the opportunity to have many experiences to reflect on when developing entrepreneurial learning, hence the definition of entrepreneurial learning is the grasping and transformation of these experiences. As a compliment to Kolb’s theory, Politis claims that entrepreneurial learning is a bit more complex than the cyclical model developed by Kolb. As a result of this Politis talks about two distinctive ways of transforming experiences; exploration and exploitation (Politis, 2005).

2.3.7.1 Modes of transformation

Exploitation is when an entrepreneur acts in a way that is familiar to him or her and by doing so exploiting what he or she already knows. Exploring means that the entrepreneur chooses a whole new way to act which is unfamiliar to him (Politis, 2005).

Having these two options to choose from means there is a trade off between them. Consequently two entrepreneurs with about the same previous knowledge can learn differently and gain different entrepreneurial knowledge. Generally it has been said that the challenge seeking entrepreneurs engage in the more exploratory way of gaining new knowledge since

it lies in their nature. Research has further found that this helps the entrepreneur to discover new opportunities. On the other side of the axis, the coping with liabilities of newness, it has been implied that developing routines and using pre tested methods has been successful when facing difficult tasks such as management and organization issues. This constitutes the more exploitative way of transforming knowledge. It can be concluded that the approach which the entrepreneur chooses, explorative or exploitive, can have an impact on what knowledge comes out of the learning process (Politis, 2005).

Since there are only two available courses to take when transforming experiences, is it possible to predict which way a certain entrepreneur will take? Previous research on the subject presents three factors that can have an impact on which mode the entrepreneur chooses: The outcome of previous events, the predominant logic or reasoning of the entrepreneur, and the entrepreneur's career orientation (Politis, 2005). We will only address the factor that concerns the outcome of previous events since this is more related to our research, and the fact that some of our interview respondents have started more than one firm.

2.3.7.2 The outcome of previous entrepreneurial events

Entrepreneurs who have been successful in using certain methods tend to use the same approach when they face new challenges, implying that they use their pre-existing knowledge to solve problems; they exploit (Minniti and Bygrave, 2001). This however can be a problem when the entrepreneur applies his old strategies to situations that demand new solutions, and where the need to adapt is reduced at the expense of persistence (Politis, 2005). Failure on the other hand can provide an entrepreneur with opportunity to discover uncertainties previously unpredictable. According to McGrath (1999), Sarasvathy (2001) and Sitkin (1992) this implies that failure analysis can serve as a powerful tool to reduce uncertainty. To be able to use different modes is, one could claim, the ability to be innovative (cited in Politis, 2005). If an entrepreneur has not been successful using certain methods they tend to use a more explorative way of acting. Based on this it seems fair to assume that failure tends to steer the entrepreneur towards learning through experimentation. To conclude, the entrepreneur will most likely choose a way to learn depending on if he or she has succeeded or failed in previous entrepreneurial events (Politis, 2005).

2.4 Conclusion of frame of reference

To define entrepreneurship we have chosen the definition by Davidsson (2004) that "Entrepreneurship is the creation of new economic activity". To define the entrepreneur we apply the definition; "An individual who, rather than working as an employee, runs a small business and assumes all the risk and reward of a given business venture, idea, or good or service offered for sale" (Investment dictionary, 2008). These definitions fits well with our purpose as they are objective definitions, and since a criterion we used when choosing respondents is that he or she has started at least one firm.

Kolb's experiential learning theory is a tool that we will use to understand the process of learning from experience. Experiences are the primary data in this thesis and by using this model on learning from experience we were able to tie the abstract experiences to a concrete theory. Understanding how the entrepreneurs have experienced their failure enables us to draw conclusions on whether or not these experiences have been transformed into genuine knowledge.

To put the theories in relation to each other we use Kolb (1984) as the overarching theory. Cope's and Politis theories are more specific theories where we can provide examples of the application of Kolb's.

Higher and lower level learning are two central terms in entrepreneurial learning. In Cope's (2003) research it is the higher-level learning type that he claims entrepreneurs can obtain by experiencing and reflecting on discontinuous critical events running their firm. By presenting the hierarchy of learning we are able to draw conclusions from our interviews concerning the level of learning that our respondents have engaged in. Further we will be able to compare our findings with the findings of Cope (2003) as his study is similar to ours and concerns higher and lower level learning. We can thereby build on his research and contribute by adding bankruptcy to the equation.

Since we want to understand how the entrepreneurs have learned from their experiences, and why they have learned a certain way, we need to take into account certain variables that they bring into the process of running a business. Diamanto Politis framework works as a complement to the theories of Kolb and Cope and provides a tool used to better analyze the individual entrepreneurs separately, by looking at the outcome of their previous entrepreneurial events.

2.5 Research questions

In order to combine theories and answer our purpose we have developed a set of research questions. By creating our own research questions we are able to not only make use of the existing theories but also to constitute a new ground for further research. Some of the findings from the theoretical framework, in combination with our empirical findings have enabled us to develop new research questions that help us understand the phenomenon of learning from failure better.

Research questions

How many of our respondents obtained higher-level learning from their bankruptcy?

How has the outcome of previous entrepreneurial events affected the entrepreneur's mode of transforming experience into knowledge?

Do the blamed reasons for bankruptcy affect the entrepreneur's ability to learn from a bankruptcy?

3 Method

This chapter will cover the scientific approach and methodology of the thesis. How the study was conducted, the data collected and the limitations in the research as well as problems, challenges and weaknesses in the chosen method. The method of analysis is covered in its own section to emphasize the importance of applying a well structured analysis of the empirical findings.

3.1 Scientific Approach

Our main objective with this thesis was not to draw any final conclusions, rather to explore new valuable information that contribute to, and can be interpreted in the main project as well as in future projects.

As inferred we have used a case study approach where the interviews constitute the primary data. This was because of several reasons. The need for a case study arises from the desire to understand a complex social phenomenon (Yin, 2003), which learning from bankruptcy is considered to be. First of all there is little, if any prior research on our specific topic (Cope, 2003; Politis, 2005), forcing us to collect relevant data ourselves. In cases where the knowledge base is poor, or relatively poor as in our case, the theoretical framework does not enable one to test certain hypothesis or develop new theories; rather one should take the approach of an exploratory study, asking questions about how and why certain facts of matter are (Yin, 2003). Nevertheless an exploratory study should contain statements about what is to be explored, the purpose of the exploration, and the criteria that will be used to judge if the exploration has been successful (Yin, 2003). These issues were addressed in the introduction of the thesis and will be evaluated in the concluding chapter.

3.2 Data Collection -The Interview and subjects

As our main goal with this paper is to obtain qualitative information about how and if entrepreneurs have learned from a firm failure, namely a bankruptcy, we chose to get in contact with actual entrepreneurs who have recently experienced such a failure, and conduct personal face to face interviews with them. The benefit of using a methodology like interviewing is the richness of the data obtained and the possibility to get a deeper insight into the phenomena (Hancock, 1998).

Due to the time consuming interview approach, we did not focus too much on finding a lot of different entrepreneurs, rather we aimed at meeting at least five appropriate subjects who fit our purpose. There is no ideal number of cases to include in a case study, however somewhere between four and ten cases are recommended. Including more than ten cases can easily become overwhelming since the data collected is too much to cope with (Eisenhardt, 1989). This became evident in our case since we chose to transcribe our interviews and analyze each case deeply. In order to find prospects for our interviews we used a data base named "Affärsdata", which contains information about firms in Sweden that have filed for bankruptcy. This information is updated on a daily basis, and is a well known and trusted source of information. Having this source to rely on saved us a lot of time since we did not have to conduct extensive screening in order to find our respondents. All the criteria (see chapter 4.3) that we used when selecting our interviews are displayed in this database.

3.3 Data manipulation and analysis - The interview

Since we wanted to find entrepreneurs in certain locations, we used Affärsdata to search for entrepreneurs within the regions of interest; Stockholm and the south of Sweden. The main reason for choosing interview objects in relatively nearby locations was the ease of access. Bankrupt firms are present all over Sweden, but it makes no sense travelling the country in order to find them since they are well represented in our chosen areas. The next step was to make a short analysis of each of the companies we found, and based on this information determine what companies were best suited for our research. It is important to note that the screening process of candidates should not be overly extensive and become a “mini study” in itself (Yin, 2003), whereby we decided on a few variables before we started the screening process. When deciding on interview prospects we looked at turnover figures as well as the number of employees and years in business (see Appendix 2). In order to be an attractive prospect the entrepreneur should have been in business for some years and have a turnover of at least two million SEK annually. We use no upper limit regarding this. We want the firms to have a relatively substantial turnover in order to make sure that the firm was serious and that the stakes were somewhat high. Further it was important to our research that the firm has had at least two or more employees besides the founder, in order to tap in to the problems that can arise when managing a firm and its employees. This criterion was developed in the initial phase of the thesis as one of our research objectives concerned entrepreneurs ability to be managers. This objective is no longer in focus, however it was not negative for us that the entrepreneur had employees.

It is a fair assumption that entrepreneurs will most likely need some time to reflect on their bankruptcy, and therefore we estimated that it would be appropriate to get in contact with companies that have filed for bankruptcy at least three months ago. Since “Affärsdata” contains information from years back, we were able to retrieve this information easily. After finding and structuring the necessary information about the prospects, we contacted them via telephone in order to be able to explain our research, as well as answering any of their questions. All together we called six entrepreneurs and only one declined to participate in the study. The reason for this was lack of time.

In order to make sure to get the most thought through, honest and fulfilling answers, we wanted to make sure to gain our interview subject’s trust and also make them feel comfortable. We therefore chose to conduct these interviews face-to-face to make it more personal, in the surroundings of their choice.

3.3.1 Designing the interview

Our information gathering was qualitative since the research project we are currently involved in requires this type of data rather than quantitative. The main options of methods when collecting qualitative data are through interviewing, focus groups and observations (Hancock, 1998). As inferred we chose to conduct focused interviews, also known as semi structured interviews (Hancock, 1998). This option provides the opportunity to discuss some topics in more detail and if the respondent has difficulties understanding a topic, the interviewer can use prompts to guide the interviewee further. This method of interviewing can be compared with unstructured interviewing where there is no preconceived plan or expectations of the interview (Hancock, 1998). To use a focus group would be too time-consuming and the entrepreneurs might not be willing to share their life story in front of five other people. Observation is often used when you want to see how people actually behave (Yin, 2003). Since the phenomenon that we are studying cannot be explored by ob-

servicing our respondents, it was obvious that we could not use observation as our empirical data collection method.

To be able to design accurate and appropriate questions, as well as getting necessary guidance on how to effectively conduct the interview we designed it in accordance with Yin (2003). The interview is to be considered a guided conversation rather than a structured query. This means that the interviewers have two jobs (Yin, 2003); to follow our line of inquiry by following the model that we have constructed (see pilot interview chapter 4.6) and to ask our interview questions in a way that fits our inquiry. Most case study interviews are of open ended question type and ours was no exception. By using open ended questions the interviewer can define specific questions while at the same time provide the opportunity for both the interviewee and the interviewer to discuss the most important topics in more detail (Hancock, 1998). Accordingly the interviewer shall post questions about the facts of a matter as well as the respondent's opinions. This can often lead to that the entrepreneur bring new and personal insights which can be used in future research (Yin, 2003), something that we came across conducting our interviews. It is important to note that we only focused on learning outcomes and reflections that the entrepreneurs had engaged in prior to the actual interview. This was because we wanted to make sure we were investigating the entrepreneurs own responses to the failure, without influences from us and our research.

3.4 Data Manipulation and Analysis -Theories

In order to make sure we used the most relevant information and sources, we read through an extensive amount of material within relevant subjects, and spent a lot of time discussing each theory that we found interesting together as a group, and together with our assigner who has substantial experience on the subject. By asking oneself challenging questions about what is being studied and why, and what is aimed to be learned from the study, the researcher is able to overcome barriers to theory development (Yin, 2003). In our research this became very important as we had no pre-existing theory that addressed the exact same topic. Therefore we not only had to read up on theories that related to our research, we needed to combine different theories in order to found a base for our analysis.

The theories we collected were all of learning type, and after sorting and filtering through the information collected we narrowed our material down to a small base of the most appropriate theories, which later was applied to the data collected from our interviews. Yin (2003) stresses the importance of having an overview of all the theories that might be relevant to the study before starting the data collection phase, especially so in a case study. Furthermore, Eisenhardt (1989) stresses the importance of being flexible during the study in order to take advantage of the uniqueness of each case. By doing so opportunities may arise to develop or discover new themes (Eisenhardt, 1989).

A possible flaw with using case study as a method is that the researchers may not be able to generalize from the empirical findings, mainly since the cases are not "sampling units". This results in a generalization known as "analytic generalization" in which a previously developed theory is used to compare empirical results with. If two or more cases indicate that the results are the same as one of the applied theories one could claim replication. If two or more cases support one theory but not another rival theory, this is evidence of an even more potent empirical finding (Yin, 2003). If any of the cases disconfirms a relationship this could provide an opportunity to refine and extend theories presented in the frame of references (Eisenhardt, 1989). However, in our research we had already stated that we were only going use theories by building on them and putting them in a new context, bank-

ruptcy. Therefore our goal was not to claim replication, rather to compare and build on existing theories. This however does not infer that we were not able to discover evident similarities between our own research and the theories, just that it was not our primary objective.

3.5 Challenges of the chosen method and research

The main challenge with our research was the fact that there was little existing research within the subject of learning from failure. Therefore we had to make use of general research in all relevant fields; learning, entrepreneurial learning, entrepreneurship, and failure. This made our search for information very time consuming, and we had to spend a significant amount of time sorting through material in order to find the most relevant data.

Another crucial and vital matter of our thesis, and also a possible predicament, was definitely the issue of finding five entrepreneurs willing to be interviewed. The first step was to get in contact with possible interview subjects, which was relatively difficult since the firms they represented were no longer active, hence contact information was hard to find. Even though the entrepreneurs were registered in Affärsdata, their contact information was not always accurate. Secondly, pursuing the candidates to participate in our research was also a challenge, since talking about a business failure might be a sensitive subject.

We might also encounter a number of smaller challenges when conducting our interviews;

- Our interview subjects might give us a lot of irrelevant information when answering our questions, which might lead to difficulties when interpreting the answers due to over-flow of data.
- Our interview subjects might feel offended and un-willing to answer questions.
- Our interview subjects might not be able to answer all our questions.
- Our interview subjects might not want to be recorded.
- Our interview subjects might not want to give us honest or fulfilling answers.

In order to deal with these challenges we took action on the matters. In our theoretical framework we collected and cross analyzed the findings on learning, entrepreneurial learning, entrepreneurship and failure, and used certain theories concerning critical events in a firm, and applied these findings on the event of a bankruptcy. The logic behind our research was similar to the research by Cope (2003), since we too analyzed the outcome of an experientially encountered event, which in our case was bankruptcy. We tried to apply the findings from these researchers as far as their research was expanded, and from there we applied our own thoughts on the subject. Politis has not empirically investigated her model, hence our contribution to her research was to investigate and apply certain parts of it.

In order to deal with the entrepreneur's unwillingness to answer certain questions about their failure we assured them of our confidentiality, as well as provided them the opportunity to approve the final document. Further the choice of open ended qualitative interviews, in a safe environment for the entrepreneur minimized the possibility of untruthful answers. According to Gustafsson, Näs and Purohit (2007) who are previous researchers who have attempted interviewing entrepreneurs have experienced difficulties and unwillingness from the entrepreneurs when it comes to participating in the interviews. This was never an issue for us and we consider five out of six entrepreneurs willing to participate contradictory to previous statement. Even though a respondent has agreed to participate in an interview, sometimes they have difficulties in understanding and expressing the factors

and underlying reasons that led to the bankruptcy (Bruno et. al, 1989). This is something that we took into consideration; however we found that all of the entrepreneurs were willing to discuss and elaborate on their experiences. In order to get the entrepreneurs to understand our specific questions we tried to apply a pedagogic approach, and if the respondent had difficulties understanding the meaning of a question, we repeated it and put it into an understandable context. As a precaution we had also sent out all the relevant information about the topic, including Anna Jenkins research proposal and an introduction to our own research. All of our respondents had gone through the material and had an understanding of the topic.

Finally it is important to be aware of the possibility of biases. Case study researcher have been proven probe to this problem because they have to understand the topic beforehand. In order to deal with this problem one has to be open to findings that are contradictory (Yin, 2003). To cope with this challenge we discussed our respondent's answers with other researchers in the same field.

3.6 Pilot interview

A final preparation for data collection is to conduct a pilot case study (Yin, 2003). The project's main objective was to search for empirical data through qualitative interviews, enabling us to analyze the results and interpret entrepreneurial learning theories in the light of the findings. The pilot study is a means to refine data collection plans with respect to both the secondary data and the forthcoming procedures, which is the analysis (Yin, 2003). According to Eisenhardt (1989) it is legitimate to alter and even add data collection methods during the study because the investigators are trying to understand each case individually. Our pilot interview was chosen and conducted in a way that was more complicated and broad in order to encounter all the relevant data collection issues (Yin, 2003). The outcome of the interview was positive and useful for the forthcoming project. All the planned questions were covered and satisfying answers given. It is not the norm to use Pilot interviews as input in the analysis; however our tutor considered the results from the pilot interview satisfactory and so on we applied it in the analysis (A. Jenkins, personal communication, 2008).

After the interview we re-arranged the questions and also re-formulated some of them in order to better fit our purpose. It is important to note that a difference between the pilot case study and the other case studies is that the pilot should be about lessons learned for research design and forthcoming procedures (Yin, 2003). A crucial lesson learned from the pilot interview was the realization of the difficulties in formulating the questions in a way that would allow us to apply relevant theories based on the answers. Following Yin (2003) we noticed that it is very important to have related theories to the study before starting the data collection, especially so in case studies such as ours. This new knowledge resulted in the development of our own model of theories; a simple crib used to help guide and remind the interviewer of the relevant theories during the interview. The interviewing style changed as well towards a more active approach in which the interviewers controlled the interview and tried to steer it in the direction desired for reaching the objectives. According to Eisenhardt and Bourgeois (1998) having specific roles during the interview enables the researcher to retrieve the information in different ways. In our case one of the researchers took the role of actively taking notes resulting in a more distant view than the other interviewers. The other two researchers engaged in more active roles bringing flow to the interview. By having the different roles during the interview we created an environment where two out of three researchers actively interacted with the respondent and gained his trust

(Yin, 2003). In other words we moved even further away from an unstructured interview approach to a semi-structured approach (Hancock, 1998).

3.6.1 Transcribing the data

A technique for managing the raw data collected was necessary in order to decide on a method for analysis. All participants were recorded during the interviews with permission; a method that Yin (2003) argues provides an accurate rendition of the interview. By transcribing the interviews the researcher prevents biased notes and interpretations, something that is common when inexperienced qualitative researchers attempt tape analysis (Hancock, 1998). Transcribing ensures the researcher that all the raw data is included when analyzing. This method is very time and energy consuming but proven to be helpful when later using a method of tape analysis (Hancock, 1998).

3.7 Method for Analysis

Research can be conducted in different ways depending on the purpose and the research questions developed (Hancock, 1998). Since our goal was not to produce a statistic summary of observations, rather to observe and take advantage of different data collection opportunities, we chose to conduct within-case/cross case comparisons following a method developed by Eisenhardt (1989) when analyzing our empirical findings. This method was also combined with a content analysis, established by Hancock (1998) and was applied as a complement to Eisenhardt's method.

The data collected in this thesis was retrieved through qualitative interviews, which is a subjective and descriptive approach yielding a vast amount of empirical findings and data sets as a result. Analyzing data is the most difficult and least codified part of the process according to Eisenhardt (1989). There are several different approaches available when analyzing qualitative data, and to be able to apply the most appropriate method, different ones were revised before commencing the actual procedure.

The first method we used was the "content analysis" (Hancock, 1998). The content analysis can be done at two different levels. The basic level includes what actually is said during the interviews, with no interpretations or nothing read into it, while the higher-level is the interpretive part, concerned with the author's analysis of the response. That is the author's own interpretation of the response. The process of content analysis involves categorization, classifying, and coding data. It is a ten step process, where the basic idea is to identify data from the transcript, which might not have been observed in the first place (Hancock, 1998).

We also decided to use Eisenhardt's work on theory building from case studies. Since the field of entrepreneurial learning from failure is relatively new, theories based on case study is appropriate to apply. This research approach and theory building method is relevant when building theory from case study research in the topic's early research stages. (Eisenhardt, 1989). According to Eisenhardt (1989) when building theory from case study research, detailed explanations of the research questions are needed in order to get started, and she also stress the importance of them being tentative, and that they may have to be changed during the research. By developing research questions according to this method, these questions provided guidance in our effort to link our theories with the qualitative data collected.

In order for us to be able to conduct a thorough and qualitative analysis of our data, we first used Hancock's content analysis on the material, and afterwards applied two steps out of Eisenhardt's (1989) "process of building theory from case study research" on these findings. The reason for initially using Hancock's (1998) content analysis on the data, and then applying parts of Eisenhardt's method, was the fact that we found two steps in that method ("within case", Cross comparison") to be suitable for our analysis. By conducting a "within case analysis" and a "cross comparison" of our data, we took the investigation some steps further. These two concepts and the "process of building theory from case study research" method in large is explained later in this section.

The first step in our method of analysis was to attain the different dimensions and categories, using the content analysis by Hancock (1998). This method was applied using the following steps (See appendix 3). This process was rather complex and difficult to interpret but as Hancock (1998) argue, the process of content analysis consists of continuously revising the data, and reviewing the categorization until the researcher is convinced that the groups, themes, and categories represent and reflect the data collected in a truthful way.

The next step in our method for analysis was to apply two steps of Eisenhardt's (1989) "process of building theory from case study research", including a "within-case analysis", meaning that we investigated each specific case as a single entity. By applying this method we were able to examine each unique pattern for each of the cases. This then enabled us to make "cross comparisons" of the patterns discovered, in order to find similarities and dissimilarities between the cases.

The process of building theory from case study research according to Eisenhardt (1989) consists of eight different steps. We did however only apply two of these steps in our research paper. The steps we found relevant for our research, and chose to apply, was the within-case analysis followed by the cross-pattern analysis. These two steps were already in progress during the content analysis (Hancock, 1998) and were later on developed by Eisenhardt's (1989) model. The within case-analysis gave us a deeper knowledge of each case, and provided us with opportunities to observe unique patterns for each of them. This then enabled us to find general patterns between the cases. While conducting this type of within case-analysis we became very familiar with each case, resulting in the following cross-comparison to become fairly quick and uncomplicated to apply.

The cross-pattern analysis was done within the categories already defined during Hancock's content analysis. We selected categories and looked for within-group similarities and differences, following the steps defined by Eisenhardt (1989). By using this method we actively put effort towards avoiding the danger of reaching premature and false conclusions, since this model aims at eliminating biased information which can sometimes result in this type of erroneous results. This is, according to Eisenhardt (1989), due to the fact that when using a within-group analysis, the investigator is forced to look beyond initial impressions and uncover underlying themes and patterns. This reason was a major factor that affected our decision to use two of the steps in Eisenhardt's model.

To summarize, our method for analysis applied was the content analysis by Hancock (1998) from step one to ten, followed by a within-case analysis and cross-pattern analysis in accordance with Eisenhardt (1989). There is no general existing path or strategy to follow when

analyzing different qualitative data; this is why the application of the methods chosen have been freely interpreted in our analysis.

We aimed to establish a ground for further research rather than to build or test a theory, and since our result is built upon a relatively small amount of empirical data, further research and investigations will have to be conducted to confirm our findings and to continue the discussion.

3.8 Validity

The validity section measures how accurately the method used for collecting data is able to measure what was intended for the specific research (Saunders et al., 2003). In this thesis we have conducted qualitative interviews with five entrepreneurs who have all experienced a bankruptcy, and are therefore considered valid subjects for this research. In order to make sure that the memories of their experiences were relatively fresh in mind, we selected interview subjects who had experienced a bankruptcy no longer than six months ago and at least three months ago. We also aimed at gaining a geographically diverse sample group, in order to eliminate sample bias caused by local geographic factors, and therefore made sure to select entrepreneurs who were all active in different parts of the country.

Before starting the interviewing process the intended questions were presented on a questionnaire and discussed with our research tutor Anna Jenkins, who is highly involved in similar research within the field of entrepreneurial learning, and has experience from similar type interviews. Thus, her confirmation of the questionnaire brought validity to our interview questions. Our questionnaire is based completely upon Yin's (2003) case study design, and is therefore built on a well tested and established method of how to construct qualitative interviews.

We analyzed the data collected by using established research methods aiming to eliminate biased information in order to be able to draw conclusions based on unbiased data. We also performed complete transcriptions of each interview, in order to certify that there would be no misinterpretations or errors in the interview revising, since that would have resulted in invalid data collected (Hancock, 1998). Finally we made sure to examine literature on learning and entrepreneurial, our most important fields of research, from different sources. This was done in order to get the most objective perspective on the subjects. All of these actions taken, aiming at heightening credibility and validity for our research, enable this thesis to present accurate, reliable, and unbiased results and conclusions. (Bryman & Bell, 2007).

4 Empirical findings

In this chapter the empirical findings from the interviews will be presented. Five interviews have been conducted, one, the first being the pilot interview. The interviews in this section are presented in the form of summaries and will not be deeper interpreted. The interviews transcribed in full are enclosed in Appendix four.

4.1 Interview with Henry – Pilot Interview

Our pilot interview participant had been through two different bankruptcies. Therefore he was qualified to be interviewed since our requirement was to have experience from at least one bankruptcy. Having experienced two failures enabled him to draw conclusions and learn from the two separately. Reasons and underlying factors causing the bankruptcies according to the entrepreneur were not the same in both cases; he claimed to have learned from his first failure, and the learning outcome from this failure resulted in a change of business field. Both external and internal factors were involved in the failures, even though our entrepreneur views the external factors, the ones out of his control, as the most vital reasons for both of the bankruptcies.

Background

Henry's professional background is within the paper industry, where he has been working most of his life. It was when the market and technology for paper changed that Henry became unemployed, forcing him to the decision of increasing his knowledge in the computer field. During the same time Henry was trying to find an employment, and estimated that he applied for approximately 300 jobs without success back in the early 90's.

When he could not get a job he decided to start up his first company, Jönköping Energi & Miljö AB located in Jönköping. The company sold installations for district heating to households in the Jönköping region. What Henry did not reflect enough on was the fact that the City of Jönköping offered this installation for free, whereas his business idea included charging for the same services. Almost immediately Henry realized that the company would never get enough customers and jobs done to get the business going, since the City of Jönköping took all of his potential customers. The start-up capital the firm possessed was soon gone and Jönköping Energi & Miljö was already on the verge of bankruptcy within its first year of business.

The first learning experience out of this failure is, according to Henry; never leave your family in the dark about your business. It is important to involve them, and to never go behind their backs. He had used all the family's savings in the company without informing them about it. There was no more money left, neither in the company funds or privately.

In 1997 Henry visited Gnosjö to look for an employment. During this time Jönköping Energi & Miljö AB was still an active firm but without an income. The accountant told Henry to take on whatever jobs possible as long as he worked for the firm. He therefore started to do the bookkeeping for two trucking companies in Gnosjö. When these jobs did not generate enough with cash to the firm, Henry choose to put the firm in bankruptcy. He liquidated the company and sold off what could be sold to pay-off the debts. Approximately he lost one million SEK by liquidating the firm, but as Henry sees it there were no potential and no future in the firm, and he therefore has no regrets about this decision.

More or less one year after the bankruptcy of Jönköping Energi & Miljö was completed; Henry received an offer from a smaller Trucking Company to run their operations. This was mainly because the present owner was to serve some time in prison, and to be allowed to possess a certificate for driving you are not allowed to have a prison sentence. The owner of the firm hereby suggested Henry to get a certificate himself so the firm could still operate. Henry did agree to the idea as long as he became at least a fifty percent owner of the firm. The former owner did not like the idea at first but changed his mind and Henry became one of the two partners. They registered the firm Rask & Eriksson Transport AB later to renamed Kämpabo transport AB.

Motive

The main motivation for taking over Kämpabo Transport is according to Henry because of the fact that he does not like to be employed. He wants to be “his own boss” and be able to make final decisions in a firm.

Vision

The vision with the company, according to Henry, was to make him personally financially independent in the long-run. The company itself did not have a goal or a vision written down. Even so Henry claims that the employees were all aware of the company goal.

Reasons for bankruptcy

The firm was operated in the new owners management for around six months, one day roughly in that time the company account was empty when Henry was about to pay the taxes. He then contacted the tax office and the enforcement authority (kronofogden). The advice he received was to “do something drastic“. The only solution Henry could find was to buy the other partner’s (X) part of the company. The reason to the empty account was that X misused the company account for personal interest. X also made sure he got a good salary and he also sold two cars that belonged to the company without putting the money retrieved into the account. These incidents resulted in Henry contacting him and arranging a meeting. X’s suggestion at the meeting was to fire one of the employees, but after some discussion, Henry forced X to sign over his part of the company to Henry, by threatening to shut down business.

- Old Debts in the firm

One of the major reasons for bankruptcy was that the company still had old debts when Henry became the only owner of the company. Henry asked to see previous years book-keeping and numbers, but got rejected; the purchase was from now on. In other words he bought a company with old debts he was not aware of, which he later became due to pay. A learning outcome out of this experience is to always be very careful with whom you are co-operating and running your business with. Additional learning outcome is the importance of doing a deep research on the company before buying it, and make sure that all old reports and bookkeeping is analyzed to be sure the company you are to buy is a “clean” company.

The main reason for the bankruptcy, according to Henry himself, is that he did not think that the tax office would react as they did. He claims that he had been open and honest with everything toward the tax office and he paid the short-term debts but left out the old debts. The company was growing too fast and invested too much money in a short term perspective, and at the same time the sales were too low. The tax office had to wait with

the payments and only the short-term debts were paid. When the tax office moved from being local in Värnamo to be centralized in Jönköping it meant the end for Kämpabo Transport AB. As long as the tax office had been operating in Värnamo they had “seen between their fingers” and let Henry be late with the payments, but as soon as they moved their operations there was no cheating allowed any more. Henry had however counted on that as long as he did reimburse the short-term payments no actions would be taken by the tax office. Several times they had sent him warnings reminding him about the payment but he did not take these warnings seriously since they had never been serious before, because the old office in Värnamo had “seen between their fingers” more than once. The bankruptcy therefore came very abrupt for Henry, and he was not prepared at all.

Learning type

When asked how Henry sees himself in learning situations, he identifies himself as a typical “learning by doing” type entrepreneur, who prefers learning from practically engaging in activities rather than learning theoretically. He also wanted to stress the fact that he is very open minded and likes to try new methods of doing things, thus labelling himself as a more experimental type entrepreneur, rather than an exploitative. When it comes to reflection, Henry states that he has not engaged in almost any reflection on the bankruptcy what so ever, mainly because of his very time consuming work tasks. Hence, he has not actively made any attempts to try and attain a higher-level learning out of the experience from the bankruptcy.

Current Projects

Today, Henry is employed by another big Trucking Company as a driver, but miss the control and decision making abilities from operating his own firm. He therefore states that even though he currently has no concrete plans of starting a new business, he does not exclude the possibility of one day doing so.

4.2 Interview with Samuel

Samuel first came into the construction business in 1989, the same year he finished high school. After working for a company for four years (1989-1993) he decided to start his own firm within the same industry, mainly because he did not want to be controlled by anyone.

Motive

Since Samuel does not want to be employed by anyone, it was never any question about whether or not to become self-employed. Another big driving force for him was, and still is the want and need to help people solve problems, and be able to do so without being restricted by big company regulations and policies.

Vision

Samuel wanted to help people, and hoped his business would both secure him and his family's economy, as well as provide a good contribution to society.

Reasons for bankruptcy

In 2007, after building up a big network of clients and a staff consisting of nine full-time employees along with up to 10 part-time workers, business was in a downwards slope and Samuel made the decision to file for bankruptcy.

There were several reasons underlying the failure. He trusted his clients too much, he expanded too fast, he did not fully understand the market place, and he lacked necessary skills needed in order to run the firm efficiently.

- Expansion in the organisation

When he started gaining more and more clients, Samuel saw the potential, and the need, to expand in order to meet the demands of his growing customer base. However, he did not accurately foresee the increasing amount of work that he would personally have to put into the business, and ultimately he could not manage his business effectively.

Samuel did however take actions when he realized this problem; he hired a staff manager to take care of the managerial aspect of the business, and started selling of machines in order to increase the firm liquidity. These actions did however come into play too late, and eventually Samuel had no other choice but to shut down the firm.

- Human Resources

Samuel states that he would have needed someone more academically and theoretically skilled to take care of the administrative part of the business, since Samuel considers himself extremely practically oriented. This resulted in the fact that when his firm started growing larger, Samuel could not efficiently manage both the practical bit as well as the administrative, since the latter consumed too much of his time.

He also identifies the need for a pure manager-oriented person to lead his staff once the firm started growing, since Samuel does not possess the necessary skill set in this area either.

Even though Samuel did realize both of these staff problems some time before the bankruptcy, actions were not taken fast enough to really make a necessary difference.

- Trust in his Customers

One of the main motives with his entire business was to help people, something that unfortunately became one of the major reasons for the firm failure.

Many times Samuel decided to close deals with his clients without documenting the deal on paper. Because of this, on several occasions, Samuel did not receive compensation from his clients, and since no legal documents existed, there was nothing he could do to collect these lost payments.

Market Insight

To be able to better understand the construction industry, Samuel is today regularly keeping himself updated with the latest info about the market place by reading articles and studies from different well known and respected news sources. Due to this knowledge, Samuel now chooses to de-prioritize small house owners, because of the economic set-backs they have suffered in the current economic crisis.

This kind of research is something he completely neglected prior to the firm failure, resulting in a lack of understanding about what customers to target.

Current Projects

Immediately after filing for bankruptcy for Samuel Lundgrens Entreprenad, Samuel devoted himself full time to a firm he had bought some time prior to this business failure. This firm has the name SLESAB AB and was bought as a pre-cautionary action when Samuel realized that his first company was in a downwards slope. Today he works with this firm full-time, and has brought with him a lot of learning experience from the failure with Samuel Lundgrens Entreprenad when developing and running the new firm, leading him to form the company in a way that better suits his needs.

Learning type

Samuel is aware of the fact that learning from failure is very important for success in future projects, and during the critical situations he experienced with his first firm he tried to grasp as much learning experience as possible. He is a very practically oriented entrepreneur who has realized that theoretical learning does not suit him and his learning style. While involved with his first company, Samuel tended to repeat mistakes over and over again, without reflecting on them enough to really gain any deeper learning from them. However, after the firm failure, Samuel started reflecting over his mistakes and made sure to not make the same mistakes again. Lundgren is very exploitative when conducting business and tries to identify possible opportunities, since he feels comfortable in finding a successful way of doing things, and then staying on that route.

4.3 Interview with Sanne

Sanne used to live in a big apartment on Södermalm, in the southern part of Stockholm City. When she realized she could profit from renting out unnecessary space in her apartment to tourists and other people visiting Stockholm, she contacted Bed and Breakfast firms who acted as middlemen and provided her with clients. This is how Sanne Reuter came to start planning her own Bed & Breakfast Hotel. In 2002 Sanne founded "Kastellet Bed & Breakfast". It was Sanne's first project as an entrepreneur and came to become, as she explains it; "her baby".

Background

Her career began as the assistant to a vice president of a company. It was there that she gained her first business experiences and knowledge by listening and talking to people from a lot of different industries with a lot of different expertise. Her learning experiences from this job would later spark her ambitions to start up her own business.

Motive

Sanne states that the goal in her professional life is to always be self-employed, in order to be her own boss and to enable her to work with projects she is truly passionate about. This was her main motive when founding Kastellet Bed and Breakfast, and still is her main motive when moving into future projects.

Reasons for bankruptcy

Driven almost solely by the extreme engagement put in by Sanne and the help from her husband and a few staff members, Kastellet was struggling financially from the get-go. Nevertheless, it managed to have a profitable result already within its third year of business, due to a year with very low costs. On its fifth year, however, Kastellet had run into too

much economic problems and Sanne had no other choice but to file for bankruptcy. Sanne was able to identify some key issues that played a major role for this business failure:

First of all, Reuter thinks her strong belief in both herself and the business idea might have caused her to become slightly disillusioned, recognizing only strengths neglecting possible weaknesses with the project.

- Capital Issues

The business would have needed more capital. Sanne did not have enough capital to exploit the firm's full potential. Reasons for the lack of funding were, according to Sanne, that she did not have enough capital to start with and she took out too much salary. The main reason was however that her bank did not move in with enough capital needed in order to really get the business to blossom. They chose to only grant her smaller loans, in order to minimize their own risks, resulting in a relatively tight budget.

- Human resources

Sanne also experienced some problems in the human relations aspect. One big mistake was to hire an accountant based on personal relations. This turned out to be disastrous since the acquaintance was not an authorized accountant and her mistakes came to cause the firm a great deal of monetary damage. Another problem was that Reuter was running the entire business almost by herself. Looking back she would have needed someone to take care of all the guests, a so called "Husmor", in order to raise customer service and furthermore satisfaction. Sanne wanted to take care of everything herself resulting in a certain degree of compromise in quality. Sometime after the bankruptcy Reuter identified the possibility of having a board of trustees even for such a small firm like Kastellet Bed & Breakfast. She states that if she were aware of the advantages with having a board of skilled business people guiding her actions, she would have definitely hired one. This is something that she has later come to realize by learning from her involvement in projects such as Almia's mentor program.

Learning type

Sanne puts high value on learning and she always tries to absorb knowledge from any type of situation. Sanne's learning style is a mix between "learning from theory" and "learning by doing". She likes to get involved in projects in order to get a practical learning but also values theoretical/academic learning in order to move into new projects with the best possible preparation. Reuter uses her own experiences and knowledge and tries to exploit it, rather than trying to explore new and unfamiliar areas, when identifying possible business opportunities.

However, she considers herself extremely open to change and is conscious about constantly recognizing learning possibilities in the professional as well as in the personal life. Reuter thinks reflection over failure is very important for future projects and life in general, and gets the most out of her reflections by discussing them with other people in the business world and receiving feedback. Therefore the involvement in the Almia mentor program is ideal for entrepreneurs like Sanne. This stresses the fact that Sanne is constantly conscious about identifying new learning possibilities and recognizing this learning as valuable in her entrepreneurial life.

Current Projects

Today Sanne is highly involved in entrepreneurial activities on many different levels. She is a member of the business network “Business in Heart”, which is a network for female entrepreneurs. She is also involved in a mentor program sponsored by the business organization Almia. This program allows entrepreneurs to give and receive feedback on their ideas, and is therefore a very powerful tool for learning. Sanne is also in the midst of starting up a new small service firm called “Andra Tankar”, and has visions for future projects within the hotel business.

4.4 Interview with Tommy

The fourth interview conducted is of a different nature than the others. The bankrupt business had a stable financial ground and had no apparent weaknesses or problems according to the entrepreneur. Instead Tommy claims the business has been put in bankruptcy because of errors in the Swedish Law system. According to Tommy, because of some bizarre slip-ups by the Swedish court system, his company, with a good financial statement and 15 employees, was forced to file for bankruptcy.

Background

It all started 1956 as a small car dealership outside the city of Borås, and over the years the company, which is a family business, has expanded. For a long time there were two different stores, whereas one was located in Borås and the other in Kinnarp. However, from 2002 the operational area was positioned solely in Borås.

Tommy is an entrepreneur and business owner who overtook the business from his father when he retired. The vision with the company was to supply the Borås market and the surrounding area with good qualitative cars such as Jaguars and Land Rovers, as well as provide good service and always have qualified personnel.

Motive

The main reason for taking over the business from his father was for Tommy the fact that he would never want to take an employment. He demands a position where he is in charge, with total control of a firm.

Reasons for Bankruptcy

In 2002 Tommy’s company was operating at two different locations in Borås, but decided to merge the businesses together and focus the operation at one shop. He established a rental agreement on the facility where the closed shop used to be, and him and the tenant also agreed upon a purchase of 19 cars and parts of the spare-part supply. During this time period Tommy also reduced his labour supply because of a decreased demand on the market.

2 years later, 2005, Tommy received a law suit from the man who possessed the rental agreement on the former shop facility. The renter claims that he bought the entire business from Tommy in 2002, and he is bringing an action for damages against him, and applying for 18 million SEK.

Tingsrätten's verdict was not guilty, and the renter had to pay the trial costs for both parties. The renter did however make another appeal against the previous judgment, this time in Hovrätten, where the verdict was of a completely different outcome. Hovrätten judged Tommy to pay a 2 million SEK penalty. In the judgment there was also a miscalculation from Hovrätten, resulting in the penalty to become 1.4 million SEK larger than it was supposed to be.

Tommy replicated over the judged result, and he is currently awaiting the final verdict from Högsta Domstolen's.

This is where the Swedish Law system fails in supporting businesses according to Tommy, because even though the last judgment has not fallen, he is forced to liquidate a total of 3.5 million SEK to pay the penalty. Tommy saw two different options of solving this major issue; either he liquidated the company or he took 3.5 million SEK out of the cashier and wouldn't be able to pay the invoices in the end of the month. Both options did however have the same outcome, bankruptcy, and in agreement with his lawyer and bank he decided to liquidate the business. This implied selling as much as possible of the car supply, lay-off his personnel and sell the firm.

Learning type

Tommy is first and foremost a practical learner who prefers to learn things by doing them, we thus categorize him as a "learning by doing"-type of entrepreneur. When running his firm, Tommy always uses well tested and established methods of conducting business, and is therefore a more exploitative type of entrepreneur than explorative. He does not put a lot of value on reflection, and he therefore has not engaged in any critical reflection on the bankruptcy, only a discussion with his lawyer on the external factors surrounding the failure.

Current Projects

Tommy has no expressed current projects and most of his time is dedicated to the law suits. But as he states, it is highly unlikely that he will take an employment somewhere, since he rather is his own boss.

4.5 Interview with Conny

In 1993, Conny and a friend decided to become partners and start their own business. The business idea was to install kitchen doors for private households, and the idea came from Conny's partner's former experiences as an employee within a similar company. Three years after the company start-up, Conny was involved in a car accident, could no longer work with the company, and was therefore forced to sell his share of the firm.

One year later, in 1997, Conny did however manage to get back on track and picked up an employment with another big firm dealing with kitchen accessories. He became a very successful salesperson and devoted much of his time to the company. Unfortunately, in 2004, Conny received the diagnosis professionally burnt out and was immediately sick-listed.

In 2006 Conny finally started to feel better again and decided he wanted to start his own company within the field he felt most comfortable in; selling kitchen doors.

Motive

There are two main driving forces for Conny's decision to start his own business. Firstly, Conny has always felt the need to be an essential part in the decision making process of a company. He therefore considers self-employment to be the ideal career path, since it enables him to play a central role in all the final decisions for the firm. Also, he highly values the ability to put his own ideas about how to run a business into practice.

Vision

The vision with the company was to become one of the largest players on the kitchen door market.

Reasons for bankruptcy

Conny has identified three major factors leading up to the bankruptcy of Reståra AB. Along with the declining economy the company also suffered from the lack of funding, problems with the sales force.

- Capital Issues

When Conny bought back Reståra in 2006, he did so with a very strong belief in both his own and the company's abilities. This might have caused a certain degree of over-confidence in the project, causing Conny to start up without enough capital. He made investments over budget, such as the buying of a new overly-expensive head quarter, and started expanding his business too quickly, even though the company lacked capital resources. Ultimately, he was not able to pay off Reståra's tax debts and neither his or the company's loans and had to file for bankruptcy for both the company as well as personally.

A big reason for the lack of funding was a change in Swedish law, implemented in 2005, regarding safety measures for bank's loan granting. This change had the effect that banks started being sparser with their loan granting and more protective of who they granted loans to. Therefore Conny did not get enough monetary assistance from his bank to be able to straight out the firm's economy.

- Human Resources

In 2007 one of Reståra's regular salesmen quit the company, and Conny had to find a replacement for the position immediately. Because of time pressure, no thorough test of capabilities was done for the new salesperson, leading to the hiring of a much less effective substitute. This along with an overall downturn for the entire sales force caused the total sales result to be 500,000 less than the previous year.

Current Projects

Filing for personal bankruptcy, which Conny was forced to do, means he is required to live on monetary existence minimum for the following 6 years. This has put all of his future entrepreneurial projects on halt until at least 2014. He does however have big plans for a future business opportunity, and he and his future partner have already started to sketch on the business plan.

Learning type

After the failure with Reståra AB, Conny had too many personal problems to deal with, leading him to neglect reflections over the failure. However, after being contacted by us months after the bankruptcy, Conny realized there was much to contemplate on learning

wise, and became aware of the value in using his learning experiences from this event in future projects.

He sees himself as a pure explorative entrepreneur, willing to take big risks and try new things while running a project, compared to an exploitative type of person who would most likely stick to reliable and often well-tried methods in the same situation. Even though his explorative way of doing business played a major role in the failure, Conny is certain that he will not change his entrepreneurial style in the future, since he sees himself as an explorative person by heart.

Conny is very practically oriented and has never put much focus in life on learning theoretically. He has however recognized a certain need to become more theoretically skilled, and is contemplating taking some university business courses.

5 Analysis

In this chapter the empirical findings from the interviews will be evaluated and analyzed in the light of the literature revised and our own research questions. The presentation of the analysis will initially take the form of a within case analysis in order to properly address each entrepreneur's ability to learn from his or her mistakes. Secondly a cross case comparison will shed light on the patterns discovered when combining the individual analysis and to answer our research questions.

5.1 Sanne

Sanne reflected during and after the bankruptcy and was actively engaged in critical reflection. She mentions that she constantly learns from experiences and values reflection and learning, and we find proof of this during the interview.

The critical reflection from the actual failure came directly after the bankruptcy in what Sanne calls her mourning period. Sanne can identify the major reasons for bankruptcy and has identified mistakes that led to the failure, leading her to make sure not to repeat the same mistakes in future projects. An example of such a mistake was the fact that Sanne started her firm underfinanced. Initially Sanne did not have the ability to realize the magnitude of the costs associated with running a hotel, leading her to overestimate her ability to operate at a low cost. As Cope (2003) states, higher-level learning occurs when the entrepreneur has been able to critically reflect on his or her mistakes, or situations that have occurred, and taken wisdom and learned from them. Learning from these types of events can often be transformational; meaning that as the entrepreneur faces non-routine events his or her normal way of acting in a situation might prove to be insufficient, forcing him or her to take notion of the fact that this way of acting might not be the most efficient (Cope, 2003). Sanne is planning on starting up a new business, and for this upcoming project she will make sure to use her newly gained knowledge in order not to repeat the same mistakes again and try to make the necessary changes. By identifying the major mistakes committed and realizing the need for change in future entrepreneurial projects, Sanne fulfils the prerequisites for transforming experience into knowledge (Kolb, 2004); further what Cope refers to as higher-level learning (Cope, 2003).

When applying Kolb's experiential learning theory on our findings from this interview, the fact that Sanne has engaged in higher-level learning became even more evident. Based on this model (Kolb, 2004) Sanne fulfils all criteria needed to transform experience into knowledge. Note however that this cannot be fully confirmed, since Sanne has not yet started a new project.

Kolb's ELT Model

Fulfil Step 1: actively involved in declaring the bankruptcy, and able to observe the effects of this action.

Fulfil Step 2: able to reflect on the experience, and understand the underlying reasons that affected the bankruptcy.

Fulfil Step 3: able to understand the general principle by analyzing the experience (she is actively participating in a mentor programme and has attended several seminars and courses where she has applied her gained knowledge from the bankruptcy).

Fulfil Step 4: In her future project she will apply the new ideas and her gained knowledge; she will not move in with insufficient capital, she will make sure to put more effort into hiring better competences, and she will employ a board of trustees.

One of Sanne's insights was that in order to run a business successfully a board of trustees is necessary. After critically reflecting on the bankruptcy Sanne has realized that she lacked skills within several areas connected to running a business. This was a major issue, contributing largely to her bankruptcy. In order to prevent the same mistake she is actively participating in mentor programs and Styrelseakademien, where she has the opportunity to reflect on her failure and business life in general. As a result of these meetings Sanne concluded that employing a board of trustees could significantly reduce the pressure of running a firm. By employing an external board she believes that the guidance provided by people with expertise in certain areas, such as financials, could prove to be very beneficial. Sanne shows evidence that she has developed complex associations regarding actions and understands the causation of her failure in line with what Fiol and Lyle (1985) considers higher-level learning. Furthermore, as Politis (2005) states, failure has a tendency to make entrepreneurs undertake experimental actions where the learning is of the more experimental type. The idea of hiring a board certainly qualifies as an innovative and experimental action considering Sanne's Hotel was a relatively small business and this is not the norm for such a firm.

"I think it would be useful to have a mentor, someone with a higher standing. It doesn't necessarily have to be a whole board of people, as long as you have someone with good experience. Someone who can help you find solutions to problems." (S. Reuter, personal communication, 2008-10-17)

Both the hiring of a board and Sanne's participation in a mentor program as well as her new business plan suggest that Sanne applies an explorative mode of transforming experience into knowledge, in accordance with Politis (2005). By understanding her own failures she has realized that in order to learn she must try new methods. During the interview it became even more evident that Sanne has realized that the learning experience from a bankruptcy is unique, and in accordance with McGrath (1999) it is of extreme importance to capture the experience in order to turn it into a competitive advantage. By spontaneously stating that she considers her failure to be an extensive education resulting in broader knowledge about entrepreneurship, Sanne once again proves that she has tried to actively make the most possible out of her bankruptcy.

"I think I adapt to the situation successively, while reflecting, and I feel like I need to make good use of the knowledge I have gotten from this experience" (S. Reuter, personal communication, 2008-10-17).

Sanne has as presented come to the conclusion that the main reasons for the bankruptcy came from internal weaknesses, by mistakes she made herself. However, Sanne has also identified one major external reason for the bankruptcy, namely the fact that her bank did not grant her a loan big enough to enable the firm to realize its full potential.

5.2 Henry

Henry had not conducted any critical reflection before the interview and he had not discussed his failure with anyone, hence never received any feedback. Henry has not learned from his bankruptcy, something that became evident when we examined his mistakes.

"I haven't had time to reflect that much on the bankruptcy. This is because I work very long hours, and I spend most of my time alone, there is no one to discuss the matter with, really"
(H. Eriksson, personal communication, 2008-10-09).

A major factor contributing to Henry's inability to learn from his mistakes is that he blames external factors as the major reason for his bankruptcy. Since he considers external factors to constitute the main reason for the bankruptcy he has not focused on identifying the internal weaknesses in the firm and in his own actions. This became evident when we asked him what he would do differently if he had another chance to run Kämpabo Transport, and his answer implied that he believes no changes in his own actions would have led to a different outcome. This is because he did not recognize the fact that internal actions hold a lot of responsibility for the bankruptcy. Therefore Henry has not engaged in any critical reflection on his own mistakes leading up to the bankruptcy, thus gaining no higher-level learning from them. As Argyris and Schön (1978, 1983) argue, exceptional circumstances require heightened attention and experimentation, forcing the individual to question their own taken for granted beliefs and reframe their understanding of certain situations. Since Henry states that he could not affect the bankruptcy he has not developed a new understanding of his actions which according to Huber (1991) would be the case if a person would have realized his own responsibility in this outcome. Henry has started two firms, and the reasons for bankruptcy in both cases were, according to Henry, the authority's involvement in the business process. We do not agree that this is the case and we support this with the fact that Henry did not do enough market research before starting his firms. The extreme critical event of Henry's first bankruptcy could have been a learning opportunity, and if Henry would have critically reflected he would have been able to avoid to a greater extent the repeated issues with the authorities. In his first firm Jönköping energy, Henry offered a service/product that the city of Jönköping offered for free. He implied during the interview that he did not think that this would affect his business. In his second firm, Kämpabo Transport Henry thought that the Tax office would neglect the fact that he owned them money, which they quite obviously would not.

"I needed to partner up with Janne in order to buy the company, and had to expand in order to stay in business. The only thing I could have done differently was buying cheaper cars"
(H. Eriksson, personal communication, 2008-10-09).

According to Minnity and Bygrave (2001) failure can sometimes stimulate the entrepreneur to use a radically different method in order to cope with new situations. Henry has not done so. Henry's previous entrepreneurial events have as presented not been successful and furthermore not generated any new higher-level learning. Nonetheless Henry has been experimental and he has no problem with trying different methods or exploring ideas, which according to Politis (2005) is natural after having failed. All Henry's undertakings have been relatively unrelated to his background, which is in engineering. Considering Henry has run one firm within the energy field, which also served as a bookkeeping firm, one within transportation, and has lots of undeveloped ideas, he is very keen to try new things. This indicates that Henry is willing to go far to stay on the path as unemployed. The reason for this could be that the entrepreneurs who have failed have a feeling of loss and therefore want to "catch up" by pursuing new opportunities (Ucbasaran et al., 2006). McGrath (1999) continues this argument by stating that there are advantages with pursuing new opportunities of higher variance, even if the likelihood of failure is higher. Henry is a good example of an entrepreneur willing to try new things; however it is not efficient to move between business fields if the important learning aspects from each firm are neglected. Henry has applied a more explorative mode of trying to transform experiences into knowledge; however since Henry blames the authorities for the failing of his new explorative actions, he has not been able to fully transform the experiences into knowledge.

When applying the ELT model on Henry's case it becomes clearer that he lacks the prerequisites necessary to gain new knowledge from his experiences;

Kolb's ELT Model

Fulfil Step 1: actively involved in declaring the bankruptcy, and able to observe the effects of this action.

Does not fulfil Step 2: has not observed and reflected on the failure, and has therefore not understood the effects of his own actions in this particular instance, because of his unwillingness to view his own actions from a critical perspective.

Does not fulfil Step 3: has not been able to grasp the general principle under which the particular instance fall, since he lacks comprehension skills and analytical skills to do so.

Does not fulfil Step 4: does not have any new ideas gained from his experiences and will not be able to apply any new learning outcomes in future projects.

In Henry's case it is important to stress the fact that without any critical reflection it is not possible to gain any higher-level learning (Cope, 2003). Henry has not questioned his decisions, or his taken for a granted truth which according to Fiol and Lyles (1985) is crucial in order to gain higher-level learning (cited in Cope, 2003). To conclude Henry has failed to go through the steps in Kolb's (2004) ELT model and therefore he has not gained any knowledge or higher-level learning from his bankruptcy.

5.3 Samuel

Samuel has critically reflected both during the firm's business life cycle and after the bankruptcy, which has led him to draw some conclusions about the factors leading up to the bankruptcy. Due to his constant reflections during the business life cycle he was able to understand the main reasons for the firm failure, and more importantly realize that it was his own mistakes that led to the failure.

Samuel tried to make necessary corrections already before the bankruptcy (such as minimizing costs, selling off machines, laying off employees, started focusing on firms instead of private customers) but the actions were taken too late. Samuel's behaviour during the process that led up to the bankruptcy confirms Cope's (2003) theory that critical reflection from discontinuous events can trigger higher-level learning.

"It started going downhill back in 2005. That's when I started changing direction in order to prevent the company from moving towards bankruptcy. It was however too late, I should have liquidated the company back then already" (S. Lundgren, personal communication, 2008-11-12).

Samuel shows he has engaged in higher-level learning, due to his critical reflection, thanks to the fact that he has learned from his previous mistakes and made the necessary changes in his new and latest firm (he has no employees, he focuses on companies as his main customers, he has made sure to establish contracts on every job, he will only expand if he is totally sure it would work, and he would never expand as fast again).

"The first thing is to never bargain with yourself and your time. Secondly, be careful with writing down everything about your customers and the affairs you have with them. Thirdly, do not expand too quickly" (S. Lundgren, personal communication, 2008-11-12).

Cope (2003) suggest that entrepreneurs can experience distinctive levels of higher-level learning by going through the phases; facing, overcoming and reflecting on events during the entrepreneurial process. Samuel has actively gone through these phases and further acted on them. Samuel's behaviour before and after the bankruptcy is evidence that an entrepreneur who is willing to critically reflect can gain higher-level learning from a bankruptcy in the same way that he or she would have done from a discontinuous critical event as in Cope's research (2003). When applying Kolb's model on Samuel it is clear that he has transformed his experiences into knowledge:

Kolb's ELT Model

Fulfil step 1: actively involved in declaring the bankruptcy, and able to observe the effects of this action.

Fulfil step 2: able to reflect both during the process of running his firm and after the bankruptcy, and has been able to understand the outcome of an action during a similar circumstance.

Fulfil step 3: able to use analytical skills in order to generalise the experience, and understand the general principals causing his firm to fail.

Fulfil step 4: has made strategic changes in his new project, based on the ideas gained from the experience of the bankruptcy.

The failure stimulated Samuel to reconsider his business and start trying new methods for action. When starting up a new firm while running his soon to be bankrupt firm, Samuel was determined to make certain changes in order to succeed. Samuel does however not consider himself to have experimented in the sense that he made new revolutionizing changes; rather he adjusted certain aspects but kept the same core in his firm. March (1991) concludes that maintaining an appropriate balance between exploration and exploitation is a primary concern for survival and prosperity, as the exploitation of commercially successful new ideas provides the resources to support new exploration (Mintzberg & Waters, 1982). Samuel is a good example of this type of behaviour and we consider him to have found this balance. He was able to capitalize on resources from his old firm when starting up a new firm with new methods.

Samuel can further identify certain external factors that contributed to his bankruptcy. However he is aware that in his case the external factors affected the whole market he was active in and not just him. The current downturn in the economy was the major external factor and he anticipates a further decline in the industry. Sub sequentially Samuel tries to prepare for this crisis instead of blaming it. Such a precaution is to avoid private customers since Samuel learned from his first firm that they are harder to do business with, and in a downwards sloping economy, things do not look any better according to him.

5.4 Conny

Conny had not critically reflected on his bankruptcy before the interview and had therefore not engaged in any higher-level learning. During the interview it became evident to us that Conny had been emotionally blocked while going through the bankruptcy, making him unable to step back and critically reflect on his mistakes.

As Conny explains, it was not until the bankruptcy was definitive that he even thought about any factors concerning this business failure. In Conny's case this indicates that the

event of a bankruptcy in some cases is such an overwhelming experience that critical reflection is not possible. When applying Kolb's ELT model on Conny this becomes clear:

"I hadn't really reflected on this experience, and I would therefore like to thank you for making me understand the importance of this whole process. I am definitely going to bring this knowledge with me in future projects" (C. Peterson, personal communication, 2008-11-19).

Kolb's ELT Model

Fulfil step 1: actively involved in declaring the bankruptcy, and able to observe the effects of this action.

Does not fulfil step 2: unable to reflect on this critical event because of psychological blockage, and has therefore not completely understood all the effects that caused the bankruptcy.

Does not fulfil step 3: has not generalized the experience because of lack of reflection.

Does not fulfil step 4: no new ideas gained from the experience.

We find emotional blockage to be the main reason as to why Conny has been unable to reflect on his bankruptcy. However, Conny has been able to reflect in the sense that he identifies certain external factors as reasons for his Bankruptcy. The three major reasons for bankruptcy according to Conny was that he did not get a checkkredit from the bank, the economy went into a downturn and he lost a key salesperson and replaced him with an unqualified salesperson. The fact that Conny can identify these factors indicates that he has reflected, although not critically on his own mistakes. It is evident as we examine the procedure that led to the failure that Conny had several opportunities to attain higher-level learning, and he agrees this is true; however he was not able to do so until we posted the idea and concept of critical reflection. There is a taboo of failing as an entrepreneur and as soon as that taboo is gone and the failure is public entrepreneurs can learn from each other (McGrath, 1997). After we presented the concept of critical reflection and interviewed Conny, the taboo of the failure was gone and he now engages in critical reflection, and claims he tries to analyze and conceptualize his experiences in order to make use of them in future projects. This finding is in accordance with Cope and Watts (2000), that when an entrepreneur attributes the failure to their own actions, the learning experience is more powerful. However, as we are only interested in the entrepreneurs responses prior our interviews, these findings are more suitable for usage in future research. Such research could be to explore the possibility of using mentors as instigators for critical reflection, a theme we will return to in the discussion chapter.

Conny further admits that a major setback of his is that he has a very liberal way of looking at money. He sees money solely as a tool to pursue opportunities and this extreme view made him commit the same crucial mistake twice; borrowing on his personal belongings. Conny explains in the interview that he never would borrow money with his house as security again (he did it in the first round of running Reståra AB), but nonetheless he did, even though a balance account prediction showed that he should not because the numbers were just too negative. Conny admits that he did not conduct any critical reflection when deciding to once again borrow money and that this was a product of his liberal view on money. This indicates that certain individuals have what we call blinders, certain entrepreneurial traits, such as the liberal money view, which are so strong that the ability to step back and

critically reflect is reduced or terminated. This argument is strengthened by the fact that Conny tends to rely quite heavily on exploitive methods, even though they have proven to be insufficient. Except from borrowing money with personal belongings as security, Conny also bought the firm from his old partner who cheated him in the first round of Reståra AB. This is conflicting with Politis (2005) proposition that failure steers the entrepreneur towards explorative methods. Conny said that he had a certain degree of trust in his old partner even though he cheated him, and perhaps he should not have had that. Since Conny's bankruptcy involves so much emotional aspects, his case highlights the need for integration of emotional aspects and learning aspects when conducting research around responses to firm failure as suggested in Jenkins (2008) research proposal (see delimitations 1.4).

5.5 Tommy

Tommy claims external factors hold the sole responsibility for his bankruptcy. Therefore he has not engaged in any critical reflections over the bankruptcy and consequently gained no higher-level learning from this failure. He has however reflected, but takes no personal responsibility in the bankruptcy.

Tommy identifies no changes that he could have made in order to avoid bankruptcy, resulting in no higher-level learning from the bankruptcy. When applying Kolb's ELT model on Tommy's learning process from his experiences it is clear that he has not transformed any experiences regarding his own actions, into genuine knowledge. Important to note is that he has however come to certain conclusions regarding the Swedish court system, however not regarding his own actions.

"It would be totally different if the company actually had problems, but I lost my entire firm because of a simple calculation error" (T. Asplund, personal communication, 2008-11-07).

Kolb's ELT Model

Fulfils step 1: actively involved in declaring the bankruptcy, and able to observe the effects of this action.

Does not fulfil step 2: unwilling to see that internal actions might have contributed to the failure.

Does not fulfil step 3: unable to use his analytical skills to generalize the experience because he blames the entire reason for the bankruptcy on external factors.

Does not fulfil step 4: does not plan on using ideas gained from the experience in future projects.

Nonetheless it is important to stress that the trial that followed his bankruptcy was a learning experience and Tommy does not trust the authorities and has come to the conclusion that as an entrepreneur in Sweden one is in the hands of the government.

5.6 Cross case comparison

The cross case comparison will shed light on the patterns discovered when combining the individual case analysis, and will further answer our research questions. The research questions will be addressed one by one starting with the first.

- How many of our respondents obtained higher-level learning from their bankruptcy?

As stated in the frame of references, Cope (2003) has found evidence that discontinuous critical events can trigger higher-level learning. What we aim to explore is if these findings are applicable to the case of bankruptcy as well, and if the entrepreneurs have been able to gain the same type of higher-level learning. In some cases the entrepreneurs have been able to reflect both during the lifetime of the firm and after the bankruptcy. In those cases we will compare the learning outcomes and see if there are any differences between them.

Sanne and Samuel have both engaged in critical reflection after the bankruptcy, thereby fully been able to transform their experiences into knowledge in accordance with Kolb's (2004) ELT model. They have consequently both been able to gain higher-level learning. This is evident by the fact that based on this learning; they have identified their mistakes and realized the need to change their entrepreneurial approach in order to be more successful in future projects. The key to them succeeding in this is their willingness to realize their own mistakes. After analyzing the five cases it is evident to us that critical reflection of an event is crucial in order to gain higher-level learning, bankruptcy is no exception. It is further evident that even though bankruptcy is such an overwhelming experience, which disrupts the life entirely for an entrepreneur, learning from the experience is possible, and re-entry in life as self employed is possible as well. This is further evidence that the experiences turned certain uncertainties into knowledge. Samuel is the strongest indicator of this fact since he has started a new business based on changing the mistakes he did in his previous firm. Conny, Henry and Tommy have all neglected critical reflection on the bankruptcy, resulting in the outcome of no higher-level learning; they have not fully realized their mistakes and have taken no actions to change their entrepreneurial approach in the future. Reasons as to why these three entrepreneurs have not been able to critically reflect and gain higher-level learning has not been thoroughly examined in this thesis, since involving all possible variables is more suited for research at higher-levels. However, our results imply that emotion, emotional blockages, and blaming external factors do affect the learning process. External factors will be analyzed in the following section. It is important to once again stress that Tommy's, Conny's and Henry's inability to critically reflect refers to the time up until the interview. How they have gone forward in their process of analyzing their failures we have not examined.

So to answer the research question: How many of the entrepreneurs obtained higher-level learning from a bankruptcy? Based on our findings the answer is two out of five. However our results further indicate that guidance in the process of reflecting on ones failure is important since three of our five respondents have been unable to do so. Conny stresses the need for entrepreneurs to be pushed into the process of critically reflecting on ones bankruptcy. Sanne's successful participation in a mentor program strengthens the argument by Sullivan (2000) that guidance/mentoring is crucial in the critical reflection phase after a bankruptcy (cited in Cope, 2003).

- How has the outcome of previous entrepreneurial events affected the entrepreneurs' mode of transforming experience into knowledge?

According to Politis (2005) entrepreneurs who have failed in their previous undertakings tend to use more explorative methods to transform experience into knowledge. We find evidence that this is true and according to us, three (Sanne, Samuel and Henry) of the entrepreneurs have used explorative methods to find new solutions and modes to gain new knowledge. However this does not infer that they have been successful.

We can further see a correlation between the ones who have critically reflected and the ones who have adopted explorative methods to transform experience into knowledge. Both Samuel and Sanne, our most evident higher-level learners have both adopted explorative methods in accordance with Politis (2005) proposition. Sanne will try employing an external board of trustees, or someone with expertise who can help her with aspects of running a firm that are crucial for survival. This might be costly but Sanne sees this as a necessary precaution. Samuel has decided to take a relatively extreme approach in his new firm by having no employees, even though he currently has more jobs than he can handle. He realized that, at the moment he could not cope with the workload that came from being both a manager and an entrepreneur. He further does knowing that he misses out on lots of opportunities. This indicates that as an entrepreneur realizes and conceptualizes his or her own mistakes, he or she also realize the need to change certain methods and be more experimenting. As Samuel stated, one does not have to be experimental in the sense that one adapts revolutionary ideas, rather the notion that certain methods are inefficient and that new ones have to be adopted. This goes well with McGrath (1999) Sarasvathy (2001) and Sitkin's (1992) argument that failure provides entrepreneurs with an opportunity to discover uncertainties that were previously unpredictable (cited in Politis, 2005). Sanne states that she has fully realized the potential of what she has experienced and considers her bankruptcy an education. She has changed her methods after this new understanding. Samuel thought that private customers and rapid expansion would be the optimal method to work with for his firm, he later realized because of his bankruptcy that it was not. To conclude, it is crucial to realize one's own mistakes in order to change ones methods, if the entrepreneur blames external factors this is not possible. Doing so, the entrepreneur becomes stuck in a negative method of working and the possibility to conduct the same mistake again is increased. Conny for example relied on an old method (borrowing on his own belongings) and thereby did not explore the possible outcome that could have come with a new method.

- Do the blamed reasons for bankruptcy affect the entrepreneur's ability to learn from a bankruptcy?

In the initial phase of writing this thesis we did not plan on examining what impact the claimed reasons (attributions) for bankruptcy would have on the learning outcome. However, we have noticed during the research phase that it is of interest to understand why certain entrepreneurs have been unable to critically reflect on -and learn from the failure. We have found evidence which implies that the ability to transform the experience from a bankruptcy is more complex and difficult than to do so from a discontinuous critical event, presented by Cope (2003). Conny told us during the interview that he was not able to contemplate on his bankruptcy until we contacted him and introduced him to our research. The main reason for this was that he felt emotionally drained and did not have the psychological strength needed to reflect on his mistakes. Therefore he had not engaged in any critical self reflection. However, today Conny claims he is able to reflect on his mistakes

due to the unblocking of his emotions involved in the bankruptcy. Conny's response to the failure was similar since he was so frustrated over his perception of how his firm was basically unrighteously taken from him in court. Finally Henry blames external factors as well. These findings, when cross examined, are evidence that further strengthens Cope and Watts (2000) theory that when an entrepreneur attributes the failure to their own actions, the learning experience is more powerful. In the situation of a bankruptcy this is the case as well, and we find evidence that the entrepreneurs who put the major, or sole, blame on external factors have a less powerful learning experience. Further research Sanne and Samuel also blamed external factors but show evidence that as long as an entrepreneur goes through the steps that are needed to transform an experience from a bankruptcy into knowledge, the external factors might be viewed in a different light. On this area could be to examine if the event of a bankruptcy, and the magnitude that this experience have on the entrepreneurs life, tends to make entrepreneurs blame externalities to a greater extent, perhaps of self preservative purposes.

6 Conclusion

Our purpose with this thesis was to explore if it is possible for entrepreneurs to obtain higher-level learning from a bankruptcy. This purpose is closely related to the findings of Cope (2003) who has already conducted research and found evidence that discontinuous critical events in a firm can lead to higher-level learning for the entrepreneur. We have followed up these findings and found that the same is the case for entrepreneurs who have experienced a bankruptcy. Two of our five respondents have obtained higher-level learning. However, during our research we have found that a bankruptcy is a complex phenomenon to study, which involves several dimensions and variables which are directly or indirectly correlated. Our findings suggest that emotions and external factors are the two major factors that hinder entrepreneurs to be able to critically reflect on their bankruptcy, consequently missing out on the majority of the learning possibilities that can arise from experiencing bankruptcy.

Our research questions are all related to our purpose and we have found that they are correlated as well. Our first research question (How many of our respondents have obtained higher-level learning from their bankruptcy?) is directly related to Cope's (2003) findings and they confirm the relationship between properly transforming the experience into knowledge, realizing one's own mistakes and finally gain higher-level learning, which can be used when re-entering life as an entrepreneur. The second research question (How has the outcome of previous entrepreneurial events affected the entrepreneurs' mode of transforming experience into knowledge?) The proposition by Politis (2005); that entrepreneurs who have failed in previous entrepreneurial events adapt an explorative rather than exploitative method is confirmed, however, the entrepreneur has to be aware of what changes they can carry out themselves. Three of our entrepreneurs have been explorative in their new mode of transforming experience into knowledge, two of them successful, due to them attributing the mistakes to their own actions. This leads us to our third research question (Do the blamed reasons for bankruptcy affect the entrepreneur's ability to learn from a bankruptcy?)

If a person blames external factors as the reason for the bankruptcy he fails to gain higher-level learning already at that stage. Similarly, one of our respondents was emotionally

blocked during bankruptcy, resulting in that person not being mentally able to confront and reflect on his own mistakes, causing him to focus solely on the external factors that contributed to the bankruptcy.

While writing this thesis we have aimed to build on the existing research on entrepreneurial learning, and especially learning from failure. Our research has been inspired by the research proposal by Jenkins (2008), and we have contributed to her research by exploring the learning outcome from a bankruptcy. Our findings contribute to the research on learning from failure by confirming that it is possible to obtain higher-level learning from a bankruptcy. By empirically testing the findings of Cope (2003), where he establishes that discontinuous critical events can lead to higher-level learning, we have contributed to this research by establishing that the same learning outcome is possible to reach from a bankruptcy. However we assume that there are more variables involved while dealing with the event of a bankruptcy than with a discontinuous critical event. Further we have contributed to the research project by Jenkins (2008) by confirming the fact that there are many dimensions which are important to include while conducting research on entrepreneurial learning. Emotions and attributions have been discovered as influencers of the learning outcome from a bankruptcy. We have further empirically tested certain parts of Politis conceptual framework; by testing and finding that the proposition that entrepreneurs who have failed in previous entrepreneurial events adapt an explorative rather than exploitative mode when transforming experience into knowledge is correct.

6.1 Discussion

After conducting this empirical research some implications have been reached. Being an entrepreneur is a very demanding and time consuming task. All of our respondents have stressed the fact that they were in lack of both of time and necessary skills needed to be able to properly run their businesses. To step back and actually take time to reflect on mistakes made is, according to our interviewees, easier said than done. Having said this we conclude that whether or not a person has been able to reflect on his or her mistakes, and learn from them, is to a great extent dependant on how much time the entrepreneur feels he or she can allocate to doing so. Emotional distress, catching up financially, and time consuming work are just some examples of factors influencing the ability to critically reflect. Nonetheless, as we see it, and most of our entrepreneurs agree in retrospective; it is worthwhile taking the time to reflect. Our responses indicate that if the entrepreneurs would have known back then, what they know today, about turning experiences into knowledge, they would have acted differently and tried different methods when running their business. They all state that having to control employees, fluctuations in demand, dealing with authorities and banks, along with other activities involved in the process of running a firm, is too time consuming. Some of our respondents claim that in the future they will focus more on allocating time to reflection.

In line with the discussion above we think that entrepreneurs in general would benefit from participating in some sort of mentorship programme. Sanne has participated in such a mentor program and learned a lot from it. Conny claims he has started reflecting after we introduced the concept of learning from failure, so essentially we acted as mentors. Samuel told us that he needed someone to discuss financials and numbers with. These are examples of how important it is for an entrepreneur to have assistance from people outside the company and people with an objective mindset, in the process of running a firm

Finally we have obtained a lot of empirical findings concerning the business climate in Sweden, and the unease of being an entrepreneur in this country. Most of our respondents

feel they have been hindered by authorities in one way or another. Tommy is perhaps the most extreme example as he claims his firm was unrighteously taken from him by the court. He had no problems with his firm before he lost a trial, where a person who had bought the building he housed his firm in claimed he had bought the entire rights to his company. Tommy could not do anything but to watch his family business, from over 50 years back, vanish in front of him.

Our empirical findings could be of use to different stakeholders in the bankruptcy process. First of all we think that it could be in the interest of the institutions that provide loans and funds to the entrepreneurs; to make sure to support their lenders with advice in questions regarding their area of expertise. Our empirical findings also suggest that there is a lack of financial support from the lending institutions. We further believe that we have highlighted the importance of critical reflection for entrepreneurs. Hence they can make use of our findings. We have also found that the need for entrepreneurs to debrief is a relatively unnoticed theme, which according to our findings need to be addressed in order to improve the general knowledge stock of the Swedish entrepreneurs. This could be of interest for the government, since entrepreneurs contribute in a large scale to the progress of the Swedish society. Another option could be that business support organizations such as Företagarna and Almia take the opportunity to address this need.

“What you should have had is some kind of mentor. Someone with experience, who you could discuss things with. It doesn’t even have to be someone within the same business field. Just someone who could tell you when you’re wrong. That would be good for anyone to have, since there are so many lessons in life that you cannot learn in school.” (S. Lundgren, personal communication, 2008-11-12)

As implied we have received a lot of information that has not been addressed in the analysis part; however these findings can be found in the full transcripts of the interviews (appendix 4).

6.2 Limitations

Since our field of study; learning from bankruptcy, is a relatively new and unexplored subject we have not been able to outline our study in accordance with previous researchers. This has led to some limitations; firstly, since we want to explore if entrepreneurs can learn from a bankruptcy it would have been to prefer to only interview entrepreneurs who had started at least two firms. In this thesis we have built a ground for further research, where it could be interesting to see what the actual outcome of our entrepreneur’s possible future undertakings has resulted in. We have examined if entrepreneurs can learn from their own experiences from bankruptcies, and we have been able to successfully answer this. However, a suggestion for future studies, which could possibly have been preferable in this thesis as well, is to include a study of the actual outcome. To explore changes which the entrepreneur has implemented, and differences between the first and the second firm, by interviewing firms that have started more than one firm. Secondly, we have received a vast amount of information that has not been applied in the thesis. Even though we structured the interview in a manner that would enable us to receive relevant answers, discussing a bankruptcy with the founding entrepreneur involves so much emotions and strong opinions, which makes it hard to steer the interviews in the direction planned. For future studies we stress the importance of the researchers presenting the topic explicitly to the entrepreneurs, thereby minimizing the risk of receiving too much irrelevant information in their answers. Having said this we still consider most of our information relevant and it has been interesting and challenging to see patterns evolve, and to interpret the data in order to discover underlying meanings. Our interview approach was successful because of the depth of

the answers received; it was the analyzing of this extensive amount of material that presented the real challenge.

Future studies

During our research we have discovered certain patterns which can be useful for future research. Suggestions for future studies are to examine what impact a mentor could have on entrepreneurial learning, and in facilitating the concept of critical reflection. Our findings suggest that certain entrepreneurs are not aware of the importance of critically reflecting on mistakes and situations. In order to understand who learns more efficiently from a bankruptcy, future research could be to investigate the difference between entrepreneurs who have a higher education and the ones without. It would be interesting for future research to explore the difference in learning outcomes between entrepreneurs who are aware of, and fully understand the concept of learning from experience, with the ones who have no pre-knowledge of the concept. We think that the result of such a study could highlight the importance of making entrepreneurs aware of the benefits from critically reflecting.

References

- Affärsdata. (2008). retrieved 6 January, 2009 from <http://www.ad.se.bibl.proxy.hj.se/startpage.php>
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Bolagsverket., (2008). Avveckla aktiebolag internet article retrieved 2008-10-03 from <http://www.bolagsverket.se/foretag/ab/avveckla/index.html>
- Bruno, Leidecker & Harder (1989). A Comparative study of new venture failure: 1960 vs. 1980. In Churchill, N. C. *Frontiers of entrepreneurship research 1987 Proceedings of the seventh annual Babson College Entrepreneurship Research Conference*
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
- Cope, J. (2003). Entrepreneurial Learning and Critical Reflection: Discontinuous Events as Triggers for 'Higher-level' Learning. *Management Learning* 34(4), 429-450.
- Cope, J. & Watts, G. (2000). Learning by Doing: An Exploration of Experience, Critical Incidents and Reflection in Entrepreneurial Learning. *International Journal of Enterprising Behaviour and Research*, 6(3), 104-124.
- Davidsson, P. (2004). *Researching Entrepreneurship*, New York: Springer Science & Business Media, Inc.
- Daudelin, M. (1996). Learning from Experience Through Reflection *Organizational Dynamics*, 24(3): 36-48.
- Definition of an Entrepreneur (2008, November 11). *Investment Dictionary*. Internet article retrieved 2008-11-11 from <http://www.answers.com/entrepreneur&r=67>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Academy on Management: The Academy of Management Review, *Building theories from case study research* 14(4),532-550
- Gustafsson, N., Näs, M., & Purohit, N. (2007). *Entrepreneurs' Emotional Responses to a Bankruptcy*. Retrieved 2008-09-02 from researcher Jenkins, A.
- Hancock, Beverley, 1998. *Trent Focus for Research and Development in Primary Health Care: An Introduction to Qualitative Research*. Trent Focus, (1998)
- Jenkins, A. (2008). *Research Proposal, Learning from firm failure; influences and implications*, Jönköping International Business School
- Kolb, D, A., (1984) *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, New Jersey: Prentice Hall, Inc
- Kolb, D, A., Boyatzis, R, E., & Mainemelis, C. (1999). *Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions*. Revised paper appears in: Sternberg, R, J., and Zhang L. F. (Eds.). *Perspectives on cognitive, learning and thinking styles*. NJ: Lawrence Erlbaum, (2000).
- Krueger, N. F. (2002). *Entrepreneurship Critical Perspectives on Business and Management Vol 2* New York: Routledge
- Landström, H. 2008. Entrepreneurship research: A missing link in our understanding of the knowledge economy. *Journal of Intellectual Capital*, 9, 301-322.

- Landström, H. & Johannisson, B. (2001). Theoretical foundations of Swedish entrepreneurship and small-business research. *Scandinavian Journal of Management*, 17, 225-248.
- McGrath, R. G. (1999). Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure. *The Academy of Management Review*, 24(1), 13-30.
- Minnit & Bygrave, (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(3), 5-16.
- Mueller, S. L. & Thomas, A.S. (2001). Culture and entrepreneurial potential, A nine country study of locus of control and innovativeness, *Journal of Business Venturing*, Volume 16, Issue 1, January 2001, Pages 51-75
- Politis, D. (2005). The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 399-424.
- Politis D. (2008). Does prior start-up experience matter for entrepreneurs learning. A comparison between novice and habitual entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A., (2003). *Research Methods for business students* (3rd ed.). Harlow: Person Education Limited.
- Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management and Organization*, 13, 331-344.
- Shepherd, D. & Wiklund, J. (2006). Successes and Failures at Research on Business Failure and Learning from It. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 2(5).
- Shepherd, D. (2007). Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. *Journal of Business Venturing* in press.
- Smith, M. K. (2001) 'David A. Kolb on experiential learning', the encyclopedia of informal education, internet article retrieved 2008-12-13 from <http://www.infed.org/b-explrn.htm>
- Ucbasaran, D., Westhead, P. & Wright, M. (2006b). 'Habitual entrepreneurs experiencing failure: overconfidence and the motivation to try again'. In Wiklund, J. Dimov, D., Katz, J. and Shepherd, D. (Eds)
- Yin, R. (2003). *Case study research Design and Methods* (3rd ed.). California: Sage Publications Inc.
- Zacharakis, A., Meyer, G., & DeCastro, J. (1999). Differing Perceptions of New Venture Failure: A Matched Exploratory Study of Venture Capitalists and Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 1-14

Appendices

Appendix 1- Intervjumall/Interview template

1. Vad hade du för affärsidé? (What was your business idea?)
2. Vad var ditt mål med företaget? (What was your goal with the company?)
3. Vad hade du för vision med företaget? (What was your vision with the company?)
4. Hur kom du på att starta ditt eget företag? (How did you come up with the idea of starting your company?)
5. Hur visste du i vilken bransch du skulle starta? (How did you know in which line of business to start?)
6. Vad gjorde du för marknadsanalys innan du starta? (What kind of market analysis did you conduct before starting the firm?)
 - a. Vilka metoder använde du dig av? (What methods did you use?)
7. När identifierade du att verksamheten vände neråt? (When did you realize the business was going down hill?)
 - a. Tidsperspektiv (Timeframe)
8. Hur såg du på din egen förmåga att starta och driva ett företag? (How did you value your ability to start and run a business?)
 - a. Anser du att du är en bra entreprenör?
(Do you consider yourself a good entrepreneur?)
 - b. Anser du att du var en bra manager?
(Do you consider yourself a good manager?)
 - c. Anser du att du har utvecklats som entreprenör efter konkursen?
(Do you consider that you have developed as entrepreneur after the bankruptcy?)
 - d. Anser du att du har utvecklats som manager efter konkursen?
(Do you consider that you have developed as manager after the bankruptcy?)
9. Vad var orsaken till konkursen? What was the reason for the bankruptcy?

10. Kan du identifiera en/flera kritisk händelse som påverkat processen mot konkurs? (Can you identify any critical even that have contributed to the bankruptcy?)
11. Did you over/ under-estimated your knowledge? (Överkattade/ Underskattade du dina kunskaper?)
12. Vilka lärdomar har du kunnat dra utav detta? (What learning events can you recognize?)
 - a. Vad tycker du själv vara den främsta kunskapen du fått utav detta? (What do you consider to be the major learning experience you have received out of it?)
13. Vad hade du för tidsperspektiv? (What was your time perspective?)
 - a. Om du skulle/ har startat igen, skulle du då ändra din tidsram? (If you were about to start again/ started again, what changes should you do or have done in the time perspective?)
14. Har du diskuterat konkursen med någon annan? gav detta några nya insikter? Have you discussed the bankruptcy with anyone? If so, what did you get out of it?
 - a. Could you in any way have influenced the bankruptcy? Kunde du själv på något sätt ha påverkat konkursen?
15. Vilka externa faktorer spelade in? (Which were the external factors influencing?)
16. Vilka interna faktorer påverkade? (Which were the internal factors influencing?)
17. Tycker du själv att du lär dig bättre genom att praktiskt utöva uppgifter, eller lär du dig hellre nya saker genom att studera det teoretiskt? (Do you consider yourself to be keener on learning by conducting practical activities, or do you rather learn new things on a theoretical level at first?)
18. När du ger dig in I nya företaganden, använder du dig då av beprövade metoder som du vet fungerar, eller försöker du hitta nya lösningar och prova metoder du inte är särskilt familjär med, för att försöka uppnå bästa resultat? (When entering new projects, do you tend to use methods you are familiar with and know work, or do you try do find new solutions and use new methods in order to reach the best possible outcome?)
19. Vad har du för projekt på gång nu? (What kind of project are you doing now?)

Appendix 2 - Information about the entrepreneurs firms

Henry

Kämpabo Transport AB

Orgnr: 556626-7687

Timmermansvägen 3
33592 NISSAFORS

Telefon: 0371-99000

Reg.datum: 2002-05-17

Kommun: Gnosjö

Län: Jönköpings län

ANMÄRKNING

Verksamhetsstatus (SKV): Ej aktiv i momsregistret

BOKSLUTSSAMMANFATTNING

Bokslutsperiod:	200601- 200612	200501- 200512	200401- 200412	200301- 200312
Antal anställda:	6	6	5	5
Omsättning (tkr):	3219	2791	2003	2191
Omsättningsför.(%):	15.34	39.34	-8.58	-23.65
Res. e. fin.netto (tkr):	-557	8	-21	3
Summa tillgångar (tkr):	683	891	462	652
Soliditet (%):	-68.52	9.88	17.32	15.49

TIDIGARE NAMN

Rasck & Eriksson Transport AB, Registreringsdatum: 2005-02-10

Joakim & Gillis Natzen Budbilar AB, Registreringsdatum: 2002-05-17

FIRMA TECKNARE

Firman tecknas av styrelsen

Firman tecknas av

- Eriksson, Björn Henry

Dessutom har verkställande direktören rätt att teckna firman
beträffande löpande förvaltningsåtgärder

BOLAGSORDNING

Bolaget skall bedriva vägtransport av gods, flyttransporter
av möbler, uthyrning av lastbil med förare och därmed förenlig
verksamhet.

Sanne

Kastellet's Bed & Breakfast, Vaxholm AB

Orgnr: 556641-0733

Kastellet 1
18599 VAXHOLM

Telefon: 08-54175110

Reg.datum: 2003-03-10
Kommun: Vaxholm
Län: Stockholms län

ANMÄRKNING

Verksamhetsstatus (SKV): Ej aktiv i momsregistret

BOKSLUTSSAMMANFATTNING

Bokslutsperiod:	200609- 200708	200509- 200608	200409- 200508	200303- 200408
Antal anställda:	2	2	2	1
Omsättning (tkr):	1697	1743	1481	1107
Omsättningsför.(%):	-2.64	17.69	100.68	
Res. e. fin.netto (tkr):	-356	202	-194	-238
Summa tillgångar (tkr):	330	543	368	499
Soliditet (%):	-147.27	-23.94	-90.22	-27.66

TIDIGARE NAMN

Startplattan 78222 Aktiebolag, Registreringsdatum: 2003-03-10

FIRMA TECKNARE

Firman tecknas av styrelsen

BOLAGSORDNING

Bolaget skall bedriva bed & breakfast, övernattningslogi, enklare förtäring, souvenir- och kioskverksamhet samt därmed förenlig verksamhet.

Samuel

Samuel Lundgren Entreprenad AB

Orgnr: 556625-4636

Garnisonsområdet 4 Byggnad 304
58758 LINKÖPING

Telefon: 070-5304419

Reg.datum: 2002-04-16
Kommun: Linköping
Län: Östergötlands län

ANMÄRKNING

Verksamhetsstatus (SKV): Ej aktiv i momsregistret

BOKSLUTSSAMMANFATTNING

Bokslutsperiod:	200605- 200704	200505- 200604	200405- 200504	200305- 200404
Antal anställda:	12	8	4	2
Omsättning (tkr):	18018	11107	4817	3123
Omsättningsför.(%):	62.22	130.58	54.24	8.13
Res. e. fin.netto (tkr):	-1625	-303	660	162
Summa tillgångar (tkr):	7506	5992	4534	4386
Soliditet (%):	-6.78	9.83	18.01	7.91

FIRMATECKNARE

Firman tecknas av styrelsen

BOLAGSORDNING

Bolaget skall bedriva entreprenadrörelse inom mark- och bygg-
anläggningar och därmed förenlig verksamhet.

Asplunds Bil i Borås AB

Orgnr: 556471-2643

Solviksvägen 9
51192 ÖRBY

Telefon: 0320-55600

Reg.datum: 1993-08-09
Kommun: Mark
Län: Västra götaland län

BOKSLUTSSAMMANFATTNING

Bokslutsperiod:	200701- 200712	200601- 200612	200501- 200512	200401- 200412
Antal anställda:	0	0	0	0
Omsättning (tkr):	0	0	0	1
Omsättningsför.(%):			-100,00	-100,00
Res. e. fin.netto (tkr):	-92	188	-25	77
Summa tillgångar (tkr):	2918	2998	2899	2923
Soliditet (%):	15,63	17,57	13,54	14,01

TIDIGARE NAMN

Svansjöns Fastighets Aktiebolag, Registreringsdatum: 1993-09-17
Aktiebolaget Grundstenen 66133, Registreringsdatum: 1993-08-09

FIRMA TECKNARE

Firman tecknas av styrelsen eller enligt följande alternativ:

Firman tecknas var för sig av
- Asplund, Jack Uno Emmylon
- Asplund, Tommy Valdemar

BOLAGSORDNING

Bolaget skall köpa, sälja och förvalta fastigheter och värdepapper, bedriva försäljning och uthyrning av bilar, båtar, traktorer, flygmaskiner och hästar samt maskiner inom byggnadsbranschen och mekaniska verkstadsindustrin ävensom idka därmed förenlig verksamhet.

Conny

Reståra AB

Orgnr: 556698-4208

Kolfallsgatan 6
58273 LINKÖPING

Telefon: 013-138989

Reg.datum: 2006-02-16

Kommun: Nässjö

Län: Jönköpings län

ANMÄRKNING

Verksamhetsstatus (SKV): Ej aktiv i momsregistret

BOKSLUTSSAMMANFATTNING

Bokslutsperiod:	200701- 200712	200602- 200612	
Antal anställda:	9	9	
Omsättning (tkr):	10052	7260	
Omsättningsför.(%):	26.92		
Res. e. fin.netto (tkr):	-183	-525	
Summa tillgångar (tkr):	1905	2349	
Soliditet (%):	-26.67	-13.84	

TIDIGARE NAMN

NordDesign Reståra AB, Registreringsdatum: 2006-04-25

AB Conny Petersons i Nässjö, Registreringsdatum: 2006-02-16

FIRMA TECKNARE

Firman tecknas av styrelsen

BOLAGSORDNING

Bolaget skall bedriva försäljning av måttanpassade köksluckor, komplettera kök, samt alla kökstillbehör och därmed förenlig verksamhet.

Appendix 3 - Content Analysis – Steps

Ten steps developed by Hancock(1998)

- 1 Take a copy of the transcript and read through it. When you see something that contains apparently interesting or relevant information, make a brief note in the margin about the nature of the information you have noticed.
- 2 Look through your margin notes and make a list of the different types of information you have found. If the transcript was typed using a word processor, a quicker way of doing this will be to highlight each item of data, copy it and paste it onto a list (make sure you keep an original copy of the whole transcript in your file!)
- 3 You now have a list of items excerpted from the text. Read through the list of data items and categorise each item in a way that describes what it is about. You will find yourself using some of the categories several times because several items of data refer to the same topic. However, at this stage go for as many categories as you need and don't put something into the same category as a previous item of data if you even suspect that you may have identified a new category. The number of categories can be reduced later.
- 4 Now look at the list of categories you have identified from the transcript and consider whether some of the categories may be linked in some way. If so, you could list them as major categories and the original, smaller categories as minor categories. Some textbooks refer to these major categories as themes.
- 5 Look through the list of minor and major categories of data. As you do so, compare and contrast the various categories. You may find that you change your mind about some of the minor categories. As you start to develop “the big picture” you may perceive some items of data differently and see them as “fitting” better into an alternative category. Sometimes, an item seems to belong in two categories. If so, list it under both.
- 6 Move on to the next transcript and repeat the process from stages 1 - 5. As you work through the second and subsequent transcripts you will continue to identify new categories of information but you will increasingly find that you recognise an item of data as belonging to a previously identified category. Eventually you will run out of new categories and find that all the items of relevant and interesting information can be accommodated in the existing categories.
At this stage some researchers like to colour code their categories and use a different coloured highlighter pen for each category to highlight items of data in the transcripts. This is a good idea as it makes recognition of data easier when reviewing the transcripts at a later stage. However, be aware that you could change your mind later about an item of data and want to move it to a different category. Always keep clean copies of transcripts so that you can go over it with a different coloured pen.
- 7 Collect together all the extracts from the transcribed interviews that you have put into one category because they appeared to bear some relationship to each other. Examine each of the extracts in turn. Do they belong together or are there any extracts that now look as though they don't fit and really belong in a different category?

- 8 When all the relevant transcript data has been sorted into minor and major categories, look again at the data contained in each category. As you review the data within the system of categorisation you have developed you may decide to move some items of data from one category to another. Or you may decide that information is in the right category, the “right place”, in that it fits together, but the terms used to name or describe the category is inaccurate.
- 9 Once you have sorted out all the categories and are sure that all the items of data are in the right category, look at the range of categories to see whether two or more categories seem to fit together. If so they may form a major theme in your research.
- 10 Go back to the original copies of the transcripts, the ones where you made your initial notes in the margins. Look at any text that you did not highlight at all because it did not appear relevant at the time. Now you have the themes, major categories and minor categories clearly sorted, consider whether any of the previously excluded data is relevant and should be included in your results.

Appendix 4- Transcribes of the interviews

Intervju med Henry Eriksson, Gnosjö, 2008-10-09

Respondent: Henry =H

Intervjuare: Eric = E, Cajsa-Malin = C, Linus =L

H: Jag blev arbetslös tidigt 90tal. Jag är pappersmakare från början. Det är det enda jag kan, göra papper. Och mina datakunskaper var obefintliga på den tiden. i och med att jag blev arbetslös fick jag lära mig det här med datorer, och att jobba med data och sådär.

Men det var nästan omöjligt att få jobb. Jag hade över 300 ansökningar ute innan jag gav upp.

L: 300?!

H: ja

E: OJ oj oj

H: ja nämen i början av 90talet var det lika illa som nu. det var ingen som ville anställa.

E: bankkris och allt

H:jaa.

Så då valde jag att ändra inriktning och startade ett företag som hette Energimiljö i Jönköping AB.

Men Jönköpings kommun de började med den här fjärrvärmens, och då gjorde de jobbet gratis som jag ville ha betalat för.

Så det var bara de som processa mot kommun som jag fick lägga fram papper på och det var för lite för att jag skulle kunna överleva på det.

Så pengarna tog slut, och jag är en sån person så jag vill inte att andra ska bli drabbade... Och det gjorde att jag inte informerade familjen om hur illa förhållandena var, så bra som jag borde ha gjort...med facit i hand alltså.

Så de var ju väldigt omedvetna om att jag gjort slut på alla familjens pengar io företaget.. och man måste ju tanka upp huset så man har det varmt på vintern och..

E: familjen var frun och fyra barn?

H: Ja, och det fanns helt enkelt inte pengar. Så 97 åkte jag ner hit till Gnosjö och gick runt till alla företag här och frågade om de hade intresse av att anställa mig. Men det var ingen som hade något större intresse av det. Men däremot min son som också var med ville de anställa. Så de som ville anställa han tog jag en andra vända med. Och då hakade de upp sig på att "jamen du har ju ett eget företag" och då kommer det ju gå före att jobba åt dem. Gnosjöandan här fick jag snabbt lära mig vad det går ut på. Det är att man med kort varsel

ska kunna ställa upp och jobba och utan att ifrågasätta varför man ska jobba, utan finns det jobb ska det göras nu, inte nån gång där borta.

Så jag sa åt honom det att det kan nog bli svårt om jag nu får övertid men däremot de timmar jag ska göra, de är jag här. Och jag fick jobbet. Energimiljö levde fortfarande kvar då, och revisorn han... Jag avvecklade ju Energimiljö för det bara kostade pengar, det hade ingen inkomst ju. Men det var ju ett aktiebolag och det måste man ju

C: det var ett aktiebolag alltså? Inte ett enskilt bolag?

H: Nej, det var ett aktiebolag. Och jag ville avveckla det, och han sa: skaffa inkomst, gör vad du vill, bara du debiterar det på företaget. Så då tog jag hand om bokföring... och jag hade lärt mig datorer då, vilket jag hade lärt mig ganska bra. Så då fick jag två Åkerier bland annat som jag bokförde åt. Och det ena av åkerierna. Juste, jag tog bort, avvecklade Energimiljö AB i alla fall.

L: förlåt att jag avbryter, men avvecklade du Energimiljö innan du började bokföra åt åkerierna?

H: Nej, jag skötte bokföringen men.

C: Under Energimiljö då?

L: Och förde in inkomsterna till bolaget?

H: Ja precis, men inkomsterna jag fick in, så jag avvecklade bokföringen.

E: Hade du anställda i Energimiljö?

H: Nej, där var jag ensam. Jag hade anställda medan jag kunde köra i Jönköping... men sen avvecklades ju...

Sen iaf. så kursade Energimiljö, men det var en snygg konkurs så att säga, det vill säga inga skulder utan bara fick papper på att jag inte hade något företag längre. Och jag gjorde en förlust på ungefär en miljon det var iaf. vad revisorn sa. Och det var för att jag gjorde på det viset som jag gjorde. Hade jag fått inkomster i företaget hade jag kunnat ta ut det skattefritt, och det var ju där i förlusten låg.

Men så ett år, på ett av de här åkerierna jag skötte bokföringen åt, fick jag erbjudande om att ta över ett större Åkeri, nja större och större -3 bilar. Men han fick inte trafik tillstånd. De här körde åt ett annat åkeri eftersom de hade bara bil, men inget trafik tillstånd, så då var det ett större åkeri som hade trafik tillstånd åt dem. Så då fick de köra på det viset, men man är ju väldigt läst då... Men som sagt var, saken var att den som skulle avveckla sitt åkeri han skulle sitta inne, och man får inte ha fängelsestraff om man ska få trafik tillstånd. Så att han måste sälja det innan han kröp in i burens annars så hade det gått i konkurs. Så vi köpte det, men där sa de att jag skulle ta och skaffa trafik tillstånd så han kunde driva det. Och jag sa att jag går inte med på det om jag inte blir delägare. Men han gick inte med på det först då men se.. Men han såg ju framför sig hur han fick ju.. skära guld med täljkniv så att säga. Och med hans filosofi gick det säkert för han körde inte som jag ville göra. Vi köpte det här och skaffade trafik tillstånd..

C: Då var ni delägare?

H: Då var vi två sstycken ja.

E: Vad hette det här då?

H: Rask & Eriksson transport AB: Och det var nog ett halvår som vi ägde det tillsammans. För sen kom vi i ett läge där det inte fanns pengar..för han hade ju full kontroll så han kunde gå in och hämta pengar på kontot han också..så då vart det så att det fanns inga pengar på kontot när jag skulle gå in och betala skatt. och jag ringde ju då till skattemyndigheterna och då sa de att det där lägger inte vi oss i utan ring skatteverket. Så då ringde jag Kronofogden och pratade med dem också... Och hon tyckte att, vi hade en ganska lång diskussion, men hon sa att jag skulle göra nånting drastiskt. hon sa inte att jag skulle göra mig av med Janne Rask, men jag såg ingen annan lösning för vi skulle aldrig kunna fortsätta ha ett samarbete. Saken är den, att han hade hämtat ut pengar för att Rask skulle ju inte ha mindre lön än vad de anställda hade..

E: Hur många anställda hade ni?

H: Tre anställda... Så därför hämtade han ut pengar, tog ut i förskott.. I och för sig redovisade. Men det var väldigt för mycket han tog ut. Och som sagt var inga pengar på kontot, det skulle ju betalas moms och skatt... Så att jag ringde upp han och bad att han skulle komma till mig nästa dag, på morgon. Eftersom då måste vi ju prata igenom det här.. sen så berättade ju vi vad som hade hänt, och vad jag och min fru hade talat om, och han sa på en gång att då sparkar vi ut TP, en av de anställda, en väldigt duktig kille för övrigt.

Nej sa jag, det hjälper inte. det är inte där felet är, utan vi kan inte samarbeta... och antingen så får du ta över det själv, vilket innebär konkurs, eller så köper jag ut dig för en krona och bolaget lever vidare.

Och han vart ju jättearg och stack iväg, han var så arg så att... Ja, jag har aldrig blivit hotad någon gång men jag kände mig väldigt hotad av han just då. Han kom tillbaka någon timma senare, och en av chaufförerna som han hade visat sitt förtroende för hade han med sig, och han skulle skriva på att papprena att han lämnar företaget och jag köpte hans andel.

Sen så styrde ju jag det här själv.. och jag hade ju skulder före också, som ingick i köpet, då från tidigare. Men det var inte så stora skulder men de ökade ju då ganska drastiskt i samband med att det inte fanns pengar. Och det var ganska mkt oegentligheter som hände och vi ska nog inte gå in på dem grejerna här.. det var ju bland annat två bilar, som i och för sig var skrotade, men tyvärr de stod där för att ha till reservdelar

E: som tillhörde företaget?

H: Ja, de sålde han, och det hade han full rätt att göra... Men jag fick ju inga pengar av det.

C: Men inga pengar kom in på kontot alltså, där de skulle vara?

H: Jag fick ju kvitto på det...

C: Ja det är ju bra för bokföringen... Men inga pengar?

H: Nej.

E: Men alltså, då hette det fortfarande Rasko?

H: Nej.. eller ja, alltså då hette det fortfarande Rask & Eriksson

E: Ja just det så var det.

H: Men sen så bytte jag namn på företaget och kallade det för Kämpabo Transport

E: Så var det, ja just det. Men när det blir Kämpabo är du ensam?

L: Det är fortfarande samma bolag?

H: Samma bolag

E: Kan man säga att en lärdom du drar är att man ska vara försiktig med vilken partner man har innan då, till exempel?

H: Ja, definitivt. Och en annan grej man ska se upp med är att man ska inte köpa ett företag förhastat.

C: Gå igenom skulder och papper osv.

H: Ja alltså jag bad ju om att få kolla igenom hela bokföringen, men nej, jag fick inte kontrollera bakåt någonting utan han garanterade att det fanns ingenting...

C: Oegentligt eller någonting som inte var okej

H: Ja, och då borde jag ju dragit öronen åt mig... Men jag gjorde inte det. Och det är ju det jag får plikta för nu

E: Jamen det är ju en lärdom du visar nu.

H: Ja visst, och det är ju därför jag berättar det nu. Jag försöker alltså komma ihåg allting nu

E: Jamen, du verkar ju komma ihåg en hel del

L: Får jag fråga en sak bara; Alltså gällande ditt första företag Energimiljö..det var ju första gången du gick in som Entreprenör, vad tycker du var din största lärdom just därifrån var? Vi fokuserar ju väldigt mkt på lärdommar..

H: Där var det ju hela administrationen som ligger bakom. Det var otroligt mkt. Jag gick ju, vad var det, två månaders studier var det väl, till starta egenutbildning

C: Hade du starta egetbidrag till Energimiljö?

H: Troligtvis hade jag det..

Däremot på Rask och Eriksson fick jag inget Starta Egetbidrag..Eftersom det var ett etablerat bolag jag tog över.

Jag fick ju höra det, eftersom då hade jag startat ett förut företag, i egen regi, och det jag fick veta ett halvår efter att jag startat att det fanns starta egetbidrag... jag fick ut 50 000 ur ett dödsbo till mitt aktiekapital.

NU idag är det så dräpligt att det företag som köpt upp mig har ju köpt upp Janne Rasks bolag, så vi jobbar på samma företag igen:

Men vi har inte mkt med varandra att göra.

C: Hur är relationen mellan er idag?

H: Nja, vi hälsar ju inte på varandra direkt.

C: Det är ju ett steg i rätt riktning.

H: Ja, och jag och TP... ska vi ta den historien på en gång kanske, för det är i samband med konkursen det. TP det är en av de anställda som ingick i köpet när vi köpte EG:s budbilar hette det då... Så när det började svaja lite grann... Och det här är sånt jag har fått höra i efterhand. Och jag har fått höra i efterhand att han pratade med kunderna som att han skulle ta över och driva det vidare... och sen gick det så långt att skattemyndigheterna drog in F-skattsedeln, för det var så de gjorde

C: För ni kunde inte betala momsens...

H: Jo jag betalade inte momsens men jag betalade den inte tillräckligt snabbt.

C: OK, men du fick in pengarna..

H: Ja oh ja, det var inga problem att få in pengarna gällande dagens datum så att säga. Men det var ju det som fanns bakåt, där kom jag aldrig riktigt ifatt. Så det var där det låg och släpade, och det tyckte de väl inte riktigt om, Skattemyndigheterna.

C: hehe, nä, de är lite griniga de där...

H: Nämen fel var väl det. Ja, men vi ska ta det här med TP först. Han hälsar inte på mig. Han startade ett nytt åkeri, TP frakt, han och hans fru. Och Lotta, hon hejar. Och vi pratar när vi träffas... Men TP han vinkar inte ens. Och det är ju ganska normalt att man gör det när man träffas.

C: Det är ju lite tråkigt.

H: Ja, och speciellt eftersom jag hjälpte ju han väldigt mkt. För det var jag och Thomas Eklund som hade C-kort, och Lotta hon var inte anställd då. Och sen hade jag en som hette Torbjörn Blick som hade D-kort. Också en som hette Paul Lundin, och han hade också D-kort. Sen hade en sista kille, han kommer ringa vid åttatiden här, Magnus Lidåker, och han hela alfabetet... Så han slutade hos mig bara för han kan ju köra med släp, så han inte tappar den kunskapen.

Men först så lät jag en Paul skaffa C-kort, och det var ju ingen större kostnad för mig, för arbetsförmedlingen stod för den kostnaden men däremot fick jag ju hjälpa till på det viset att jag tänkte att han måste ju leva, så jag hjälpte honom med den sociala biten.

L: Du hjälpte TP då?

H: Nej, nu var det Paul. Vi kommer till TP sen, han kommer sist.

Så iaf. när han var färdig, då så skaffade vi en stor bil till, så jag hade tre stora bilar. Och Janne Rask han hade ju kört en stor bil tidigare, så det var därför det var gott om stora bilar, det var det som var bakgrunden till att det blev så.

Och sen Thorbjörn Blick, han ville ju också ha C-kort, och det skulle han ju få. Men han var så dålig med teorin, så han drog ut så in i bomben med tid på det här... Så då kommer vi till att TP, han ville lära sig... gå en kurs för... att bli trafikledare, så heter det.

Och då så anmälde jag både TP och mig, men det gick ju inte rent ekonomiskt att vi var borta bägge två från företaget, så då hoppade jag av den då och TP fick fortsätta. och då trodde jag att vi skulle ha en framtid, så han fick ju gå den utbildningen och Blick han fick ju.. Ja han tänkte jag ju att han måste ju också få C-kort han också, så där tänkte jag att där får jag lägga in en anstränging. Så då kollade jag upp ställen han kunde ta en intensivutbildning, också betalade jag hans C-kort där. Och detta var ju innan TP började

sin utbildning. För det var ju så att börjar TP sin utbildning kunde ju inte han börja sin utbildning. Och alltså det var ju inte så himlens mkt pengar, men det var ju iallafall pengar för jag betalade ju alla kostnader som hade med utbildningen att göra, plus boende, plus att han fick lön som om han hade jobbat, men ingen övertid då. Och det fick ju TP också.

C: Vad talar du för tidsperiod här?

E: Nu är det Kämpabo

H: Det är Kämpabo det här..

C: Jamen under hur lång tid pågick det här?

H: Ja, Paul Landin.. då var det årsskiftet 6-7. Och sen Thorbjörn Blick han tog C-kort under semestern 07. Och TP han började utbildningen hösten 07. Och han blev färdig maj 07. Och konkursen var ett faktum i april, men konkursförvaltaren tyckte att jag skulle fortsätta.

E: Så, det är väldigt mkt nu, om vi tar en liten sammanfattning. Du har haft 3 företag eller hur är det?

H: Ja, eller det är väl två egentligen, det är Energimiljö AB och sen Åkeriet. Och det hette först EG's budbilar, sen hette det Rask&Eriksson transport AB, och sen när Rask försvann blev det Kämpabo. Och det var samma företag med samma organisationsnummer

E: Och du har alltid trots att du var delägare, haft en ledande roll i alla företagen?

H: ja, jag har ju alltid varit i centrum.. men.. när, jag och Janne köpte EG's budbilar, då var det han som var styrelseledamot på pappret. Men det fick han inte vara, utan jag stod som suppleant då, och det vart han ju lite sur på för att han inte fick vara styrelseledamot utan fick backa och bli suppleant då. För att den som har trafikillståndet MÅSTE sitta i styrelsen.

E: är det någon speciell regel för åkerier eller?

H: Ja tydligen, styrelsen krävde det. Och det var en kompromiss då.

L: Om man ser då till allt det här..alla de här händelserna med TP som utbildade sig på företaget, alltså din bekostnad, och allt det där..det måste ju vart en bidragande faktor till att Kämpabo gick i konkurs, eller?

H: Nää..

L: Eller ok, vad tycker du är den största bidragande faktorn till konkursen?

H: Ska jag vara helt ärlig, och det ska jag vara... Jag trodde inte att skattemyndigheterna skulle reagera som de gjorde, för jag har varit helt ärlig mot dem och berättat vad jag gjorde. Jag tog en för hög hastighet när jag satte igång.. och utbildade dem, och skaffade nya bilar till företaget, och gjorde mig av med gammalt skräp...helt lagligt men..

E: Expanderade ganska snabbt..

H: Ja, det gick för fort. Och jag fick inte in tillräckligt med pengar för att kunna betala bilarna som var avgörande för att vi skulle kunna existera. Och skattemyndigheterna fick helt enkelt vänta.. men sen så flyttade kronofogden och stängde sitt Kontor i Värnamo och flyttade till Jönköping, och då var det helt andra regler som gällde.. Så länge de var i

Värnamo såg de mellan fingrarna på't, men så fort de flyttade till Jönköping då var det inte lika lätt att se mellan fingrarna. Jag har iallafall tolkat det på det viset. Sen om det är sant eller inte får vi ju aldrig veta.

C: Det är skatteverket som dragit in F-skattsedeln, det är där..

H: ja utan den kan jag ju inte fortsätta.

C: Nä säklart. Men ni hade ju lite skulder från bakåt i tiden..Men de informerade inte om att du måste betala av det här?

H: Jo då.

L: Han hade ju vant sig vid att de såg mellan fingrarna..

C: Du hade vant dig vid att de spelade lite löst?

H: Ja precis.

E: OM man säger såhär, när det började gå lite sämre och så, kom det någon punkt då du kände såhär att nu kommer det gå i konkurs eller kom det väldigt plötsligt?

H: För mig kom det väldigt tvärt.

C: Du kände inte sådär vid nyårsskiftet, när du bestämde dig för att låta utbilda dina anställda?

H Nej, det gjorde jag inte. Utan jag anpassade ju min lön efter vad som fanns i tillgångar, så att det var månader då jag hade bara 8-9000 i lön, under vad jag egentligen kunnat ta eftersom jag har ju mina skulder att betala också. Och de fick ju ut runt 20000 och då är det deras grundlön vi pratar om. Och sen tillkommer ju övertid, och OB och sådant där... Men de var anställda och där fanns liksom ingen kompromiss, utan de ska ha sin lön.

Men jag som inte var anställd, där fanns ju inget sådant.

C: Nä, det står ju ingenstans. Kände du att det fattades kunskap, någonting du inte kunde... Hade du kunnat du hanterat detta på ett annat sätt om annan kunskap fanns?

L: PÅ Energimiljö tillexempel så talade du ju om de här administrativa kunskaperna som behövdes.

H: Nä, alltså jag trodde i min enfald att så länge jag betalade in sådär löpande så skulle de fortsätta se mellan fingrarna.. För att jag hade ju iallafall då på slutet 4 anställda

E: Och ganska god omsättning också.

H: Ja. Och det var fast folk hela tiden, utan jag bytte liksom aldrig folk. Och så först köpte jag den här bilen som står utanför, för tre år sen. Och vi gjorde oss av med gamla bilen som vi hade... Som fortf. står i Kämpabo så den nya som köpte Kämpabo ville ha kvar dem för reservdelar, och det fick väl bra tyckte jag eftersom jag slapp bekosta att transportera bort dem.

L: Du som entreprenör då.. Du verkar ju vara en driftig person och bra entreprenör.. Men det var väl just din oförmåga med skatteverket som du föll på?

H: Nä, jag hade också för lite kapital från början. Hade jag haft tillräckligt med kapital från början, då hade läget varit helt annorlunda.

E: Så om vi ska se till lärdomar under händelserna, så kan ju en lärdom vara att man ska ha mera kapital från början också?

C: Och kanske inte expandera så fort.. Jag menar fyra anställda innebär ju jättehöga kostnader. Det blev för stort för snabbt.

H: Ja, det fick för fort. Och det har jag ju märkt sen de nya tagit över här.. för i princip är det jag, och Jorma... Också... Ja, det är egentligen bara vi två sen de ursprungliga. Men jag ser itne ett dugg hur de hanterar det hela. Men jag har hört att de kan ju plocka in en bil som är påväg till Gislaved från Stockholm, som kan åka in och plocka grejjer då i Hyllestorp, och köra till Gnosjö, och sen fortsätta...

Och det är ju då jobb som försvinner som vi skulle kört annars.

C: De har en lite annan logistik helt enkelt.

H: Ja visst, de har ju hur många bilar som helst.

L: Om vi ser till dig själv som manager, som ledare då eftersom du haft en sådan roll i de här företagen..känner det att det finns något du saknar och kunde gjort bättre? Jag ser ju att du verkar ju vara väldigt snäll och bryr dig om folk..Finns det såna situationer då du anser att du kunnat vara för snäll? Tillexempel då du steppat åt sidan och lätit TP ta körkortet, att hjälpa folk och lita på dem fullt ut men sedan kanske känna att de inte gett lika mkt tillbaka..

H: Jag är medveten om att när han fick ta C-kortet, att det var inte säkert att de skulle vara kvar. Men jag... Det var ju folk som varit med hela tiden från början, och vi har lärt känna varandra. Och jag litade helt enkelt på att de skulle vara kvar. Och det hade de ju varit också om inte de här jäkla skattemyndigheterna hade kommit. För att de tog ju F-skattsedeln strax efter årsskiftet.

C: Det är ju verkligen en entreprenör. Man tror på företaget ända tills att de kommer och tar pappret och säger tyvärr.. Man investerar in i slutändan, och bromsar inte i en uppförsbacke alltså.

H: Min far sa alltid att jag kommer aldrig kunna driva ett företag, för jag är för snäll.

C: Nä... Det är svårt. Jättesvårt att ha den där förmågan. Hur känner du för framtiden nu av det du har lärt dig här då?

H: ja alltså, jag är ju 59 år är jag nu, och jag tror.. Nä, jg ska inte säga att jag aldrig kommer starta ett företag till, men jag tror inte riktigt jag har orken för att kunna komma igång. För det är ju ett jobb 24 timmar om dygnet. Och jag har kapacitet att jobba, men ungarna har ju varit på mig nu och sagt att i min ålder får man inte jobba som jag gör. För jag börjar ju normalt vid halv 7 -7 på morgonen. Och sen när jag körde eget var det ju aldrig att jag var i säng innan midnatt.

E: Vi har ju lite teorier och sådär, inom ämnet entreprenörskap. Och det kan vara lite klurigt att få till.. Men skulle du vilja säga att, en sak du har lärt dig, som du har varit med om, av det som gått fel med företagen... Kan du säga med säkerhet att det finns något du tagit med dig, alltså som blivit en ny kunskap nu, eller är det fortfarande någonting du inte riktigt kan sätta fingret på?

H: Nämen alltså det är ju för det första det att jag hade alldeles för lite kapital: Man måste ju ha pengar för att starta någonting. och ska man ha anställda måste man definitivt ha

pengar. För jag klarade ju inte svängningarna, och det var ju också något som bidrog till att jag inte kunde fortsätta. För jag såg framför mig semesterarna som då kommer, att det här är ju en period som de ska avsätta massa pengar och jag får inte någonting tillbaka. Och jag har ju alltså nu inga semestrar, utan jag har ju kört på och tagit de jobb som var. Vilket inte var så hemskt mkt men man har ju inte kunnat åka någonstans utan man har ju hållit sig hemma...

C: Men om vi tar ditt första företag, alltså Energimiljö... Kommunen erbjöd ju tjänsten gratis... Känner du att du någonstans inte kanske gjorde en tillräcklig marknadsundersökning. Det kanske du hade vetat att de skulle erbjuda det här gratis nu när du hade samma idé.. Jag menar Jönköping är inte så långt bort heller.

H: Nämen då på den tiden bodde jag ju i Jönköping..

C: Jaha, du bodde där alltså? Men hur tänkte du där då?

H Nä men alltså jag trodde ju inte att kommunen skulle ta mina jobb... För att jag trodde helt enkelt på det att de sköter sitt, och jag får sköta mitt. Fanns det då någon som kunde utföra de här jobben så skulle han få fortsätta med det... Och det fick jag visst, men problemet var ju bara att de gjorde ju samma sak, som de inte tog betalt för. För de ville ju ha kunder..

C: Jaha OK. Så det var kommuns pengar som gick till det?

H: Ja alltså de fick ju då kunder som betalade för fjärrvärmens då, bostadshus och bostadsbolag och sånt där..

Sen så skaffade jag ju såna där ventilationskontroller och sånt också.. Men, ja, det gick inte så bra för att jag inte var tillräckligt duktig på att sälja in det.

L: Kan det vara så också att, jag menar du säger att du TRODDE i det första bolaget att du hade de administrativa kunskaperna och du TRODDE du att kommunen inte skulle ta jobben, kan det vara så att du skulle varit än mer stensäker på exakt vilka förutsättningar du hade med företagen istället för att förlita dig på känsla?

H: Ja, det skulle jag ju gjort. Men för att kunna skaffa sig såna kunskaper är det återigen att, alltså vi var ju tvugna att ha pengar för att överleva.. och jag är inte uppvuxen i ett sånt... Alltså min pappa han var inte egenföretagare men han drev ju byggnadsentreprenaden som byggde hela norrland, om man ska lyssna på hur han pratar.

E: En annan grej, har du diskuterat konkursen eller konkurserna med någon annan? Och har det gett några nya insikter eller har du haft någon att bolla med eller sådär?

H: Nja, mitt ex ville ju absolut inte befatta sig med företagandet, det var ju när jag hade Energimiljö. Hon ville absolut inte befatta sig med något av det, så hon var ett väldigt dåligt bollplank... Utan det var väl istället då en av killarna, när jag gick i konkurs som jag jobbade med som ställde upp...

L: Men vad jag sitter och funderar lite på är att du är ju en så pass sympatisk person Och att du kan ha velat lita lite för mycket på folk, som Janne Rask till exempel, att du litade för mkt på att han inte skulle... jag menar du höll ju inte direkt kontroll på vad han gjorde, utan han gick ju bakom ryggen på dig och tog ut pengar och sådär, kände du att du, vilket man vill att folk ska göra, att du vill lita på folk lite för mkt.

H: jag pratade ju med honom och sa det att man fick inte göra på det viset.. men det var inte rätt person att prata med om det.

C: Så det fanns inte någon möjlighet att göra ett avtal som att det är jag som sköter finanserna, och jag betalar ut din lön en gång i månaden osv.

H: Jo alltså, men det bar mig emot att försöka göra så..:

E: Men i efterhand så borde du kanske gjort så.

H: Ja, jo det hade varit en sak i rätt riktning. Men det som var den direkta anledningen till att vi inte kunde samarbeta var ju att han levde ju på mitt trafiktillstånd och gjorde ju saker som jag inte tyckte det var okej att göra.. Han körde på helgerna och de där tog de där körningarna jag inte tyckte han skulle göra.

C: Så om du satt i exakt samma situation idag, och hade Kämpabo, vad skulle du göra annorlunda? Du sitter där i samma situation idag, hur skulle du lösa det?

H: Jag hade inte haft möjlighet att köpa EG's budbilar utan Janne Rask, för det var han som blev erbjuden att köpa det. Och det tror jag, om jag ska vara ärlig, att de hade nog räknat med att Janne kommer inte klara av det. Utan de kommer få ta tillbaka det på något sätt. Men det vet jag inte.

L: Så det enda man egentligen kan säga är att det du kunde gjort annorlunda är att, när det sedan blev Kämpabo, är att du inte skulle expanderat så fort som du gjorde?

H: Nä men man måste ju göra det, annars hade jag inte haft några bilar.

L: OK, så du hade inget val då?

H: Jo, men alltså jag borde försökt ha billiga bilar.

L: precis, och försöka hålla kontroll på vad som gällde med skatteverket och allting också, så att när du väl flyttade hade förutsett det, att de skulle reagera annorlunda... hade du kunnat förutse det tror du?

H: Ja, jag hade... eftersom kronofogden och jag talar väldigt mkt samma språk, och hon lät mig fortsätta som jag gjorde, så länge jag betalade in.. så tyckte jag det skulle fungera. Men.. ja, nej sen var det helt enkelt så att jag expanderade för fort, både när det gällde fordon och när det gällde allting... och tog för lite åt mig själv.

C: Ja. Det här med placering, har det spelat någon roll... att ni har haft säte, jag vet inte om det var här, eller var det nu var Kämpabo Transport hade sitt kontor, tror du att det hade gått bättre med kunder och så om ni hade haft ert säte i Jönköping tillexempel?

H: den här typen av körningar som vi använde här.. Det fungerar inte någon annan stans i Sverige. Det finns inte någon annanstans än här i Gnosjö. För vi kör pallflyttningar, och annars i Sverige kör de ju en bil från plats A till plats B, men här i Gnosjö har vi så tätt intill varandra att vissa företag de tar på sig en order, sen så gör de första grejerna och lägga plåt och vad det nu är för någonting.. Sen skickar de det till nästa företag som kompletterar någonting, så skickar de vidare det till ett tredje företag som sen lackar det eller vad de nu gör för någonting, sen kanske de skickar tillbaka det till det första företaget som ska avsluta jobbet och sen går det ut till kunden.

Och då är vi där och håller på och flyttar de där pallarna runt, men så fungerar det inte till någon annanstans.

C: OK, så det var lite speciellt förfarande för transport här också alltså?

H Ja, och nu är det ju VTS, som ju köpte både AT och Kämpabo Transport. Och sen har vi ju, Trafik, de kör också pallförflyttning men inte i samma utsträckning... Men vi var ju iallafall två företag, alltså innan VTS köpte det, var vi två fristående företag som hade fyra..eller fem om vi ska räkna med Industriaker och de där... och vi hade ju 4 chaufförer...och så var det ju Janne och jag men vi kunde inte köra så hemskt mkt som de anställda gjorde.. men vi hade full sysselsättning

C: Det låter som att väldigt många företag ligger här i Gnosjö, och det låter som om väldigt många företag hade liknande verksamhet här i trakterna, i Gnosjöområdet. Det vore bara intressant att veta hur många företag som konkurrerade på samma marknad.

L: Vad var ditt mål med företaget? Vad hade du för vision?

H: Jag tänkte väl såhär att min framtid skulle vara räddad. För jag är ju som sagt 59 år nu, och tänkte väl att låta det hela rulla och fungera, så skulle jag bara sitta tillbaka och skörda.

C: Häva in allting ja... När du skrev din affärsidé, som du presenterat för banken osv. Vad står det i den?

H: Alltså jag skrev ju egentligen aldrig en riktig affärsplan på det viset.

C: OK, men man brukar ju annars behöva göra det. Men du gjorde inte det då?

H: Nä, utan min affärsidé var ju att driva upp företaget till 10 bilar kanske, och göra det större helt enkelt. Och sen skulle jag inte vara tvungen att göra så ytterst mycket.

C: Vara spindeln i nätet liksom?

E: Kunde det varit bättre tror du, att ha mer tydliga mål för företaget mer officiellt? Visste alla dina anställda om dina mål? Visste de att du vill växa?

H: Ja, det tror jag nog. Mina anställda gjorde ju det iallafall. Och jag såg potential i det hela också, att det fanns möjligheter att utöka, och inte bara i Gnosjö utan...

C: Runt omkring också? Längre körningar och sådär?

H: Ja precis, det är ju de som ger betalt. Utan längre körningar blir det väldigt dåligt betalt.

C: Om man då tittar på konkurrensen. Jag menar det är ju tuff konkurrens här, lokalt, men tittar vi på hela Sverige är ju konkurrensen jättehård, med företag som Schenker, DHL osv.

H: Jo, visst. Men ta vilket företag som helst här omkring, så är det så att om vi kör dagligen hos dem, och flyttar pallar åt dem, så måste man ibland göra så att man får köra på en söndag... Och det var många gånger jag fick köra själv på söndagen..

Sen fick jag höra sen sen att de körningarna vi gjorde kunde ha varit räknade som smuggel... För vi hade inga papper på det.

C: Men alltså, i den här branschen, hur tar man reda på sådant? Vem vänder man sig till?

H: Eftersom jag hade trafikledarutbildningar så skulle jag bara veta det.. Och kommer man in i en ny kommun ska man ta reda på de regler som gäller. Polis och myndigheter förutsätter att du ska ta reda på det själv.

C: Du är också trafikledare då, samma utbildning som du gav TP?

H: Nä, alltså jag är trafikledare och hade trafikillståndet, TP han utbildade sig till trafikledare..

C: OK men du hade din trafikledarutbildning sen innan?

H: Nej, den skaffade jag snabbt.

E: På tal om att läsa in snabbt och sådär. När det kommer till att lära sig saker från företag, är du en sådan som gillar att pröva på och lära efteråt eller vill du gärna veta så mycket som möjligt innan?

H: Jag kan inte lära mig någonting teoretiskt.

E: Så du är mycket mer praktiskt lagd

H: Jag är väldigt praktiskt lagd. Även, jag är ju processtekniker, och jag har inga problem alls att sätta ihop och ta isär en motor och så, och reparera, det är inga problem alls. Men att läsa mig till hur jag ska göra någonting, det går inte.

E: Det stämmer ganska väl på en profil i lärande...

H: Det sitter i fingrarna.

L: Ja och även saker som folk brukar lära sig teoretiskt, så som bokföring, det lärde dig ju också enbart genom att göra det..

H: Ja, jag måste göra mina misstag. Och revisorn sa stegvis att så här får du inte göra, gör såhär istället.

E: Man kan säga att du lär dig av erfarenheter.

H: Ja det är lite grann därför jag inte tyckte om att sköta bokföring åt företag för jag hade ingen utbildning.

C: Vi tittar lite på vilka olika inlärningsstilar man har. Och det finns teorier som sagt att entreprenörer oft lär sig genom att göra, nästan aldrig teoretiskt.. och även det här med misstag, det är också väldigt vanligt bland entreprenörer, att man lär sig av sina misstag helt enkelt, och gör om det rätt. Det är en teori som går igen bland entreprenörer, så det är viktigt det du säger...

L: Nu kommer jag med en jättediffus fråga som är svår att svara på. Anser du själv att du är en bra entreprenör?

H: Om vi säger som så, jag jobbade på Gnosjö Plast när jag kom hit ner, och bara för 14 dagar sedan stötte jag på en kollega jag jobbade med där. Och vi stod och pratade, och visste att jag var anställd, för här nere känner ju alla alla, och händer det någonting får alla reda på det direkt. Och Göran funderade ju på tiden vi haft sen vi var anställda... och förut kunde jag alltid ställa upp på alla körningar, men nu kan jag inte göra det längre, för nu måste jag be de ringa till VTS och låta de ta ställning till det. Men jag kan se möjligheter till körningar men jag har inte befogenheterna att göra någonting åt det.

C: Du saknar kontrollen.

H: Ja jag har ingen kontroll, och det är väldigt jobbigt. Men så iallafall frågade han då ungefär som ni gjorde i början, att vad ska ni göra av det här nu? För att vara anställd det kommer jag ju aldrig att klara, och han sa det att du har ju haft så himla mycket grejjer i luften, vad är det nu du har på gång? Men jag sa det att jag har ingenting på gång, jo försök inte sa han, jag känner dig för väl tyckte han. Men att han respekterade att han inte ville tala om det... var det svar på din fråga?

L: Ja, jooo...

E: Det är ju väldigt vanligt för en entreprenör, att man vill ju alltid vara sin egen chef och få utlopp för sina egna idéer.

H: Ja, för mycket idéer har jag, det har jag alltid haft.

L: Du talade ju om att vara sin egen chef och själv kunna bestämma vart du vill ta din framtid. Som dina visioner med att bli ekonomiskt säkrad. Det var din drift?

H: Ja, det är ju dit jag vill komma. Att vara anställd det passar inte mig, det får jag hålla med honom om.

C: Är det så, tycker du, att du har förmågan att se möjligheter där folk inte ser möjligheter, som det där kan jag fixa, och det här har jag en lösning på.

H: Ja, det är väldigt genomgående hela mitt liv, att jag är långt före utvecklingen. För då när jag fick problem i Jönköping gjorde jag ju energiberäkningar och sådär, och då gick jag till ganska många mäklare och pratade med dem om att vi kan ju ta in och deklarerar husen här, så vet ni ju precis hur mkt det kostar när ni ska ta över ett hus. Men nä, det finns ingen marknad för det, det är aldrig någon som frågar efter det sa han. Men nu idag, då ska husen energideklarerar.

C: Tänk om du fått igenom det...

H: Jamen jag försökte men det gick ju inte.

C: Han var väl trängsynt..

H: Men det var ju inte bara en, utan det var flera. Allting sånt där måste ju växa fram vid rätt tillfälle. Jag hade ett mycket stort projekt när jag höll på med kontroll av frys-bilar. Och bakgrunden till det är att det var en debatt i TV som jag så, som handlade om att köttet vet man inte om det varit fryst hela vägen. Och det var någon körning från Italien till Polen och det var alldeles för varmt i frys-bilen, så när de transporterade det skulle det ju varit djupfryst. Jag tänkte då att det där är ju inga problem, så jag byggde upp ett system som jag försökte sälja till Skandia, och pratade med dem flera gånger. Och de tyckte det var en jättebra idé deras tekniska avdelning. Men en av teknikerna där sa att jag var tvungen att skaffa mig någon som kunde sälja in det, för jag är ju tekniker, och tekniker kan inte prata samma språk som ekonomer. Han sa "jag förstår vad det är du vill göra och det är jättebra", men han hade inte plånboken.

E: Rent utbildningsmässigt, vad har du för utbildning då? För jag tänker på det att många som...

H: Realskolan.

E: Realskolan. Men just det här vad gäller karriär, du hamnade ju på ett transportföretag men kunde det lika gärna varit en annan typ av företag, inom ett helt nytt område?

H: Ja, det kunde det ju.

E: Så det var lite av en slump då, att just det här tillfället dök upp.

L: Många entreprenörer är ju bra på många olika områden, och du är ju tekniskt kunnig, och du kan ändå sköta bokföring, och du har hållit i ett helt transportbolag, vilket kräver en helt annan typ av kompetens... Kan man säga att du har fallenhet för att lära dig nya saker inom olika områden, och är bra på att snappa upp kunskap?

H: Ja, jag hade nog inte gett mig på det här om jag inte... Ja alltså det vi pratade om... Jag hade ju inte gett mig på det om jag inte haft chaufförer som kunnat saker., För jag menar skulle jag bli husbyggare skulle jag inte kunnat göra det utan att ha rätt personer med mig som kan snickra och sköta den biten. Jag anser mig inte ha tummen mitt i handen, men jag skulle aldrig ge mig på någonting om jag inte visste att jag kunde det fullt ut eller inte hade en som kunde det bredvid mig.

C: Du omger dig med kunnigt folk. Du har idéerna, du har vision, och du vill gärna leda, men du tar in expertis på de områdena..

H: Ja, det måste jag ju göra.

L: Men samtidigt är du ju duktig på att lära dig nya saker. Jag menar om du har rätt folk så drar du dig ju inte för att prova och lära dig..

H: Ja ni ska inte tro att jag bara står bredvid. Och som sagt jobbade jag ju med processindustrin och det kan jag. Papper kan jag.

C: Det har aldrig varit någon grej som du tänkt då? Att ge dig in i pappersbranschen?

H: Jomen det handlar ju om pengar.. väldigt mycket pengar. En pappersmaskin kostar ofantligt mycket.

C: Men det måste väl finnas andra saker att göra än bara att göra pappret? Jag menar Sverige har ju en väldigt stor pappersindustri egentligen.. Har du haft någon tanke på den linjen?

H: Ja jo jag har varit inne och pratat med några på det gamla bruken jag jobbade på, och då har de tagit in folk på kort tid och tagit in mycket folk utifrån... och det skulle ju jag kunna göra, alltså på processidan, för jag kan ju allting om processer, och när vi pratar om återvinningsprocessen är det ett typiskt sånt där jobb som ingen vill göra. Men det måste göras men ingen vill för du är ju som en blöt anka när du går där ifrån. Så de som jobbar där drar sig för det, men det är ett jobb som måste göras för att det ska fungera effektivt. Och det är ju ett sådant jobb som de kunde låta mig göra.

C: Vi fokuserar på lärande. Vad man lär sig av ett failure, men hon vi skriver åt fokuserar på känslor, så hon vill att vi frågar det här då; Vad känner man när man är med om en konkurs?

H: Jag får väl säga som, vad heter han, Christer Eriksson han gjorde konkursen, för han fick ju frågan hur det kändes efteråt. Och det kändes ju bara tomt... För han hade en bok som hade hur mycket som helst i men sen i och med att det blev konkurs så försvann

allihopa. Det var ingen som kom och frågade hur han mädde, utan man stod där helt ensam och fick försöka göra det bästa möjliga av situationen.

C: Och så känner du lite grann att det är ingen som hjälpt till?

H: Nej. Man blir helt ensam.

C: Skatteverket kommer och hämtar pappret och det är "thats it", det är den sista kontakten...

H: Ja du, konkursförvaltaren träffade jag här, för snart 14 år sen, och vi pratade lite grann.. och jag sa det åt han att jag vet inte hur du ska få dina papper som du ska ha som ligger hemma hos mig. Och han sa att "nämen jag har väl inga papper hos dig". Jo, du skulle ju ha all bokföring... Ja visst ja.

C: Så litet engegengang..

H: Ja, och om du tänker på alla kartonger som står här så tänkte jag ju lägga ner all bokföring i de här kartongerna så skulle han komma och hämta allt.

E: Det har inte funnits någon tid för reflektion? För dig själv kanske, men inte med någon annan. Har du haft tid att reflektera själv tycker du?

H: Nej, jag jobbar så väldigt mycket, och jag är ju ensam för det mesta. Också är det så att en normal dag när jag kommer hem, om jag har bett om att få vara hemma klockan sex, så kan de ringa och säga att han har en körning som ska svara klar imorgon vid halv 5. och då kan jag behöva ta den också... Men alltså den respekten, det har ju kvinna jag träffat sagt, att de kan ju åtminstone låta mig sluta tidigare när jag ber om det... Men det finns ju inget sånt här.

E: Nä, när man har mycket att göra är det ju svårt att få tid till kritisk reflektion och kunna se vad som har hänt alltså, utan man måste helt enkelt bara köra på, och komma vidare.

Intervju med Sanne Reuter, Stockholm, 2008-10-17

Respondent: Sanne=S

Intervjuare: Eric = E, Linus =L

L: Då sätter vi igång

S: Vi börjar då. Alltså först och främst var det var inte så att någon försatte mig i konkurs utan jag begärde den själv.

E: frivillig eller vad det nu hette?

S: Ja, man försatte sig själv i konkurs liksom. Så det är i alla fall mitt uppe i all den här sörjan blir det ju bättre att man gör det här själv, tar sitt eget beslut. Sen kommer massa människor som håller på och, ja, det blir bara obehagligt. Då har man ändå gjort rent hus och visat för omvärlden att man fattar att det inte är vad det handlar om. OK nu vill ni veta vad gör jag nu? Det tog några månader att ta det här beslutet, att verkligen sätta ner foten. Under den tiden hann jag väl också tänka till lite också, bredvid, känna att jag måste ha någonting. Jag måste veta vad jag ska göra. Många tycker man ska ägna sig åt någon sorgeperiod och lugna sig, men jag är inte den typen. Jag tror att jag på något sätt bearbetar den lite grann under den här betänketiden, successivt. Och då kände jag att ska jag göra någonting efteråt kanske man ska till vara på de här kunskaperna och också mitt långa arbetsliv inom det då. Och då tänkte jag försöka utbilda mig till företagarentor. Åtminstone åt det hållet, och sedan fick jag nys om någon kontakt, via Marie, ja det måste vart Marie, om någon kontakt. Hon gav mig lite nys om styrelseakademien, har ni hört talas om dem?

E: Jag har hört talas om dem.

S: Så kontaktade jag dem, och då vare först i början kanske innan det här beslutet kom också då så började jag att då.

E: De här tog du kontakt med innan konkursen var slutad?

S: Ja precis, egenföretag ska man försöka hitta igen då. Så först någon finansiell hjälp med någonting sådant eller, till och med partnerskap eller, vad som helst. Men det hade tyvärr, alltså det hade gått för långt. Men däremot så började den tjejen som då är VD, hon hjälpte till väldigt mkt ändå. Rent mentalt. Också vare ju de ju mysigt att hon var tjej också. Så började hon pusha på då när jag pratade då lite grann när jag började prata om vad jag hade tänkt då, och om jag skulle ta det beslutet. Så pratade hon om deras jobb som företagarentor, och så var det då en kurs som skulle börja då i slutet på april i år, och det kändes, ju mer det led liksom så himla bra, så jag anmälde mig till den kursen. Och samtidigt tycket hon att det var bra att ha en grund som dom erbjöd, en utbildning då, i 4 månader som heter "Styrelse i rätt fokus". Jag menar, okej, jag har ju varit egenföretagare och så men det är ändå himla bra att få se hur styrelser arbetar. En sak insåg jag då när jag hade alla de här samtalen, att småföretagare bör också ha en styrelse utifrån inte ägna sig så åt att familjen ska in och så.

E: Det är en stor skillnad som finns på företag och företag.

S: Precis, det är ju det när man är liten också, att allting kostar ju. Man tittar ju på siffror hela tiden och det slår ju fel oftast för det man ska lägga rent ekonomiskt. det är ju det man låter bli.

E: Ja men så är det ju, det blir ju lätt så.

S: Man tittar bara på det just nu, den delen just nu, och bara stoppar in pengar på utgifter och vet inte vart alla räkningar kommer från.

E: Ja, men så till exempel om du om du hade haft den här mentorbiten, eller det här du kunde reflektera över hade kommit ännu tidigare kanske det hade varit hjälpsamt, om det kommit ännu tidigare i processen, innan det liksom det spårade ur.

S: Ja asså visst absolut, och det kan man kalla dumhet, eller inte dumhet, jag kan liksom inte sitta och...

E: Man kanske inte tänker på det. Det kanske är en lyx också, alltså "ska jag ha en mentor?", det kanske är, det kanske i efterhand är en bra grej och så.

S: Jag säger så här, det är en form utav skilsmässa det här, jag var helt... Jag kan fortfarande bli helt upprörd när jag pratar om det för att jag vet hur det var... Jag åkte ner på RImdö och satt och tittade ut över vattnet vid kastellet och bara satt och tjöt.

E: Ja alltså det ser väldigt fint ut där.

S: Ja, och det är liksom mitt verk.

L: Det är en krasch alltså.

S: Ja, det är ingen annan som har drivit de där möjligheterna innan jag har gått in med blod svett och tårar. Och även min man Kevin har ju gått in med, han var med och skruvade i varenda lite säng liksom.

L: Ni la ner själen i det.

S: Ja verkligen, så det var ju jättejobbigt alltså. Som att förlora en baby helt enkelt.

L: Hur länge hade ni kastellet?

S: 5 år. Det är ju inte jättelång tid men det är ju en väldigt bra tid ändå.

E: Absolut. När under de här 5 åren började du känna att det nu börjar det gå sämre?

S: Alltså, det var ju kniven på strupen nästan hela tiden. Det var ett år som vi jobbade ihop ordentligt Kevin och jag, då var han med mig. Jag menar han var på väg, när han bytte jobb helt enkelt, då var han med mig nästan ett år. Och då var det helt klart det man såg alltså, för då kapade vi en massa kostnader, massa städkostnader och andra saker och han är ju karl också så jag menar, nu blev det ju så att han kunde ta i med massa grejer rent fysiskt. Så då fick vi en vinst det året, även om jag inte fått upp balansräkningen ordentligt så gick vi med vinst det året med 300 000. Det här är ju tredje året nästan. Så då kändes ju det bra, men Kevin var ju inte med där i all evighet, och vi var ju tvungna att ta ut lön också. Och sedan i efterhand när jag rekonstruerar det så var det ju så att även om vi hade en bank som varit fantastiska med oss och beviljat oss saker då, och trott på oss och haft en fantastisk banktjänsteman, så blir det ju ändå så att man ska in ordentligt med pengar i början för att riktigt ordentligt känna att man får det att lyfta. De var liksom så tända på... jag vet inte om det har med att jag är bra på att prata eller vad det var... Men vi behövde mer kapital. Vi hade behövt ett större underlag.

E: Ännu mer kapital kanske i början

L: Det var som de ville va säkra på att få tillbaka sina pengar

S: Ja visst, och veta att nu räcker det här.. och jag menar de visste också vår situation, att vi ville ju plocka lön också. Och man kunde ju önska de hade sett detta, åtminstone sett det 2 år framåt liksom.

E: Lite övertro där i början alltså.

S: Ja, och Jag tror nu när jag har kollat på de som går i konkurs, att det är väl glada därar som hoppar på saker. De blir så tagna av deras idé att den förblindar allting annat. Men är man inte superekonom liksom så...

E: Ja, jo men det är ganska genomgående för många entreprenörer att man har ju alla idéer och "go" och sådär, men det blir för många bollar att ta hand om.

S: Ja precis. och man borde ha en sådan där styrelse

E: Det är ju en viktig lärdom du verkar ha dragit, alltså att ha backup liksom.

S: Almi borde ju se också sånt här.

E: Almi, vilka är Almi?

S: Almi är företags... Näringslivsföretagssupport

E Ja, just det.

S: Jag tror alltså de har hand om en del statligt också. Men de är till för småföretagerentreprenörer. Jag hade lån från de också. De lånar ju också ut, men med ganska hög ränta. Nu har jag, pratar jag bara på, tar det som det kommer...

E: Ja men det är bara prata på, du säger så mkt viktigt som vi kan ta del av och analysera. Och du är ju påläst på själva ämnet entreprenör

S: Ja och nu har jag ju blivit intresserad eftersom jag själv skulle vilja starta ett nytt företag, ett tjänsteföretag med bara mig, och registrera det.

E: Man kan ju fastställa att du lägger värde i att ta lärdom av det du vart med om.

S: Absolut. Sedan kände jag efteråt såhär att det kändes nästan som att kapa av sin arm. Det kändes som det, och såhär också att folk runt omkring... Alltså man får en helt annan betydelse i ens närkretsar. I min lilla stad Vaxholm, alltså så fort jag blev egenföretagare så gick det med en våldsam fart och man lärde känna alla, jag menar alla handlare och allting känner man ju så man kan ju knappt gå genom staden längre utan att hälsa på alla. Och då är det ju så att de behandlar en på ett annorlunda sätt. Man får som egenföretagare en annan sorts status. Och precis innan jag tog det här beslutet så syntes jag inte så mkt på staden utan lät mig sörja och lät mig... inte läste in mig men verkligen höll mig hemma.

E: Kändes det rätt att göra så? Att bearbeta det så?

S: Ja jag tyckte det, att varför ska jag gå ut och så. Men sedan när jag började klampa ut så kändes det som att det kändes okej. Jag hade ju tagit det här beslutet och... Jamen det är som en skilsmässa, en vanlig skilsmässa.

E: Ja precis som efter en skilsmässa måste man ju ta sig upp igen. På med armen igen.

S: Ja alltså jag är ju så som person. Det är bara rulla på. De går inte att sitta och häcka utan man måste ta det som en sorg, men samtidigt måste jag ju ändå ta med mig det som var i det här, den chansen som jag fick. Och hur det har utvecklat mig något enormt. Att jag ändå dök ner där liksom. Jag har ju ändå gjort saker som många andra inte skulle våga göra. Att belåna hus och hem och..

E: Vilken bolagsform var det?

S: Aktiebolag.

E: Men ni lånade på huset?

S: Ja det gjorde jag absolut. Dels för att få start då och få råd, sedan så eftersom man hade aktiebolag får man lite mer status och det är bättre på alla sätt och vis. Sedan var det ju så ändå att företaget var ju rätt så stort, för att vara smått var det stort. 70 bäddar. Så hade jag ett samarbete med Strömma också, där var mitt stora berg så att säga. Så de hade konferenser där och aktivitetslekar, och behövde restaurant, sen hade vi stora evenemang också och sådana saker där ute. Så det blev ju det gemensamt att vi gick ju hand i hand, så oftast då de hade konferensgäster som övernattade då sov de ju hos mig. De som konfererade hos strömman. Så för oss var ju samarbetet av vital vikt. Och våra lokaler låg ju angränsande med bara en glasdörr i princip.

L: När du lär dig nya saker, alltså om vi säger inom entreprenörskap och så till exempel... Alltså du har ju tagit kurser och så, känner du att du lär dig själv mer av att själv ge dig in och pröva nya saker? Alltså växer du av att känna att du själv tar för dig, eller lär du dig mer av att lära dig mer teoretiskt?

S: Du menar under tiden jag bedrev företaget? Då var det ingen chans att sitta i ngn skolbänk, det kan man ju bara glömma.

L: Tycker du att du tycker att du lär dig själv mer praktiskt eller?

S: Det är nog både och. Bäst vore om jag gjorde det igen med det jag har lärt mig nu. Men det är ju så att när du väl kommer hem är du så dyngtrött. Och du har ju allt det här, alltså hur ska man göra och sådär, rent marknadsföringsmässigt och allting. Och även om jag hade ett bra samarbete med Strömman va blev det ju jag låg ju med på deras hemsida och när det kom ut till stora företag stod ju jag med där så jag fick en enorm marknadsföring via dem, men de vann ju mkt på mig med. I deras affärsidé ingår att driva hotellverksamhet också. Sedan var det genom strömman också som jag fick nys om att genom det här kontraktet på min del på Kastellet... Att de ville avhysa det, för de hade ju haft den här delen förut och ville driva sin egen verksamhet där ute.

E: Men det samarbetet gick bra alltså?

S: Ja, eller både jag och nej. Det är alltid såhär att det handlar ju om kemi också. En kille som fanns där ute, han och jag kom väldigt bra överens. Han var en otroligt fin kille som bara flåsade ut idéer och då blev det väl så att de kunde bända lite på regler och sådär. Så vi möttes väldigt väl. Men sen är det svårt att göra sig bra vän med en jätte. Mycket genom att jag är kvinna. Och det har stor betydelse när man möter affärsmän. Män, som man ska handla med och så vidare. Och så är det bara, en del vill gärna hoppa över en.

E: Är det någonting man accepterar eller något man försöker ändra eller vad?

S: Ja det är klart att man kan använda olika medel till att bli hörd och så, och ibland är det bara roande att se att alltså... Det är ju så att, inte i er generation kanske, men ju äldre de är, speciellt äldre än jag själv är, då känner de sig hotade på något sätt.

E: Det låter ju ens så sjukt att de ska behöva känna sig hotade på det sättet men det gör de ju antagligen.

S: Ja absolut och sen är jag ju rödhårig, och ser lite ut... och makeup och så. Jag syns liksom, det blir väl också något hot, det har väl också betydelse.

L: Ja precis, för de ska väl kvinnor hålla sig på mattan. I deras generation skulle kvinnor hålla sig hemma... Alltid vara hemmafruar i princip.

E: Saker har verkligen förändrats.

S: Ja det är ni som ska ändra det.

L: Absolut.

S: Få in tjejer på toppnivåer och så.

L: Det är ju en av de första kurserna på skolan, EBP. En av huvudpunkterna där är ju just jämställdhet

E: Det kommer bli stor skillnad i framtiden tror jag.

S: Jag hoppas verkligen det.

L: Samhället vill ju få fram de främsta människorna.

S: De pratade mycket om det på den här utbildningen "Styrelsen i Rätt Fokus". Och då hade jag ju knappt hört om det här... Det har ju varit enorma debatter om det här på TV4 och så, och i Norge har de ju gjort den här kvoteringen med kvinnor och det har ju funkat väldigt bra.

E: Ja det börjar ju komma upp mer och mer nätverk med kvinnor. Är du med i något sådant förresten?

S: Ja det är jag. Business in Heart heter det.

E: Åh vad bra, min flickvän skriver nämligen uppsats om det.

S: Jag hoppas det inte blir en syjjunteverkstad. jag låter nu ganska degraderande mot mitt eget kön men ibland kan det ju bli så med kvinnor att det blir så, och att inte tjejer själva nyper sig samman. Man vill ju att det ska ge någonting, skapa någonting som gör att man verkligen växer. Det ska vara bra. Och jag är med för att kunna se och mycket och kunna forma mitt företag som jag har döpt till Andra Tankar. Det har jag gått och fnulat på i 4 månader nu.

L: Det var ju klatschigt ju.

E: Nu har du ju bearbetat ett tag, men kom det som ett väldigt naturligt och självklart val att i framtiden ska jag starta ett nytt eget företag?

S: En gång egenföretagare alltid egenföretagare skulle jag vilja säga. I och för sig har jag fått ett litet jobb på sidan om, som jag fixat själv. Jag lagar mat åt folk på skolorna ute i Vaxholm. Jag har gjort så himla mkt i mitt liv, och har inga problem med det. Men det ska

vara helt på mina egna villkor och rutiner, så jag ser vilka dagar jag kan jobba och så . Det här gör jag nu för att jag tycker det ger mig något, så kan jag fnula på mina företag och skapa och hålla på. Det här gör mig jättebusy så nu kan jag ha SÅ mkt att göra alltså.

E: Planering och...

S: Ja absolut och det här nätverket och allting. Också så är jag ju numera verksam som mentor, så jag är med i mentorprogrammet på Almi, så jag gick en ny utbildning hos dem, så nu är jag med i Almis mentorprogram. Det löper i ett helt år och vi har fått adepter. Vi är väl en 19 mentorer alltså, så vi har blivit tilldelade varsin adept.

E: Vadå, som ni är ansvariga för? Gällande ett nytt företag eller?

S: Ja precis, som driver företag. Det är jätteroligt för jag får ju lite lärdom själv också.

L: Du lär dig genom de här samtalen.

S: Ja, absolut. Vi har haft två samtal och jag känner att när vi träffas att bara; "woow". Jag var rädd för min egen kapacitet men nu går det bra.

E: Vi har läst mycket att många entreprenörer... Att det blir som en skilsmässa och att man ibland skjuter bort allt och då blir det ju så att man glömmer bort viktiga lärdomar. Men du gör inte det? Alltså sopar det in under mattan så att säga?

S: Nä nä, och sen så nu känner ju jag att det är väldigt bra att prata om det.

E: Ja, alltså det är viktigt också, för det finns ju mycket forskning om entreprenörskap. Det finns mycket fram till konkurs men sedan finns det ingenting om vad som händer efteråt ,och vad som kan hjälpa på vägen. Och nu är ju du positiv här, men många väljer ju att glömma vad som har hänt.

S: Jag tycker fortfarande det finns... Alltså det finns ju mkt skam i vad som hänt. och båda delarna: just det här "åååh åh nu har hon tappat allt" men jag tycker det kunde vara lite mysigt liksom att kunna säga: "näää, vi har inte behövt fly från hem och hus", utan det rullar på liksom. Alltså jag är inte någon snobb. Alltså att man måste hålla det på en viss nivå. Jag har alltid varit en sådan människa som tänker att går det åt pipan så går det åt pipan. Som tar den här risken. Så tror jag som kvinna så tror jag att det blir en annan grej, jag tror inte många tjejer som har sådana idéer. Jag tror att det i mitt liv går som en röd tråd. Jag har alltid hoppat in i sådana här situationer och håller det så håller det.

E: Om man säger såhär, vissa entreprenörer gillar att... Alltså var det här ditt första projekt?

S: Ja.

E: Ja, alltså vissa entreprenörer är "explorative" som utforskar, eller så utnyttjar man gamla metoder, men du är väl lite mer sådär att du provar nya metoder eller?

S: Nja, jag utnyttjar nog det jag kan, min egen kunskap.

E: Precis, och sedan anpassar du den för att det ska bli så bra som möjligt?

S: Absolut.

E: Det blir olika sätt att gå till väga.

S: Ja, naturligtvis plockar man ju upp en massa saker på vägen. Man får en enorm lärdom av människorna man är med, och på den nivån liksom. Det är självklart man lär sig då.

E: Men du plockar upp mycket lärdom... När du stöter på saker tänker du då att "Ja just det, det här är lärdomar" eller tänker du på det i efterhand?

S: Nej då, under vägen också. Man suger åt sig.

E: Precis, men ofta kanske man inte ser det som lärdomar utan bara inser att det går bra och bara kör på.

S: Absolut

E: Men det är ju viktigt att lära sig under vägen också.

S: Ja, och alltså jag vet ju vad jag hade att motarbeta också. Men jag vill också sätta ribban ganska högt. Jag visste ju vilka grejer som var viktiga. Dels vare ju att man hade saker vid vattnet. Och även nu när det gällde konferensfolk så var det ju oömt, då var hela kittet klart liksom. De skjutsade ju folk från staden och sådär. Men hade det varit en lättare logistik över... det var där min kraft låg fel. Man skulle haft mkt mer resurser och försöka marknadsföra sig mer in mot staden, och alla turister, och verkligen pumpat ut. Men det är sådär som det blir. Jag menar jag var tvungen att ha min lön, det var ju också ett krux som man säger. Utan lön under de här 5 åren hade det ju kanske gått vägen. Och transporterna var ju megastora. Många gånger var jag tvungen att anlita taxibåt för att ta mig ut tidigt på morgonarna. Och det var ju omöjligt att sluta avtal med de här entreprenörerna som hade överfartsmöjligheterna, det gick inte att förhandla någonting det var som att stöta på en vägg.

Så det var ju ett hinder. Sedan var det en sak till jag tvungen att arbeta med. Hos mig hade jag ju 1000 kvadrat och fantastiska rum. Men ändå för att komma upp i omsättning, 1,8, var det ju väldigt bra för ett enmansföretag ändå. Alltså vi satte ju ribban högt, det var minutiöst, snyggt städat, en frukost utan dess like. det är en av de större grejerna man begär när man övernattar, rent, snyggt, bra sängar, fantastisk frukost.

L: Men du ville hela tiden ha det riktigt bra på hotellet... Alltså försökte du hela tiden förbättra kastellet, och hitta nya vägar att förändra och förbättra allting?

S: Visst, och även efter nyår så, när siffrorna var dåliga, så fanns det ju alltid ett visst hopp. Man tänkte att det kanske kan gå vägen, så slöt jag ett kontrakt på nya rum i en annan del av kastellet. Alla som finns ute på kastellet är hyresgäster, jag Strömman och några andra. Men alltså så när vi skrev kontraktet på det här visste jag ju att Strömman skulle öppna ny Bar och Bistro där ute vilket skulle leda till helt ny typ av öppenhet ut mot allmänheten.

E: Och det här skedde alltså?

S: I år.

E: i år?

S: Ja i år.

E: Tätt inpå konkursen...

S: Tätt inpå. Men sedan när vi kom in i Januari, då hade vi en riktigt dålig likviditet, och det bara rasade in räkningar. Också de bokningar som ändå var ganska bra i januari februari,

det blev bara: avbokning, avbokning, avbokning. Och jag tror redan då att man såg rent marknadsmässigt vad som höll på att hända. Jag menar företag, som ska ha konferenser och så vidare, det första de drar ner på blir ju sådana här evenemang som att dra ut med jobbet, så min bransch blev ju den som verkligen tog skada.

E: Har du gjort några projekt nu inför framtiden?

S: Absolut, det som jag verkligen har lärt mig är ekonomi. Ekonomiskt tänk liksom. Hade jag vetat det jag vet nu hade jag ju aldrig öppnat. Men det spelade ju ingen roll utan det var ju så fantastiskt. Jag har aldrig önskat kastellet oöppnat.

E: Det låter som det var en väldigt lärorik process också som du går igenom.

L: Ja och du tar ju med dig allting, alla misstag som du gjorde tar du ju med dig in i framtida projekt.

S: Ja visst.

L: Och förmedlar det till andra liksom...

S : Jamen det är ju lite häftigt att se på andras mentalitet vad gäller det här. Det är ju så i Sverige att det är ju fult att göra fel. Man ska lyckas med allting i Sverige annars så... ja. Och man ska ha pengar men aldrig prata om pengar. Det är mycket dubbla budskap alltså. I USA där tycker de ju att ett par konkurser, det är bara bra att ha bakom sig.

E: Precis, att det ger erfarenhet, det hör till.

S: Men alltså jag tror att det börjar bli lite mer så här också.

E: Men de har ju mer entreprenörskap också ju och det är mer okej att misslyckas.

S: Ja, men vi får väl se hur det blir nu i och med deras stora krasch.

E: Ja, och nu ska man själv ut och jobba.

S: Men ni måste väl få jobb, det måste väl finnas?

L: Ja, marknadsföring kommer nog i och för sig inte drabbas på samma sätt som finans och så vidare.

S: Ni får åka till Kina & Indien.

L: Ja precis, det får vi göra. Hitta nya lösningar kanske.

S: Jamen man får vara positiv, ni får inte vara rädda.

L: Ja, och vi får hoppas att alla inte går in i något skyddsmode nu, och håller sina pengar för mycket.

S: Ja men alltså så ser jag också livet; att man ska aldrig vara rädd för förändringar. Livet kommer alltid ändras. Och man vandrar och flyttar och förändrar. Jag menar, det är ju så. Det är häftigt att se.

E: Lite fler frågor då; du bedrev ju verksamhet inom hotellbranschen, var det en slump? Såg du en gyllene möjlighet och agerade?

S: Ja. innan vi flyttade ut till Rimdö, innan jag träffade Kevin, bodde jag i en lägenhet på söder, med gästrum. När jag blev singel från tidigare förhållande så hade jag en lägenhet som jag inte alltid var hemma i. Så då kontaktade jag Bed & Breakfastfirmor som länkade och gav mig gäster. De bokade över nätet, så jag hade så mkt gäster så det var sjukt.

E: Du började där alltså.

S: Jag började där. Sedan har jag harvat på rätt många olika jobb. Catering extra bland annat. Jag har jobbat på i massa olika branscher och jag tror det är det som har gjort mig så här. Innan jag började med Kastellet jobbade jag som sekreterare åt en VD, och jag menar då sitter man ju med och lyssnar och snappar åt sig lite vad som händer på olika möten och så.

E: Fick du idéer och så också då eller?

S: Ja. Man är ju med och super in saker, jag har gjort det i alla fall. Och jag jobbade även som konsult ganska länge. Så jag har gått igenom många av de här bemanningsbyråerna också.

E: Service är lite din grej?

S: Absolut, service är det. Men i roten har jag ju en textil utbildning. Men det är roligt, man kan ju faktiskt tänja sina egna gränser. Jag menar jag har gjort saker som jag aldrig skulle trott när jag var 20 år.

E: Har du aldrig blivit rädd för något då?

S: Rädd? Nä rädd har jag aldrig varit.

E: Men genom åren när du har lärt dig, har det varit så att du har blivit mindre och mindre rädd kanske för att prova nya grejer?

S: Absolut.

E: Och det är ju i korrelation med att du har lärt dig och fått mera och mera kunskap.

S: Absolut. Vad kan hända egentligen? Jag menar...

E: Entreprenör...

S: Jag känner allt alltså. Jag menar jag har ju gått igenom en riktig skilsmässa också och kraschade förhållanden, och det är ju det jag menar... man har ju levt olika liv också.

E: Det speglar ju också av en. De två världarna går ju ihop, det går ju inte att skilja på dem. Framför allt som egenföretagare.

S: Och det är ju så att som egenföretagare så måste man också veta att det sliter på relationer alltså. Och även om Kevin verkligen var med i det här beslutet och allting så gör det ju ändå att... Alltså jag vet inte vad jag hade gjort om han hade sagt att han inte ville vara med. Jag menar jag kom ju hem och bara studsade i köket när jag sett mina lokaler och kände att det här är grejen. Så då måste man ju få honom med sig. Men det var ju ändå inte sådär att det var hans företag va. Och även fast han stödde mig blev det ju ändå så att det var jag som ledde allting. Men det är ändå viktigt att ha en stabil bas, annars går ju allt åt pipan. Och det blev ju mkt sådär att man ses bara vid middagen och då snackar man om sina problem. Och ibland har jag ju vart tvungen att skärpa mig också, inte snacka för mycket om det.

E: Har du gjort det för mycket tror du?

S: Ja, jag har tagit med mig allt hem så ibland har det naturligtvis varit så. Och det är det jag menar. Att ens eget liv går ju hand i hand och det kan ju bli lidande.

E: Tror du att det är bra eller dåligt att man växer med arbetet så eller tror du det är bra om man kan kapa av det?

S: Ja, det är ju bra om man kan kapa av det. Men jag är ju en glad lax också... Ibland kan man ju känna ibland att man är arbetsnarkoman, men ändå är basen det viktigaste. Mina barn, barnbarn, Kevin... min familj alltså.

E: Tullade du aldrig på det?

S: Jag tullade nog mest på... alltså Kevin såg ju hur det blev och var med på allting på ett eller annat sätt, men barnen och barnbarnen har jag ju inte träffat så mycket som jag borde kunnat. Kanske har försökt ta igen det lite nu. Men jag har ju ganska många.

E: 11 stycken eller vad var det?

S: ja. Inte alla här i Sverige men..

E: Okej, vi har lite fler frågor då. Finns det någon speciellt orsak du kan tänka på, till varför konkursen blev som den blev? Fanns det någon speciell?

S: Jag tog ut för mkt lön, det var ju en orsak. Jag kunde ju ha kapat kostnader om jag sett dem på ett annat sätt. Och sedan, alltså det går ju inte att säga egentligen för det är ju mitt ansvar, men också bankerna faktiskt... Att banken skulle varit med på ett annat sätt. Det har jag ju verkligen tagit lärdom av. Inte att de har nåt ansvar, men det ansvaret kanske de borde kunnat ta. Och det har man ju kanske börjat titta på nu. Man kanske borde ha sett det hela på ett annat sätt, för det är ju en annan grej för en småföretagare.

E: Jo precis, alltså de lånar ju egentligen bara ut pengar och tar ränta och sen är det inte så mkt mer ju. Då går det ju inte.

S: Nej precis, och då kanske man alltså kan kräva att man har en styrelse. Och har man en styrelse kan den kanske hjälpa en också då du inte orkar själv att hitta lösningar på problemen. Kanske finansiellt någonstans och så.

E: Det är ju också en kostnadsfråga.

S: Vadå, en styrelse menar du?

E: Ja, alltså det kostar väl massa pengar?

S: Ja det gör det väl, fast det finns ju alltså styrelser, och man borde väl kanske ha det.

E: Det är ju en bra idé egentligen att kanske ha någon, inte volontär kanske men nån som kan gripa in efterhand.

S: Ja, eller någon form av företagarentor. Som kan ha någon överroll typ. Och det kan man ju verkligen som företagarentor, ha någon överroll. Typ som en styrelseordförande och så, för företagaren. Jag menar det behöver ju inte vara mängder av människor, men att man har någon med bra erfarenhet alltså, och någon som kan bygga kanaler också. Just det där jättejobbet att hitta lösningar. Dels orkar man inte alltid med det mitt uppe i det stora operativ, alltså det du håller på med, och dels är det bokföring och sådana saker. Jag satte

ihop allt mitt material och skickade in det. Men jag menar det är ju en jättekostnad alltså. Men naturligtvis, om du sätter du ihop det och vet du vad du ska göra så... Men alltså är du själv så har du ingen möjlighet. Du ska ju göra det som du är bra på också, jag menar du kan inte göra allting.

L: Du kunde kanske ha hyrt in någon mer kompetent på den posten, du kanske hade behövt fler kompetenser inom företaget?

S: Ja och alltså sen gjorde jag ett stort jäkla misstag i början. Jag tog in en tjej som hade en bekant med mig. Som lovade mig ett bra pris med bokföring då. Och det blev katastrof, hon kunde inte. Så att reda upp den härvan kostade mig jättemycket pengar.

E: Var hon auktoriserad revisor eller?

S: Nä, nä, men som bokförare. Och både revisor och bokförare naturligtvis, man var ju tvungen att ha det enligt lagen. Men nu har det ju förändrats.

E: Just det, det är någon ny lag.

S: Ja, fast jag skulle nog säga att man behöver en revisor. Det tycker jag.

E: Det är också en lärdom.

S: Och jag menar vi hade ju möten kontinuerligt också, men ja, det var väl lite, alltså ni har ju fått lite.

E: Oh ja, alltså vi har ju fått hur mkt som helst.

L: Tack vare att du är så pass insatt i företagarrollen, och det faktum att du hela tiden vill lära dig, och dela med dig av lärdomarna gör ju att du har en insikt. På dig märker man att du kan det här om företagande och du faktiskt är insatt i ämnet entreprenörskap. Så du kan ju ge oss raka och konsisa svar vilket är viktigt.

S: Ja, och jag kan ju nämna att jag har inga skatteskulder, alltså det är ju A och O.

E: Du har ju lärt dig väldigt mycket men om du ska säga själv vad du tror, kommer du utnyttja de här lärdomarna eller finns det chans att du skulle kunna göra om samma misstag igen kanske? Ta ut för hög lön eller så till exempel.

S: Nej.

E: Det du har lärt dig det har du lärt dig liksom och det tar du med dig?

S: Ja, och sen är det väl så också att driva hotell, just det jag har gjort, är ju hårt som helst. Alltså det är ett 24 timmars jobb, och jag sov ju med telefonen vid kudden, det var verkligen så.

E: Hade du några anställda och så?

S: Ja, alltså jag hade inte heltidsanställda. Jag hade anställda på timbasis och garanterat en halvtid, med mertid liksom.

E: Om du fick välja själv, hur många hade du velat ha anställda då?

S: Då hade jag velat ha 2, också en ordentlig husmor/värd så att säga, som hade kunnat styra städet och så vidare. För det tar ju också jättemycket kraft, att hålla på och styra och sådär. Det är ju också en del av entreprenörskapet.

E: Det är ju helt olika grejer, manager och entreprenör är inte alltid samma sak utan ofta två helt olika saker.

S: Ja, och det är också jätteviktigt. Jag har ju träffat på under mina levnadsår, jag är ju 57 år nu, och när jag har varit anställd kan jag säga, har jag haft 2 chefer som jag tyckte var bra. Det säger rätt mkt. En var man och en var kvinna. Då kan ni ju tänka dig hur många som inte var bra. Jag har ju varit med i jättemycket.

E: Var du en bra chef, alltså manager? har du fått någon feedback så eller?

S: Ja, jag fick faktiskt av just den tjejen som städade för mig. Som många av de som städar så var hon ju inte Svenska, hon är från Kuba. Hon hade inte varit här länge när hon kom till mig, kanske 8 månader något sådant där, men så började hon att komma in och städa bara på timlön. Men så valde jag att helt enkelt anställa henne, för vi funkade väldigt bra. Ibland kan man kanske säga att hon... alltså det handlar ju om att ge och ta, och ibland kanske man kan säga att hon tog för mycket, hon tog sig friheter. Men hon var så bra och var så shyst emot mig, och jag menar, hon åkte ju ut till kastellet varje dag tidigt och ställde upp och var shyst mot mig och ni vet man borde vara rädd om det man har då. Det är en balansgång, ibland är det inte lätt alltså. Men de kan ju inte brinna för ett företag, mitt företag, på samma sätt som jag. Det tycker jag alla chefer ska tänka på. Utan de som jobbar på golvet så finns det inga företag.

E: Kan det vara så att du har tagit med dig lärdomar från dina tidigare chefer?

S Absolut, det var så jag tänkte när jag började, att jag aldrig ska bli sådan.

E: Så ska jag inte göra, eller så ska jag göra typ?

S: Precis, och inte sätta mig på för höga hästar. Man måste ju behandla folk, man måste jubuppföra sig mot människor som man själv vill bli behandlad. Eller hur? Även om det är i chefsform. Det är ju common sense. Snyggt uppförande. Visst, sedan måste jag ju kunna leda, rätta till saker om det är fel. Men det går att göra, och man får naturligtvis ta det enskilt med den personen, inte utsätta någon. Men jag fick faktiskt en sådan feedback att jag har lagt det till min meritföteckning. För hon skrev till mig, och det var nästan så att tårarna kom. Hon skrev att jag var en av de absolut bästa cheferna någonsin.

L: Oj, ja det får du ju ta som riktigt, riktigt bra feedback.

E: Ja det är ju svårt att gilla chefer. Man går ju in med inställningen att man inte ska gilla dem, men sen kanske man gör det ändå efter ett tag.

S: Ja, alltså jag tänkte att man inte får släppa, inte bli för privat. Men sedan kände jag att man kan släppa, man kan bli privat, och ändå ta ledningen. Och det är bra för dem också att se att det finns en människa under ytan. Sedan måste man kunna skoja, man måste kunna vara glad annars får du inte med dig folk.

L. Entreprenör är du ju, och uppenbarligen en bra manager. Känner du därför inte att du behövde en manager som skulle kunna styra och ställa med personalen och allt kring det? Och att du mer höll dig bakom och bara ägde företaget och tog beslut? Kände du aldrig att det behövdes? Liksom en "spot on" manager?

E: Utifrån att du haft råd med det alltså.

S: Det skulle väl i så fallskulle varit att det föll stort ansvar på husmor, värden då alltså.

L: OK, men ingen chef?

S: Nej.

E: För du vill va chef själv?

S: Precis, annars hade ju jag bara suttit på kammarn liksom och hållit på med papper. Det är ju inget roligt, jag gillar ju möten med människor. Jag älskade när gäster kom och sådär. Jag gjorde även en presentation av kastellet på 5 minuter när de kom ut. För det är ett sådant fantastiskt ställe att bo på. Jag menar många vet inte att det finns en sådan historia bakom det, och vet inte vem som har grundat det och sådär och jag menar det här är ju faktiskt en väldigt stor grej. Det är ju Gustav Wasa som grundat kastellet och det är ju en riktigt stor del av Sveriges historia. det var ju uppfört för att skydda intrång till Stockholm.

Och jag älskar gamla miljöer själv med sådan här historia. och älskar att stå själv och prata, och visningar och sådär. Gamla bröllop var ju jättekul tillexempel.

E: Men alltså du blev aldrig utbränd? Jag menar du hade ju så otroligt många bollar i luften, blev du aldrig trött?

S: Nämen då sov jag bara.

E: OK så när du kom hem så var du väldigt trött...

S: Ja, alltså jag kan ju inte säga att jag inte har sovit bra. Ibland kunde jag ha press på mig naturligtvis och jag menar jag är ju inget unikum. Men jag tror jag klarade mitt liv på att jag gick in med den här inställningen bara att "tomorrow is another day".

E: Ja det är ju jättebra att veta var sina gränser går för då kan man ju köra såhär.

S: Ja, och jag tror alltid jag måste ha någonting. jag tror att även om jag inte jobbar så måste jag alltid känna att: "det där måste jag lösa" att man liksom måste ha någonting att jobba mot så att säga. Oavsett om det är inom jobbet, eller om det är privat, så måste det finnas ett mål. Sedan tycker jag att nu i min ålder stöter jag ju på... Alltså nu var jag ju ganska till åren första gången jag satte igång, men å andra sidan kanske jag inte hade kunnat bli entreprenör innan för... Eller Man kan säga såhär: jag önskar att jag kunde ha gjort det tidigare. Men , vad fasen, jag har ändå levt ett gott och kul liv och gjort massa konstiga saker. Jag har rest mycket och är ganska nöjd iallafall. Man brukar ju annars kunna se på människor som är i min ålder att de liksom tappar "go:et", att man bara inväntar cancern och det hela ungefär, och det begriper inte jag riktigt.

E: Nä, alltså det kan ju inte vara många kvinnor som är i din ålder som har startat ett företag första gången. Det är ju väldigt imponerande.

S: Ja, Why not?

E: Vi har fått väldigt mycket bra nu. Men det är ju det här också med Higher & Lower Level Learning, det verkar ju som att du inte bara lär dig på ytan utan att du verkligen tar åt dig, på djupet.

S: Jamen absolut. Det är väl klart jag går omkring och tänker mycket, alltså det blir ju någon form av ältning inombords också alltså.

E: Det kan ju också vara att lära sig.

L: Vi har konstaterat att du reflekterar ju mycket och det lär du dig mycket av.

S: Sedan gjorde jag ju såhär, att samtidigt efter jag la korten på hyllan om man säger så, samtidigt så gick jag ju med i styrelseakademin och mentorutbildningen. Också gick jag med i "Ny Företagarcentrum" och gick på ALLA seminarier för det var ju kostnadsfritt då för jag var ju medlem, och jag måste säga att jag tycker de var ganska osäkra och inte så bra, för alltså jag gick där innan jag startade, då när jag visste att jag var på gång då med kontraktet. Sedan tog det ju då nästan 4 månader som jag gick i den här "åh, kommer jag få det, kommer jag inte få det"-fasen.

E: Under den tiden gick du alltså en utbildning?

S: Ja, eller då gick jag på "Ny Företagarcentrum" och lyssnade och så vidare. Fick råd och rön och så.

E: De hade blivit bättre nu tycker du?

S: Ja det tycker jag. Också var det framför allt kul att se hur det hade blivit nu, för jag menar det förändras ju. På 5 år så händer det mycket. Så jag tycker att det var bra att uppdatera mig lite grann själv också, så jag gick på Budget och på massa olika vad det nu är de har, men jag tycker att det är bara suga i sig. Även om det inte skulle hända så mycket mer egentligen, om man nu säger så då, om man inte skulle göra nåt eget entreprenörskap igen, så tycker jag ändå att det var jätteskönt för det gav mig också en av.. vad ska jag säga.. att repetera...

L: Avlastning.

S: Ja. Så såg jag också då att jämfört många nya som satt där så hade jag rätt mkt med mig.

E: Ja och självförtroende, det är ju väldigt viktigt. Framför allt för dig som har tagit till dig allt också.

After this Sanne talks a little bit about her future business plans within the service industry, but does not want us to document it.

Intervju med Conny Peterson, Nässjö, 2008-11-19

Respondent: Conny =C

Intervjuare: Eric = E, Cajsa-Malin = CM, Linus =L

L: Så använder vi sen teorier som är väsentliga för att analysera utifrån dina personliga reflektioner. Hur du har lärt dig och om du har lärt dig hel enkelt.

C: Du gjorde ett väldigt bra samtal till mig Linus.

E: Han är väldigt duktig på att sälja in sig i telefon Linus!

C: Det ska ni veta att det är väldigt svårt att ta mig i telefon så pass bra att vi tar den här intervjun. Nu är jag väldigt positiv av mig av naturen men jag är imponerad, du är duktig, tydlig, konkret och man förstår vad du menar.

E: Han är riktigt bra på att tala.

C: Jag har ju mött så otroligt många... Såna där telefonförsäljare är dem värsta jag vet. Det är hatobjekt, tv reklam också för övrigt, men dem som försöker få mig, alltså jag är säljare, jag har ju sålt grejer på många olika sätt i många olika sammanhang. Om en säljare kom till mig och försöker sälja något så ska man vara bra, annars får man inte sälja.

L: Tack så mycket!

C: Det kan du lita på.

L: Jag tar med mig det!

L: Ska vi sätta igång?

CM: Shoot.

E: Vi kan börja med lite Basic, du kan berätta själv om företaget, när du startade och sådär, sen kan vi flyta på därifrån och så kommer vi med följdfrågor under intervjun.

C: Jag har ju startat, varit med och startat två egna företag, i samma företag, startade om med nytt org. nummer 2006. Jag var med och startade företaget 1993, tror det var första gången vi starta det här företaget, ett Aktiebolag. Myndighetsbiten och namnfrågan var ju intressant för vi hette ju Reståra AB, det var jag som kom på det namnet för att vi försvenskade för Agda Svensson skull restore, vi gjorde ju renovering av kök till Reståra så att Agda Svensson kunde hänga med. Det gick igenom, det var ju roligt. Sen drev vi ju det fram till bilolyckan nu som jag har pratat om, hade drivit det i tre år. Vi omsatte faktiskt redan det året 5 miljoner.

E: Ja vi har ju följt siffrorna.

C: Sen var jag ju arbetslös då, jag var ju oduglig, var sjukskriven i 15 månader innan jag jobbade heltid igen, så då fick ju Janne min gamla kollega fortsätta i egen regi, och gjorde det genom åren. Den överlåtelsen som blev den sommaren, då ska ni veta att där satt ju jag som ett lik, min fru satt bredvid och såg hur Berit och Janne behandlade oss, det var alltså ett tvåfamiljsföretag med våra fruar som hjälpte till med fack och bokföringar och så. Så dem tog chansen, jag kunde ju inte komma nästa månad och jobba, det går inte. Utan vi fick ju låta dem ta över företaget och det vi fick för det besväret, vi hade sålt nästan 450 kök, det kan inte stämma, jo på dem tre åren det stämmer, det var ju det som byggde upp

firman. Köpte ju vagnar anställde folk, anställde Dan som var vår första säljare. Han var kvar. Och av Janne och Berit fick vi 25000 kronor, det var dem pengar vi satt i aktiekapitalet tre år tidigare. Så där försvann vänskapen mellan oss.

E: Var det så att ni grundade det här företaget tillsammans, alltså ägde 50 procent var?

C: Ja, så Karin som satt här och såg detta hon är inte färdig, med det än.

L, E, CM: nää

C: Jag kunde inte försvara mig, kunde inte göra nånting. Men så det var en väldigt dålig sits, det var skit, tufft, halvt ihjälslagen, fick ju liksom ingenting. Så jag fick släppte det, men då tog jag jobb hos en leverantör, som gjort bänkskivor i Nässjö, LG Collection, han hade levererat bänkskivor till oss i tre år då. Så vår bas blev i Nässjö där vi hade vänkrets, var kända, vi hade liksom allting, vi flytta tillbaka hit från linköping efter tre år. Började arbetsträna på LG. På mina tio år sen som det hann bli så ökade deras oms med 130 milj., vet inte om jag åstadkom det men jag var med om det. Och jag vet att min roll som innesäljare var ganska tyst för sig, det funka rätt bra.

E: Undrar bara hur kommer det sig att du hamnade i branschen, just med kök och luckor?

C: Jo Janne min första kompanjon hade det i bakgrunden, han hade jobbat för sin svärfar, vars pappa hade ett företag som hette Forema som renoverade köksluckor i massa år och var en utav Sveriges främsta i linköping, den filialen, så när Janne och jag började, han monterade åt honom, han hade 12000 monteringar i ryggen efterungefär lika många år, så han kunde det där.

L,E,CM: Haha

C: så vi började tillsammans med att, vår första visning var skänninge marknad i skänninge, vi åkte dit och hade hyrt ett sånt här fast stånd i för marknadstorget i skänninge, med en presentning över fasta bord, så hade vi snickrat ihop såna här benställ så ställde vi luckorna såhär.

E: Då var ni alltså tillverkare, försäljare och alltihopa?

C: Nej vi tillverkade ju ingenting. Vi sålde, tog hem luckorna gjorde i ordning köken gjorde det som behövdes. kompletterade med allt sånt gängjärn o så åkte Janne ut o monterade. I början gjorde vi allt det här tillsammans, vi visade, vi gjorde kundbesöket, vi sålde, vi gick hem till verkstan o tillverkade kompletteringarna och åkte ut o satte ihop köken ihop och montera dem tillsammans. Jag lärde mig snabbast så. Sen insåg vi efter några månader att jag säljer ju bäst. Han monterar han kan ju montera, han har ju tusentals kök i ryggen. Så då bestämde vi att jag skulle sälja han montera, sen anställde vi då en kille. Men hursom när vi står där på skänninge torg, det är jättestort där, mycket folk, vi fick kontakter. Du gör ju så att du får en adress så ringer man upp kunden och bokar sen, det är där själva försäljningen sker, man har med provluckor, och attiraljer i övrigt o så gör man en visning i hemmet, kommer överens om ett pris, gör en teknisk bedömning av köket skissar det dessutom så att det går att tillverka och montera efter, och den kombinationen, alltså att sälja saker är inte svårt, många som jag kallar det artikelförsäljare, kränga bilar, kläder eller vad som helst det är inte svårt, det har många i sig på ett naturligt sätt. Men sen att se att ett kök ser så här ut och det här är dem inte nöjda med, jag ska göra en teknisk bedömning och se att det är möjligt, ska räkna rätt och dessutom göra en skiss som man kan tillverka i fabriken så när montören kommer ut o ska montera och att det funkar. Det finns hemska besked om det där. jag har klarat mig ganska bra, jag har varit ganska duktig skulle jag vilja påstå genom

ären, men den komplexa totalförs är inte många som kan, det är jättesvårt att få tag på dem här bra duktiga kökssäljarna som kan det här jobbet som jag kan, det är svårt och det berörde en mycket duktig man som jag lärde känna på LG tiden, han knöt dem stora avtalen med dem stora kunden Beijer o pares o dem stora kedjorna. O vi började omsätta upp mot ja vet inte vad, 180n 90 miljoner. När jag var igång gjorde vi alltså 5000 bitar i veckan, så han sa det att den förs ni gör den är svår, den klarar inte alla, så det är lite historia.

E: Så du ser dig mest som en säljare i grund och botten. Det är det du kan och är bra på?

C Jag är ju tekniker i botten men jag har aldrig haft problem med praktiska saker, jag är praktisk av mig.

E: ibland går det ju inte hand i hand, vissa är ju praktiska o inte så mycket sälj.

C Den här kombinationen är rätt ovanlig. Därför är dem kökssäljare som är i lucksäljar branschen, det är en liten grupp, o när forema fanns var dem störst bäst o vackrast, sen kom norddesign, tretton företag hade dem, sen har det kommit Härjedalskök o Frösöluckan massa annat. Så, hade norddesign skött sig hade forema skött sig o tagit det här konceptet som norddesign drev med att nytillverka nya luckor som passar gamla skåp. då hade dem vart störst idag, outstanding. Men det fattade inte dem, de fatta det försent. Norddesign kom till o nu är det rätt så fullt på marknaden.

CM; Ja det är ju väldigt många olika aktörer på marknaden idag .

C: ja det är det o det är allt ifrån dem stora kedjorna som norddesign till niklas på gatan som kör själv

CM Ja, vad var egentligen visionen med erat företag, var det att bli störst på marknaden?

C Ja visionen var ju att eftersom Jannes svärfar sålde sitt bolag o fick en klausul på sig att inte starta nåt liknande så var ju Janne arbetslös så ringde han mig, o då sa han att nu var det dags, vi skulle höra nåt ihop. Jag visste att Janne var lite speciell, han är rund med jättesmå ben, hehe, han har ju alltid varit villig att jobba, det är jag ju själs också, men han var ju arbetslös, svärfar hade ju lagt ner företaget o sålde det o han fick inte gå med i det nya, så han ringde mig o vi flyttade upp till linköping o startade norddesign Restera ab för ND kedjan som fanns i Falkenberg o Malmö

L det här gjorde nu ju 93 o sen höll ni till 96?

C ja jag med till 96 sen gjorde jag annat.

L Var det 96 du fick jobb på LG, och sen var där i tio år.

C: jag jobba heltid efter semester 1997. tio år på LG, och jag trodde jag hade dragit på mig sjukskrivningar för resten av livet i tid 15 månader ingen lek, men jag fick vara med om den nya moderna utbrändheten, jag gick i vägen eller igenom väggen julen 04, På LG då som expanderat var det bara rätt upp, o jag vet att ja kollade en gång på orderstatistiken o kollade på firmans totat o kunde konstatera att jag själv hade lagt år 2000 första sex månader själv producerat 1000 order, ingen annan som lagt så många, Annika hade lagt 900, chefens fru hade lagt 750, jag jobbade stenhårt, Jag gjorde så bl.a. att torgdagar var mycket att göra, veckan gick mot sitt slut, kåka kvällsmat, gick tillbaka till jobbet o gick tillbaka till jobbet o jobbade hela natten, kom tillbaka till frukost med ungarna o sen gick

jag till jobbet o jobba hela fredan, sen fredag kväll gick jag hem o den kunde nästan prata med mig, det ska man inte göra. gör inte det, ta inte det som en hint ens, det var dumt

L: Då var det 2004 som du kände utbrändheten?

C: 2004 på hösten insåg jag att jag var illa ute, vi kämpade ju, dels satte ledningen stopp för övertid. Det var ju ett väldigt telefontungt jobb miljoner alltså samtal, Så jag gjorde ju in order på kvällarna, fick inte jobba övertid. Min relation till kunderna var ju som alltid väldigt god. Vi var helt överens; dem ringde o sa; ja så du e tillbaka i sadeln igen då kan vi beställa igen. Men jag fick ju problem i mitt knä det åt på mig. Jag gjorde ett bra jobb med mina kunder.

E: fick du provisionen för det här?

C: nej jag hade fast lön, dålig.

C: sen så tog jag ordarna o lämna dem till produktion och dem sumpade ibland tidsmässigt, o ibland transportskador, jag vet att år 2000 då jag kollade statistiken kunde jag konstatera att 20 min tog en transportskada i tid. Lägg in kolla faxes innan det kom till produktion igen. Jag hade lagt en hel arbetsvecka sammanlagt på transskadar

L: Men använde du den faktiska prestationen du hade bedrivit, det som du hade åstadkommit, använde du det för att löneförhandla, vad var drivkraften?

C: min drivkraft var att jag kände vd väl, Jonas Svensson, hans pappa stigit som startade var ju med, är ju med fortfarande, 77 år. På hösten 04, nu vet jag ju det att nästa gång det händer då vet jag att det är illa ute. men då på höstkanten kom ju det, jag fick det första avslaget på en transportskada jag hade anmält att dem inte ville rätta oss för det. Normalt sett blir jag förbannad o ligger på. Nu betalar ni det här liksom. Ordentliga kvaddningar det här, förstörde för 10000 tals kronor. Men den här gången, nej, orka inte, o sen så gick hösten o mot jul ökade det, speedar alltid upp i denna bransch, så jag har vart med 2 ggr i det här företaget att vi levererat på julafton, vi skruva r upp i 3 4 timmar sen kan dem fira jul. Numera är det inte så. Helg till advent.

L: du blev utbränd, Schenker..

C: Så framåt julen 04 kom planeraren med två order, det var en dubbelorder, jag sa bara ta den med bäst leveranstid. Vi hittade liksom massa såna fel. Man brukar ju ha en hint om man gjort fel men jag hade inte ett spår. arbetsordern till den här undrar produktionschefen var den är, den har ni fått sa jag, två dar senare hittar dem den på mitt kontor där den absolut inte ska ligga. Jag vet inte ens om att den har gjort det, leverans en ringer, samma kund samma grejer, o jag sa bara skicka bara en, hade fortfarande ingen aning, jag blev livrädd. Då gick jag till Previa för att träffa läkaren. Fick träffa en beteendevetare o berätta hur livet var o hon boka mig direkt till läkaren. björn Eriksson, då hade jag en vecka innan jag träffa honom då jag tassa på tå på jobbet, visste inte om jag var sjuk. SÅ på tisdag gick jag till honom han sjukskrev mig direkt. Han såg hur det var fatt, högt blodtryck o hela skiten, så där gick jag däck i två år och fick diabetes på kuppen pga. den här kraftansträngningen som det tar att komma igång igen. Två år är snabbt säger dem. Tre år är det normala minst o jag har två väninnor om är inne på sina tionde år. Så det är helt grymt det hör. Så nu har jag definitivt samlat på mig sjukskrivningar för resten av livet, haha.

C: Men det var inte det vi skulle prata om!!

E: Nu är vi i 2006..

CM Var du den första som gick i väggen?

C Nej den första var en kille som fick åka ambulans från jobbet. 7 månader gick han. Nu går jag alltså hemma hade inget för mig, en vecka gick, 2,3,4,5 kom å måndag, slipper jobba, tog mig sju veckor att landa. Sen funka jag ju inte ändå på två år. Men sen så oredan läkaren arbetsträning åt mig, han såg jag började må bättre. IAF utbrändheten var klar o jag börja arbetsträna o börja komma igång, men då känner jag att jag inte kan vara där borta. Jag ska starta luckbytesfirma igen nässjö. Jag hade lokal tingad, bank fixad, hade avtal på gång med lev, börja titta på lokaler o min fru var förtvivlad, ge dig sa hon det är för mkt, men det här spred sig att jag var på gång igen i branschen, det var bara att sätta igång, trycka på knappen. Inom en vecka då ringer min gamla kompanjon Janne; Så du ska in i branschen igen? Jag ville ju inte avslöja för mycket. Vill du köpa igen bolaget igen? Nja om priset är rätt svara jag. Så jag fick ett erbjudande den hösten i november om att köpa tillbaka bolaget och det var ett bra pris, jag såg ju på visningsvagnen som fanns i bolaget att det fanns ett substantiellt värde i bolaget, om det skulle gå omkull, var ju mycket, själva försäljningen var ju mer ett, alltså jag fick ju betalt för know how. Jag fick faktiskt köpa tillbaka bolaget för 580 tusen, ett bra pris tyckte jag. O jag hörde ju på Janne att han ville det som kompensation för tio år tidigare, det här var alltså 06 tio år efter olyckan.

L han ville kompensera dig alltså,

C hans fru ville inte det, men jag köpte tillbaka det samtidigt som jag arbetsträna för LG

E Du är alltså vd, ägare o hela biten till det här företaget?

C jag starta ju med nytt org. nummer, nytt bolag, företaget lög ju där i linköping, jag bodde här, vi gick till banken och låna på huset, 100 tusen. Det kan jag säga som en lärdom, jag kommer aldrig låna upp till allt, jag kommer aldrig starta om jag inte har aktiekapitalet intakt, sparat ihop alltså å lika mycket till. Det tänkte jag redan 93, men det fanns inte en chans, inte nu heller. Men jag bedömde det som lugnt. Första april 06 tog jag över bolaget helt, vi var överens, dem hade fått huvuddelen av pangarna, sen fick jag en verksamhet på mig att mot revers sen lösa reste. Nu hade ju firman växt, det var fyra säljare, två montörer o oms lög på 8 miljoner drygt. Min fru, hon var ju vart emot et här.

L: Det är 06 fortfarande?

C Ja köpte alltså namnet. Fick ju en fördel, alla tidigare köks garantiåtaganden följde ju det gamla bolaget. Vidare så fick vi en montör till.

E när Janne kom med erbjudandet, tänkte du då inte ett den här killen har blåst mig tidigare? tänkte två steg då eller?

C nej jag tittade kallt på siffrorna o såg att det fanns ett substantiellt värde i vagnarna på 3 4 hundra tusen. Det var ju ok. Gällde ju bara at övertala frun o det var tufft. Vi har olika sätt att se på pengar. Hon är: pengar å banken är trygghet! borgar för nånting gott. Jag ser pengar bara som en möjlighet.

E: som en entreprenör

c jag lyssnar ju på von Holstein och han rutar in mig helt o hållet, jag är entreprenör. Han gjorde sina figurer o jag kände igen mig helt. Alla andra dömde ut men jag var med ändå.

E fanns det hela tiden ett drev att vilja vara sin egen, under åren på LG?

C där var jag anställd, jag har ett behov av att bestämma, jag är inte kontrollman men. Att få göra som jag tänker, jag tror på mig själv. Janne sa så här när det vart så här, ja nu ska det bli intressant att se vad du kan göra av det här, nu får ju du din chans o den tog jag ju. Nu är jag där! Hi gjorde alltså fyrahundra kök om året, en säljare säljer drygt 80 kök om året. säljer omsatte 1,8 2 milj. varje år på försäljningen.

E kände du dem här säljarna sen innan då, var dem med redan innan?

C en av dem dan var med å och är det fortfarande. Han är okänd välkänd o godkänd. Sen hade vi Fredrik, tävlingsmänniska som sålde för mest. inkomst bra bit över 300 tusen. Ingen av säljarna har nånsin klagat på försäljning. Det var ju en trygghet att alla anställda var anställda på provision, p

Levererare dem inte får dem inga pengar. jobbar dem får jag och dem pengar, därför var det tryggt. Mitt mål va att omsätta tio milj. o det gjorde jag 97, men jag drogs med en förlust från 06, 425 minus.

C kommer ni titta på gamla bokslut

E nej vi har inte den infallsvinkeln i våran uppsats.

C ryggsäcken var tung 07, men vi gick ut och det var en bra höst, trodde jag skulle få plus, men det snubblade på sista raderna, fanns lite för mycket kök i lager som drog ner resultatet, hamnade på minus 150 men det var en väldig upphämtning

E kände du på den här snabba tiden i början att du var tillbaka i form i branschen, hur fort kom du in i allt med att vara chef etc?

C först var det allt det här med moms, svårt då och nu, men det var ganska naturligt. som utbränd, jag var alltså utbränd när jag gick in o starta et företag som omsatte 8 milj. med massa anställda, man ska inte göra sånt"! man ska inte göra sånt men för mig som person var det bästa. Det var som ett jag trivdes. Det har varit fantastiskt roligt. Det jag gjorde 06 som jag ängrar mig, en lärdom, jag tog över det företag så var vi kvar som 96 på våren, inne i stan, vid ett av dem största köpcenterområdena. Där hade vi en liten lokal på 200 kvadrat där vi hade verkstad personal kontor utställning i samma lokal. så jag kom upp på kontoret och där satt den löneansvariga på sitt kontor och det fanns ingen plats för mig att sitta ens. Skåpen kunde inte ens vara inne dem fick stå under ett skärmtak. fick höra att dem en gång blivit fuktskadade och att vi fått bygga om dem o det här gilla jag inte. Så jag börja kolla på lite lokaler, vi hade en låg kostnad 10n 12 tusen i månaden o hade legat där i 10 år. Det var för övrigt en fullständigt rubbad hyresvärd, så var det. Men jag hittade, eller fick nys om en ledig lokal 250 meter runt hörnet. Det tyckte jag var jättebra, 230 kvadrat bara verkstad! Kontor med 8 9 rum en övervåning för utställning, 560 kvadrat. där fick vi ju verkligen plats, men det var ju lite dyrare. idag hade jag inte bytt upp till så stort, hade vart tvungen att byta men hade kanske byggt ett större förråd på det gamla stället o utveckla lokalen till en lägre kostnad

E Insåg du detta relativt fort?

c jag betalade bara halva övervåningen första halvåret

E När du tog dem här stora ekonomiska besluten hade du då någon som gav dig råd eller hjälpte dig som var kunnig, bank eller så?

C när det gäller ekonomin sp insåg jag ju det direkt från början att ska jag ha tid att sälja måste jag få sälja, så Barbro och en ung revisor fick fixa det där, jag släppte ekonomin men stog självklart för besluten. jag hade inte dragit på mig så mycket hyreskostnader om jag vetet

L känner du att du hade övertro på företagets potential?

C jag har ju lärt mig av det här att jag var otroligt beroende av att vi sålde. Att det säljdrivande företaget var helt beroende av förs, hade satsat på folk etc. och vi ökade ju, men samtidigt så kostar det, det var leasing bilar, mobil, hyra, försökte skära ner på kostnader. 07 gick ju bra o trodde jag skulle gå i mål med d flaggan i topp. det var ju mycket pengar som skulle tas igen

CM du hade ju alltså en förlust på 150 tusen, så du hämtade ju ändå upp 250 tusen.

C men, en utav dem stora, 2005, då sittande regering då socialdemokraterna gjorde en förändring i AB lagen konkursdel där man sa till bankerna att dem inte var skyddade vi den eventuell kon kurs. man sa till bankerna att dem skulle titta på vilken potential företagen har, ge lån på dem grunderna, men bankerna tänker ju tvärtom naturligtvis. Säkerheten, man måste vara ännu säkrare, så man skyddade sig mot lagen genom att inte låna ut. Vem som helst kan ju begripa det skulle bli såhär.

E: Var det det här som var avgörande för konkursen?

C Ja det var det terror. Jag var hos tre banker och fick ingen checkkredit. Att driva ett företag med oms på 8-9 miljoner utan checkkredit går inte. När vi gick in i 07, in januari kommer skatten och momsens efter den goda julförsäljningen. Jag hade 4 montörer på gång till 07 julen. Så när det blev januari i 08 fick jag skatten i momsens på den försäljningen, en summa på 400 tusen, helt normalt, lite högre än normalt. Jag har alltså en svacka i januari o en svacka i juli. Det visste vi hade vant oss vid. Kunde inte betala skatten helt enkelt, hade jag haft en checkkredit hade det varit en bagis. Jag ville ha en checkkredit på 500 tusen för min kompanjon hade 660 men den tog han ju med sig. Du är nystartad säger dem till mig. Men snälla du jag har ju varit i 13 år i branschen. men inte på pappret. Bankerna ville ju se flera års lönsamhet innan dem lånar ut, du hör ju. Jag var vansinnig på bankerna, otroligt besviken. Hade jag haft pengar den januari hade jag nog överlevt. Nu fick jag skatteskuld istället o skatteskulden, då sa kronofogden när han kom i mars april till mig, Pär fahlen i linköping, en riktig veteran. Han sa att han gjorde utredning på mig o la fram det till skatteverket. O dem gjorde ju bara så, vi kör så. Han var vansinnig, hade ju gjort en jätteutredning, men dem gav mig tre månader på mig att betala skulden. Skulle jag betala 300 tusen. Då lånade jag 250 privat, o totalt såhär genom åren hade jag lånat 400 tusen privat o dem skulderna har jag idag o kan inte betala. O pytsa in det o tänka att, o här kommer ordet. att verksamhetsfinansiera detta gick inte. För då slutade i mars en säljare, den struligaste utav dem, men han sålde ändå, vi sålde ju alla, även om han kostade enormt mycket i reklamationer. Han slutade och vi anställde en ny, en tjej. Hon funkade inte, hon sålde 6 kök på sex månader. det ska man sälja på två veckor, tre veckor absolut en månad lätt. Så han slutade o hon funka inte o då ekonomiassistent Tommy till mig, jag hade ju sagt upp Barbro, att vi har sålt 500 tusen mindre i år, en halv miljon mindre, för att tjejen inte funka. o då skulle jag betala skatten, alltså kombinationen här, det var slagsida. OCH konjunkturen var på väg neråt. Det var alltså checkkreditförlusten, säljarförlusten o konjunkturen, det var dem tre sakerna jag tog skada av. Det hade jag inte gjort om jag hållit igen, haft mindre lokaler, haft en checkkredit.

E: En lärdom kan ju vara att du skulle kollat ännu tidigare med banken om checkkrediterna skulle gå igenom.

C Det var ju självklart, vartenda företag har ju en checkkredit, man kan inte ha företag utan. Man ska ju ha det där o pyts in va. sen återställa det o ta in vinsten. Men det har förra regeringen sopat. SÅ kom inte o säg att det är lätt att starta företag i det här landet.

E Vi har intervjuat flera företag som sagt att dem har samma tankar, det är problem med myndigheter, olika regler.

C Då ska ni veta att mitt bolag, i historien, överhuvudtaget, det finns inga oegentligheter, vi fick alltså beröm i första omgången av våra revisorer på vårt sätt att sköta, vi är helvita. Första gången vi fick ett erbjudande av en kund att arbeta svart, det var i berg, en släkting, han förklarar att såhär gör man o då blir det såhär osv. Vi var ju nya då, ville hjälpa alla. Vi kom inte mer än därifrån innan vi bestämde oss, på vägen hem, utanför samhället på en parkeringsficka så tittade vi på varann o sa, Nej, aldrig, vi ska aldrig göra såna här affärer utan kvitto o moms, det finns inte. Så vi sov gott om natten. dem bitarna har vi varit tydliga på.

L Så om du kan peka ut några tydliga lärdomar ur den här konkursen?

C Dels skulle jag ha mer eget kapital från början

E Högre marginal så att säga?

C Sen skulle jag inte dragit på mig så stora kostnader, sen skulle jag varit säker på bankerna, köpesumman till bolaget det gjorde jag ju såhär. Det lånade jag hälften av sparbanken i nässjö Swedbank o andra hälften av Almi Jönköping. Almi och banken kräver att det ska finna nån mer finansär så det bakade vi ihop så. Sen slutligen satte jag mina egna pangar också då, o dem fick en företagsinteckning så dem var skyddade i konkuren, där var ju enda fallet vi gick i borgen, Almi o banken, så konkursen var ovanligt bra, han var nöjd. Men det visste jag ungefär. Så dels hade jag försäkrat mig om banker om pengar, dels den egna finansieringen, i princip kanske skulle det varit smartare att köpt hela bolaget o på så sätt fått checkkrediten.

CM fått checkkrediten, kanske skulle ha förhandlat till dig den?

C men då var det såna här saker som att hon som att på Östgöta enskilda banken hon gick på mammaledighet, hade inte ens henna som referenspunkt, jag var ny, fast man inte var det, så dem bitarna... Sen så är det ju alltså ett försäljningsdrivet företag, jag borde använt lite mer piska

E: Har du varit för snäll mot dina säljare?

C, jag är ganska hygglig av mig, jag SÄGER IFRÅN OCKSÅ men jag skulle naturligtvis sparkat lite mer på dan som satt lite mycket inne på hans håll då, han tjäna 30k i månaden jag menar.

L Du är en bra manager tycker du, du kan leda folk, tycker du det?

C Ja vad tror ni själva, ni har ju lärt känna mig

L: Inspirerande är du ju men lite mer hårdhandskar hade det varit bättre?

C Jag, jag vet ju att på LG, där fick jag hantera dem svåraste kunderna, dem som var jävliga att handskas med, ryssar, norrmän o sthlm are dem värsta, men jag fixade det. Dem ringde in till växeln o folk ropade då liksom, Conny du får ta det här. Fanns många såna, dem här kunde jag hantera, så när jag ställde min vd mot väggen när jag hörde att det var lite ifrågasatt, är det nån utav kunderna som klagat?? Han insåg då att den här frågan måste jag verkligen svara på, helt ärligt. O då tänkte han ju igenom, omfattningen är ju enorm på LG. Sen sa han ju att det va ingen som hade klagat. Då gick ju jag. Det var början på slutet. Så kundkontakten har jag ju alltid haft bra o lyckats alltid med. Vi har nöjda kunder betalande kunder o det finns det många som inte har.

E När du väl starta ditt nya företag, så om man ser på erfarenheter från tidigare, säljbiten hade du ju inget problem med, Hur man säljer. Men det skulle kanske varit dem här exemplen du tagit upp, företagande, ekonomin etc.?

C Jag anmälde mig till en kurs i företagsekonomi, men den blev aldrig av. O det var synd det hade jag ju velat ta. Haft lite merkunskap. Men jag insåg att jag inte skulle orka omfamna det också.

CM: Du kanske skulle gjort det innan, jobbat upp?

C Nu har jag ju andra projekt på gång!

E, bra det ville vi också komma till!

C naturligtvis kan jag skylla på dem här sakerna, min fru är oerhört rak på den här punkten, hon gillar ju inte det här, det är tufft. Naturligtvis är det här ett form utav misslyckade, o det gäller att inse det. Hon vill helst se mig liggandes gråtande på golvet så jag verkligen fatta jag tagit det åt mig, det har jag. Det är ingen som sett min ångest som min fru. O framförallt inför konkursen innan den blev. Satte i konkurs 22 aug, gjorde det själv i Eksjö tingsrätt. Den veckan män tis. ons. var urjobbig, det är nåt fel det stämmer inte, skatten låg i hasorna, så på tors. tog jag hit en advokat, en ekonom från Almi och min ekonomnisse och jag själv, vin satte oss i ett möte och gick igenom ekonomin o då hade Alminissen, lagt in det i si laptop min ekonomi, o sen körde vi olika scenario för året ut och vi tog bort en del leasingdelar, sänkte en del kostnader, gjorde olika saker fakeat o la in det, men hur vi än gjorde så gick det inte. Vi hamnade på en årsomsättning på drygt 7 miljoner. Målet var ju tio om vi skulle klara oss hyfsat. 11 12 hade varit bäst. Så då insåg jag den torsdan att det inte går, det är konkurs som gäller. Då var de så skönt ändå att få begära det själv, åka in till tingsrätten själv o begära konkurs. Det är då det släpper, dem nätterna jag hade innan dem önska jag ingen. Så när konkursen var ett faktum var det som en sten hade lättat, sen har det ju varit mycket jobbiga saker sen dess, stämningar krav o sånt. Jag har ju tagit hjälp av skuldsaneraren i nässjö hon är jättebra. Jag reder det här o inser att nya skuldsaneringsalgen som träder i kraft 2010, man får inte söka skuldsaneringen förrän skulderna är tre år gamla, så runt 11 om den nya lagen är klar, så 6 års existensminimum har jag o vänta mig, men för ett par år sen hade det varit 12 15 år. Grejen är att jag drev bolaget för länge, något jag inte hade gjort nästa gång, en lärdom. Jag gjorde en kontrollbalansräkning 06 o det gällde att hämta in alla förluster plus vinst o efter 8 månade drev jag det på egen sold med personligt betalningsansvar. Men för mig fanns det inte för mig att det här bolaget att det skulle gå i konkurs.

Cm DU trodde ju verkligen på det?!

C När alla andra gett upp trodde jag ändå på det. Jag har ändå drivit det här bolaget ti två tre år utan bank o det har ju ändå nästan gått.

E När stenen föll av din axel, du har ju börjat reflektera nu! Var det först då du kunde börja reflektera eller kunde du göra det redan innan när du hade all ångest, på väg in i konkursen eller hade du så mycket annat i huvudet. När kunde du börja tänka att det här kan jag ta lärdom av?

C Det var ni som startade det, den tanken är intressant, naturligtvis hade jag reflekterat lite över dem här bitarna, men jag hade inte skrivit ner dem, i huvudet hade jag dem kanske..

E inte punktatt upp dem?

C Nej, därför vill jag ju gärna tacka er för att ni satt igång den här processen. Jag kommer ju ta med mig det här i nästa repa. och den kommer så småningom, ska ingenting äga på sex år

CM Du har inte pratat med nån annan om det här, förutom advokaten o dem?

C advokaten går inte att prata med, konkursförvaltaren han står ju på gäldenärernas sida. han kan inte upplysa om vissa saker.

CM du har ingen i familjen du pratat med, din fru?

C Nej min fru har jag hållit utanför. det blir slagsida ibland. eller ja i konkurssammanhanget var det lite. Vi har ju sålt huset, men hon får ju behålla sina pengar, mina pengar försvinner men hennes finns ju kvar. Vi har räknat lite på det o ändå får hon behålla ja 120 tusen, det räcker ju ett tag för vår familj.

CM du är ju verkligen positiv i sammanhanget.

C jag är ju sån.

Cm inställningen är ju helt fantastisk

C jo det vill jag berätta, den här veckan innan konkursen, killen från Almi kom upp o satt här o räkna o vi kom fram till att det var kört, då säger han, du är fantastisk, Va säger jag, ja jag skulle aldrig våga säger han, men du gör det är du som får till det här, han beundrade mig o mitt entreprenörskap. Han skulle aldrig göra såhär, han är alldeles för intelligent. det går inte. Men som Holstein var inne på...

L: din nya plan som du börjat skissa lite på, det är också som entreprenör?

C ja, jag kommer o ha fått faktiskt, min kusin har sagt att ja o m jag vill. Kort o gott innebär det att han har köpt en gammal skola i ett samhälle här i småland. På den här skolan fanns det vilket han inte visst om från början en 90 meter djup brunn som försett bygden med vatten en gång i tiden. han upptäckte den mansskapsluckan mitt på tomten en dag för några år sen, va ett rum här nere, ett hål mitt i golvet o massa skrot o grejer. Så han gick in o hämta en lina o så skicka han ner den, 90 meter djupt hål en brunn, aha, ner med en pump så hade han vatten. Så skicka han vattnet på analys. kanon vatten, bättre än Åbro loka vad du vill, kanon. En kemiingenjör som var där sa att du vet inte vad du sitter på en guldgruva. O tanken är att jag ska hjälpa honom att få till det där.

Du har idéer alltså?!

c Ja det har jag, inga problem där, o kontakter har vi också. Vi ska dra in vattnet i fabriken o sen så börjar vi verksamheten. Kanske om 5 6 år är vi igång. Det är verkligen kanon!

(TELEFONEN RINGER)

C Så, vart var vi?

E Du kommer förhoppningsvis självklart ta med dig mycket erfarenheter av det här i det här nya projektet.

C Ja i det här är ju inte jag högsta ansvarig, det är ju min kusin, han har en gammal barndomskamrat som är vd för ett stort gjuteri så det blir vi tre. Alltså det är export, men vi ska erbjuda Åbro det här vattnet. Åbro har alltså kranvatten i sina grejer nu. Minkusins grabb gjorde ex arbete på det här i gymnasiet o jämförde med andra vatten. vilket skitvatten dem andra har! Han har ju faktiskt redan förfrågan från Hong Kong men det här är alltså ett läckert projekt!

CM När du satte in dina 450 tusen som du lånat dem privata dem på banken sa inget, snytes det inte från första kontrollbalansen att det inte stod helt rätt till?

C Alltså det jag ve nu så skulle jag, alltså konkursen fanns inte i huvudet, skulle jag varit taktisk skulle jag sitta i konkursen julen 07, då hade det varit bättre. Men då trodde jag ju att det var nästan i mål.

E När du tog över företaget igen, om du ser på skillnader, gjorde du några markanta förändringar jmf med hur det såg ut när du tog över det? Använde du dig av gamla beprövade metoder eller ruskade du om och prövade nya idéer.

C Mitt huvud var ju inte som Jannes, han var väldigt monteringsinriktad i hela sin verksamhet, det är ju hans grej, han var alltså Sveriges duktigaste köksluckemontör. Han var snabb. han var ju också skolad av sin fru, spara sig, snåla sig till dit han ville. j a jag menar ska man expandera sig ur krisen men jag, det är en vital skillnad

E Du var beredd att ta en större risk än vad han gjorde, pröva nya grejer?

C Precis, det är ju så tråkigt. Inte dumdristighet men jag kunde inte emotionellt köpa det att skåpen t.ex. skulle bli förstörda utomhus, jag klarar inte det, vi hade ett jättefint kontor det var för fint o det sa jag till folk o verkstan är bra, vi körde in bilar o truck o hela skiten därinne. Jag köpte tom en lyft. Alltså det hade blivit förbannat bra om det hade fått hållas.

E Det hade ju kanske kunna gå åt andra hållet?!

C ja med det var dem här tre grejerna 07/08. Jag hade gärna fortsatt o hade grabbarna förtroende. man får ju lära sig hantera folk o så. Jag försökte ju verkligen hantera min personal rätt. Min vision var att det ska vara roligt att jobba för Restera. >Man ska trivas. Vi körde gokart o sånt, hade extremспортbiltävling på gång o sånt. Det hade jag upplagt men blev aldrig av. Hade vi lyckats då hade det varit mycket a sånt och för mig var det viktigare att mina anställda trivdes än att jag skulle få bra lön, jag tog ut en bra lön men inte extrem. jag ville tjäna ihop till min egen lön men inte så att det belastar firma. Blev det över från kostnader så fick vi ju det i vinst.

E vi har fått mycket bra material av dig Conny.

Ja hoppas det, det är ju ni som har jobbet kvar att göra. Jag ser fram emot att se erat resultat. Jag var på ett sånt här arbetstest o jag hamnar ju skyhögt på dem positiva bitarna. O just när den här ekonomen sa till mig att han respekterade mig för att jag vågade o det kan jag säga är en tillgång i alla dem här fallen, det är att våga göra bort sig, att du vågar ta risken att våga göra bort dig, rädslan som många sitter inne på håller enormt många tillbaka. Så att våga göra bort sig det är en tillgång.

E Som vi ser det är det en tillgång, grundläggande för att vara entreprenör.

C det svider ju att erkänna att man misslyckats med det är ju faktiskt så.

E vi ser ju ditt misslyckande som en utbildning. Det är intressant att se det som en erfarenhet som man kan ta till sig, man kan ju ignorera allt och bara ha ångest men då är ju allt förgäves.

C mm. Min fru kan ju tyvärr inte det, jag ville att hon skulle få vara med i det hela på ett positivt sätt men...

Intervju med Tommy Asplund, Borås, 2008-11-13

Respondent: Tommy=T

Intervjuare: Eric = E, Cajsa-Malin = C, Linus =L

T: vet man ju själv att öka den i en vikande marknad, hur lätt är det? - just nu betala tillbaka lånet,

E: ah det ligger ju ganska rätt i tiden också i och med att nu nuförtiden är det ju ganska vanligt med...ahhh... konkurserehh

L: vi intervjuar dig för att se vad du har för personliga reflektioner, och om du pratade om ett domslut..?

T: Mina reflektioner är så här då va, konkurs det är ju en sak,

orsaken eller grunden till konkursen, det är att för 2002 hyrde vi ut en fastighet där vi upprätade ett hyresavtal med en hyresgäst, där vi har bedrivit rörelse tidigare, och där vi avvecklade eller vi tar våran rörelse om man säger så, vi hade det på två ställen, med ett bolagsnamn, vi beslutar att vi flyttar våran verksamhet, allt koncentrerat på ett ställe, och hyresgästen, vi sa upp personalen, pga av arbetsbrist, han återanställde personalen, han hyr lokalen, köper 19 bilar och vissa delar av reservdelslagret, sedan går det två år, sen har det kanske inte riktigt gått riktigt precis som han hade tänkt sig men det styr ju inte vi över, så säger han att "ja, jag köpte eran rörelse",

E; Jahaha....

T: då skickar han in en stämningsansökan till Borås Tingsrätt, och påstår att han har köpt rörelsen, och begär oss på skadestånd, först begärde han 18 miljoner i skadestånd, för att han inte hade tjänat det han skull och allt va det nu va, och i maj förra året, för tingsrätten tar ju sådan fruktansvärd tid, dom ligger ju efter med, då får vi en dom, den 31/5 det har jag har tingsrätten ogillar kärnålet,

E: Ok

T: det innebär att vi vinner, och de skall betala våra rättegångskostnader på 378 000, då är ju det färdigt tycker jag,

L: Mm ja,

T: det var bra det att då skickar dom in och överklagar den domen, till Hovrätten, och Hovrätten tror säger såhär kanske dom, dom kanske har köpt och såhär, lite små lulligt, så dömmet ut ett vite på 2 miljoner, sen gör hovrätten ett räknefel, dessutom då va, dom skriver att dom skall kompenseras under den tiden som dom varit där,

E: mm

T: det står såhär enligt hovrätten,....., från den 1 februari 2002 till den 1 juli 2004

E:Ok

T: men den 1 feb 2002, problemet var att dom inte flyttade in förän den 1/11 2002, så hovrätten räknar fel på ett år i hyra, det gör 1.400 000 kr fel

E: Det är ju ganska oacceptabelt...

C: totalt..

T: men det är ju bara det, att du har ju rätt att överklaga den domen, vilket jag då givetvis har gjort, men det är ju bara det att jag kan ju gärna överklaga domen, också får jag ju vänta på prövningstillstånd, men jag är tvungen att säkerställa kapitalet, och upprätta en kontrollbalansräkning under tiden, det är ju inte så att du skall betala beloppet när du har förlorat om man säger så utan du skall säkerställa beloppet nu,

C: dvs att du har beloppet tillgängligt?

T: Ja, att jag har det tillgängligt, och det kan du ju räkna ut själv att om du skall gå in och göra en kontrollbalansräkning på ett bolag, ett litet bolag, och dom på 3,5 miljoner, hur ser resultatet ut då....det är mycket enkelt det är minus.

och, så som aktieägare är du tvungen att säkerställa beloppet, så jag begärde en kontrollbalansräkning,, oh det är klart och då blir det ju minus i papprena, och då ställdes man inför ett faktum att antingen ta pengar från kassan, vi hade 4,7 miljoner i kassan, men det var ju bara att åka ner till banken och försöka betala till dom, eller också hade vi blivit av med 3,5 miljoner här och så hade det gått 60 dagar hade vi inte kunnat betala fakturorna, och då hade vi gått i konkurs ändå. Det var ju att välja mellan kolera eller pest.

E: Mm

T: Så det var att åka hem och sälja så mycket man kunde, få in så mycket pengar som möjligt och åka ner till banken och lämna pengarna. så att dom fick sina pengar,, men det har ju inte fått svar på om man fått prövningstillstånd, för det får du ju överklaga till högsta domstolen,

C: vad är det för tidsfrist på det?

T: nej, den har jag ju här, den har jag ju skickat in i den tid som skall vara innen, men jag har ju inte fått något svar på det,

E: Så du är fortfarande mitt upp i det kan man säga?

T: nja, mitt uppe i det är jag ju inte, fastigheten den har ju jag sålt och personalen är ju borta, och domslutet.... om nu jag ska få rätt i domen, vilket alla säger att jag ska få, men jag menar det är en sak att ha rätt och en annan sak att få rätt är en annan sak.

E:Mm

T: så jag menar att det går ju inte att backa tillbaka hjulet för det,

ECL: Mm Nä

T: det finns inga möjligheter, det ända jag kan göra är ju att begära skadestånd,

E: det måste du ha rätt till?

T: Jo, men det spelar ingen roll då företaget redan är borta, och namnet är väck och verksamheten borta, det går inte att återstarta det.

C: Fanns det något som du skulle kunna gjort för att förhindra att detta skedde?

T: Ja, anser ju det att pengarna skall ju inte betalas innan det verkligen det är avgjort, du skall kunna få möjlighet att överklaga, du skall ju inte behöva skicka in pengarna först, för jag menar den är ju samma som att lämna in pengarna i den luckan där, och klaga i den andra luckan där och har du tur så får du klaga där. Då sitter man ju där, det är ju bara att konstatera att sålång man sitter,...., alla sätt, så man har att dom ha gjort... riktigt så framgår inte,, det finns ju ingen att ringa och prata med där menar jag utan dom säger bara då får du väl skicka in och klaga då, "ni har gjort ett räknefel, ja" klaga... men skicka in 3,5 miljoner först, vilket jag tycker är fullständigt fel.

CEL: Mm de håller vi med om,

T: hade bolaget varit på obestånd, men jag har alltså fått sätta bolaget i konkurs på grund av ett räknefel.

L: den här killen som har påstått sig köpt verksamheten, och som då köpte det som var, en del av det, vem, kunde ni ha överförtydliga, kunde ni förhindrat, eller kunnat dokumentera, på något sätt...?

T: Om jag säger så här, du kan ju inte göra mer än att upprätta ett hyresavtal,

ECL: nej

T: Nej

L: Men det borde kan du väl visa?

T: Men det har jag ju gjort, jag har ju visat det i tingsrätten och dom ogillade målet,

L: Jaha

C: Så Hovrätten ändrar riktning?

T: ja, så ändrar hovrätten, dom tycker något helt annat, jag menar det finns alltså ett köpavtal, med bilagor, att han då äger rätt att efter hyresavtaltidens slut få möjlighet att köpa fastigheten,, finns ingenting annat, ytterliggre samarbetsavtal finns inte.

C: det fanns ingen annan motivering från Hovrätten? För dom har ju ändrat utslaget?

T: Nej, nej ni kan få domnumerna så kan ni gå och titta om ni vill, jag kan kopiera dom om ni behöver dom,

C: det är väl en offentlig handling?

E: Hur ser det ut annars då, vi förstår att du har mycket att tänka på med det här, men har du några framtida planer? Har du några planer på att fortsätta inom samma branch?

T: Jag skall säga er att jag har haft så jävla fullt upp med den här skiten att jag inte hunnit koncentrera mig på något annat,

E: nej det förstår jag,

T: först måste man ju reda upp det här, nu fick jag en väldigt bra konkursförvaltare, jag har ju varit kvar hela tiden och avvecklat, jag menar det finns ju inget, skillnaden är ju om man stulit sin egen verksamhet om man säger så va, men det har jag ju inte gjort, allting var ju i sin ordning, bokslut, papper, allt var i sin ordning, så det var en igångvarande verksamhet som jag var tvungen att stänga, pga fel i en dom.

L: Ja, just konkursen är ju helt oacceptabel,

T: Det menar jag att det är fullständigt oacceptabelt att det skall vara så, det är fel alltså,

L: Ja det är helt, jag är helt chockad faktiskt.

L: Om vi ser tillbaka, om vi backar bandet då, när ni beslutade för att avveckla, en av två regioner, när ni valde att fokusera på en, vad kom det beslutat från?

T: Det beslutet kom från, jag har varit i Borås, och det andra har vi haft i Kinna, 5 mil söder ut, var enkelt så jag har varit i Borås och min pappa har varit där, han hade ungefär 14 anställda där och jag hade ungefär lika många här, vi drev det i samma bolag och han drev det där och jag drev det här, men 2002 fyllde han 69 år, och han kände att han inte ville försätta. Jag kände att jag hade en verksamhet i Borås med 100.000 människor, som jag säljer mer bilar till än vad han sålde till folk på landsbyggen där det bodde upp emot 1000 människor, skulle jag anställa en filialchef där ute och ha 15 anställda på distans, jag såg liksom inge ide, skillnaden är ju när han var där, men om jag skulle investera en halv miljon i en platschef därute och tro att det skulle bli några pengar över till mig, det är ingen ide att tro på det, plus att jag vill inte ha mer att göra heller, jag hade ju fullt upp ändå,

L: jo självklart..

T: Jag hade ju ett bilföretag, jag kan ju inte ha ett till...

E: hade du nästan för mycket att göra?

T: tja, för mycket att göra, jag menar det är allt man har att göra med, vi sålde Citroën, vi sålde Jaguar vi sålde Land Rover, och alla kräver ju uppmärksamhet, och det är helg öppet, och det är visningar och det håller ju på precis i ett, och jag menar så ser verkligheten ut, och när marknaden och kraven ökar, jag menar skall man hålla på, på två ställen...

E: mmm

C: så då är det bättre att fokusera på ett ställe?

T: då är det bättre att fokusera på ett ställe och försöka bli bra, dvs bäst här än att vara på två ställen och inte vara bra på något. Jag menar det är hårda bud, personal blir sjuka, det tar ju aldrig slut,

L: Tommy om vi går till konkursen då, va asså hur känner du idag, asså att starta up, asså efter att ha fått benen undansparkade av svensk rätt, hur känner du, hur känner du inför framtida projekt, å skulle du kunna tänka dig att ta upp entreprenörs livet en gång till?

T: Nej, jag ställer mig ytterst tveksam till det,

L: det är så...? pga det här negativa?

T: jag känner att jag, nej jag...

E: Nej det förstår man...

T: jag tycker att när det fungerar på detta sättet då tröttnar man, då vill man inte vara entreprenör,

C: känns det inte värt det?

T: Nej,

E: Har du pratat med någon annan, det är självklart att du har pratat med vänner och bekanta om sånt som händer, men har du fått ventilerat det här med andra människor, på det här sättet, inte i det här forumet men?

T: Det finns ju inga, jag har ju goda vänner och så...

E: Ja, för det tror vi är en viktig bit också

T: jo, jag har ju en god vän privat som är advokat som jag har ventilerat det med, vi gick igenom det väldigt noga innan vi bestämde oss för att göra konkursen

L: det här är ju inget klassiskt fall,

T: Nej, det är ju inget klassiskt fall, nej vi var ju inne på banken och lämnade tillbaka pengarna, och lämnade in konkursansökan, med konkursförvaltare,....., sen har jag ju sålt ut alltihopa,

E: hur kommer det sig, jag kanske missförstod, men hur kommer det sig i att du hamnade i den här branschen från första början?

T: Det var så att min far började med bilar,

E: Mm, och sen så följde du?

T: japp, och sen har jag hållt på därefter, så är det... och jag hade säkert hållt på ännu om jag inte fått det här,

C: När startades bolaget?

T: När det första bolaget startades, det startades -55 eller -58 något sådant

C: så den delen du hade i Borås var.

T: asså om man säger så här har vi ju kört alltihop i ett verksamhetsbolag ...

C: Jaja, men på två olika platser

T: ja, på två olika orter, vi har ju liksom inte kört dubbelt, inte dubbel administration, inte dubbel bokföring, inte dubbelt för det finns ju ingen anledning, det är ju bara kostnader.

C: ok.

T: sen lager och sånt har man ju bara märkt lagerställe 1 eller lagerställe 2, det är ju bara att bestämma att det ena stället är här och det andra stället är där

L: så det det är det du har sysslat med, du sysslar inte med något annat, asså projekt innan du gav dig in i bil branschen?

T: nej inte innan nej,

L: inte innan

E: va det här första gången du har haft problem med alltså partners eller men domstolar, jag menar det är ju mycket rättsligt när man håller på att driva eget företag

T: inget annat än tvister när en kund inte betalat och så här, typ allmänna reklamationsnämnden och konsumentverket och sån skit men det har ju alla som driver företag så det är ju inget som är unikt. Jag har ju aldrig hamnat i en så här jävla diskussion.

E: Nej...

T: det är ju om någon köpt en bil och dom varit missnöjda med något och så...

E: men du har ganska så stor erfarenhet av att hantera sånt..

T: Jo, med har man ju fått hantera

E: Jo exakt, sen är det som är ohanterbart ... det är ju svårare...

T: vi hade ju ISO 9001 och ISO 9003 och certifiering på allting, jag menar det va..., bilprovningen, AC och alla såna krediteringar, hela jävla skiten....

C: Har ni alltid kör det här tre bilmärkena eller har ni bytt under åren?

T: Vi har bytt, vi har sålt Honda, ja vi har bytt, det är ju så...

L: Men med andra ord så kan man säga att det är enbart externa faktorer som....

T: man kan säga så här, det här är ju externa, man kan säga så här, jag kan inte påverka dom...

E: nej...

C: du kunde inte ha påverkat att det hamnade, där det är dag heller egentligen?

L: det är klar du hade upprättat ett hyreskontrakt...

T: men det går ju inte, det finns ett hyreskontrakt men det finns inget mer. det finns inget affärsförhållande, så det...

L: det är ju helt otroligt..

C: Jag har aldrig hört talas om något liknande,

T: nej det hade ju jag inte heller, och det är ingen annan som har gjort heller....

E: vi har ju som sagt vi har intervjuat entreprenörer för att se vad man har lärt sig genom konkursen, men det är ju svårt för dig, för egentligen det stora skälet här är ju själva domslutet, men du har kanske lärt dig att myndigheter inte kanske alltid är dom lättaste att ha att göra med.

T: vi lever i ett samhället som inte fungerar,

E: Ja,

L: det är därför det är så otroligt

T: för att en sån här tvist i första hand skall inte behöva ta fem år

CE: nej

T: det är åt helvete, då får man en dom här 2007 som meddelar, sen går det till ett år senare och sen kan jag klaga i en lucka till och det tar ett år till.... det värsta är det att, jag menar alla sådana här processer, som tar sån tid, som om fallet var värt dom pengarna i början så är det ju fullständigt värdelöst den dagen det blir en dom, jag menar jag hinner ju fan dö innan. Det är ju så va du hinner ju tillslut inte klaga , ... , så ligger det in någon jävla hög,

papper där, åssä väntar dom... också tänker det blir ju ingenting av det....så skriver dom av det bara..

E: Jag tänkte när det här började uppstå sig med domstolen, insåg du då med en gång att detta är en kritisk händelse, att det här kommer bli problem, eller kunde du?

T: man kan ju säga så här, du har drivit, om jag säger så här, om du driver en specieraffär, eller rättare sagt om jag driver en här och du driver en där, så säger jag så här den lokalen får du hyra av mig, också köper du grejerna jag har i den, och så går jag ut, också upprättar jag ett hyresavtal med dig, så tror jag inte i min vildaste, tror jag inte i min vildaste fantasi att du skall komma och säga "jag köpte ju din rörelse, så jag kräver ju att den skall gå och ge en viss avkastning",

C: Men asså vad har han för papper som bevisar detta?

L: men dom tolkar det som om det inte skulle vara bortom alla rimmliga tvivel att han skulle kunna ha köpt,....

(TELEFONSAMTAL TILL TOMMY)

T: det gör ju det, jag menar,, tingsrätten, ogillar kärnålet, då tror man ju att detta är färdigt va, då tror man ju inte att hovrätten där man då anser att det skall sitta intiligentare människor, jo jo men det tror man ju, det är ju ändå ett snäpp högre upp, jag menar det när tingsrätten skriver såhär, ogillar kärnålet, ja jag menar okey då kan väl dom hålla på och klaga då men jag menar vadå kommer man dit skall dom ju vara ännu smartare på nästa instans, vilket sig visa inte vara fallet.

C: Så det fanns ingen ny bevisning, för att dom ändrar domen helt ?

T: Det finns alltså ingen ny bevisning, det är ju liksom som om dom skall köra över varandra, visa på vem det är som har mest makt.

E: Man tycker ju att dom borde se till branschfarenhet och så du har ju hållt väldigt länge...

T: ja det tycker man, men det får ju för helvete vara sakligt,, då är det ju två miljoner också räknar dom fel, jag du ser ju datumet

E: det är det ju verkligen du borde ju ringa Ekdahl eller någon...

L: verkligen det där vore ju intressant faktiskt,

T: men nu är det ju det, att med det räknefelet som,....., överklagat till HD,

"citat" ur överklagan,

T: och jag har ju skrivit här att det finns särskilda själv för provningstillstånd

L: det där måste ju kunna prövas för skadestånd också det är ju inge snack om saken...asså det måste ju det måste ju vara stora skadestånd

T: ja, det kan det ju va, men jag menar företaget är borta...

C: och tar dom inte upp fallet är blir det ju inget...

E: vi talar mycket om konkursen det är väldigt intressant för oss, tänkte bara kolla med dig, med andra så här när du drev själva företaget, innan allt det här hände, hur många anställda hade du i ditt företag?

T: det var 14 st

E: 14 st, och då va du chef över dom 14, hur var det, fungerade allt sånt där bra på företaget, med anställda?

T: Jo, det fungera väll, klimatet bland anställda är ju inte det lättaste...

E: Nej

C: Hade ni någon speciell personal policy, vi fokuserar också lite på hur man är som manager, hur man driver sitt företag, och personal frågor är ju bland det viktigaste vi har, för det är ju vårt ansikte utåt.

T: Ja absout, det var ju att dom skall vara kompetenta för den uppgiften dom gjorde,

C: var detta genom internutbildning?

T: ja, mycket internutbildningar, det är ju så

L: Om vi ser till dig som entreprenör Tommy, känner du dig själv som om jag använder termen så som en "do:er" dvs någon som lär sig praktiskt vilket jag nästan utgår ifrån att du

T: får nog säga att jag är mer praktiskt lagd,

L: Ja precis än teroetiskt, hade du en utbildning eller tog du?

T: Nej jag har ingen utbildning,

L: utan du bara gav dig in o....

T: begagnade bilar behöver du inte ha någon utbildning för det är bara att.....,

L: Men jag tänkte.....,

T: Det är ju bara att inte räkna fel..

L: så det känns som om det låg i blodet efter din far kanske, extrem "do:er"

T: ja det är nog så...jag menar du kan ju studera hur länge som helst men kan du inte sälja så kan du inte sälja, vissa yrken kan du inte läsa dig till, jag menar du kan inte läsa till att bli snickare, vissa kan inte slå i spik och då går det inte.

E: det är ju ofta en egenskap hos en entreprenör,

T: ja visst är det så, antingen är du säljare eller så är du inte säljare

E: ja det är kanske själva kärnan i säljandet att hålla på med bilförsäljning

T: det är så med allting....

E: vi håller ju också med lite med hur man lär sig under företagets drift, asså om man till exempel, hur har det varit när du har haft problem på företaget, med anställda och

försäljare och allt sånt där, är du en sån person som tar åt dig det när går fel och försöker ändra på det eller?

T: ja det är jag, det kan jag ju säga med en gång det är ju så att när det är någonting, så ta det direkt, än att vänta till efteråt, för det är ju så att ett litet problem om man låter det hålla på att ligga och gro, så blir det jävligt stort, och det tror jag om man skall titta tillbaka på att om det är något man kanske gör fel så är det att man skjuter det framför sig, det är totalt meningslöst för det är den första smällen som är den billigaste smällen.

E: ja, absolut, jag tänke på bilbranschen i sig jag vet inte hur dynamisk den är, eller måste man hålla på att ändra sig hela tiden? Kör du mycket på gamla koncept och har det i så fall fungerat eller ...

T: Man kan vända på det och väll säga så här, huvudaktörerna kräver ju att bilföretagen skall se ut på ett visst sätt, och att vi skall ha skyltar och flaggor och va fan som hellst va, det finns ju standard, men vad hjälper det när marknaden dör? Då kan du ju står där med dina jävla skyltar och flaggstänger, det finns ju bara en som får betala hela verksamheten och det är konsumenten och är han vllig att betala för det, nej.

E: så då har du varit...

T: I regel inte, jag menar du kan se det skall var öppet jämnt, lördagar och söndagar, Mellan prat angående branchöppettider.

T: jag anser att det är att aktivt trötta ut sig själv,

E: Men har du då aktivt gått emot?

T: jag kan ju säga att jag har ganska så restriktiva öppettider, jag menar finns det ingen marknad så finns det ingen marknad. Men huvudmannen tror ju inte det, men det går ju an att sitta på ett kontor och bestämma när det skall vara öppet, ässå så går dom hem klocka fyra också är det vi som står där va...

C: Hur har branschen sett ut dom senaste åren?

E: Nu är det väll skönt att inte vara där?

T: Ja som det ser ut just nu är det ju väldigt skönt att inte vara där, men branschen är ju upp och ner det är så med allt, det var ju likadant 91, 92, 93.

E: Ja just det då var du med, har du kunnat dra lärdom av fluktureringen i marknaden när det, har du kunnat vet a hur du skall anpassa dig?

T: Det är ju bara att anpassa sig så snabbt som möjligt, det viktigaste är ju att inte ta på sig en för stor "kostym" vilket många har gjort. För när det är högkonjunktur då har man ju generalagenten där som säger, köp det, bygg det, för nu är de en jävla fart på det sen vänder det, då står man där. Jag tror ju om vi pratar konkurser, så efter det här om, fram i mitten av jan-feb kommer det jävla massa konkurser, för då kommer boksluten, och bilarna skall levereras

E: Ja, det gäller att vara så förberedd som möjligt,

L: har du försök asså komma på , har du aktivt jobbat själv för att komma på ny ideer för och nya sätt att sälja eller har du mest gått på stadig basic eller har du utvecklat ett koncept som funkar eller har du mer gett dig in i ett koncept som funkar och sen kört på det,

T: ja menar det finns inte så många sätt att föra det på, med radio, tv eller bilar, vad skall du hitta på? man kan ju fan inte uppfinna hjulet en gång till va,

E: nej men det är klar så är det ju...

T: det handlar om att försöka vara någolunda hel, rena, artig och trevlig mot kunderna och bemötada dem väl, det bästa är ju nöjda kunder som väljer att återkomma, också priset, det är ju bara att konstatera att , folk titta på blocket och där kommer ju den billigaste bilen upp först, folk tittar inte kanske på vad som får för pengarna.

E: blir ni utvärderade av generalagenten?

T: ja. det blir vi,

E: dom följer upp,

T: jaja visst

C: var är dina framtida planer?

T: Jag har inte kommit så långt än.

E: nej det förstår man ju.

L: men ur ren entreprenörssynpunkt känns det som om det är lagt åt sidan?

T: nej det behöver ju det ju inte vara men jag känner nu att jag går i alla fall inte ,...,vänta att se var marknaden hamnar...

E: ja i och med att det verkar ju som om du ju har väldigt stor erfarenhet genom att driva företag, och det är ju en egenskap som kan göra att du har byggt upp en bra grund för att starta något nytt även om det kanske inte är inom bilbranschen, men du har ju ändå....

C: det är väll så när man är entrepreneur så vill man väll inte gå tillbaka och sätta sig som anställd,

T: Nej, det är ju så,

C: man vill väll lite vara sin egen chef?

T: visst är det så,

C: det är ju ett ganska välkänt fenomen,

T: just när att marknaden är så konstig just nu så tror jag man skall avvakta lite grann

E: Ja,

T: vi får se vad som händer men jag tror det kommer bli mycket folk med problem, det kommer säkert gå att hitta både bilföretag och annat att köpa,

C: Ja, det får tiden utvisa,

E: Jo som sagt vi håller ju på mycket med där lärande och erfarenheter; men så att säga det går inte att göra mycket åt det som har hänt

T: Om man skall lära sig någonting skall man se till så att man inte läser upp sig och riskerar att man sätter allt på ett kort, så att man inte skriver på några generella

borgensättagande, utan att det är begränsade åtaganden man har, sen tycker jag väll att det bankerna är ju fulla i fan på det, jag menar skall det vara så vill dom ju gärna ha en generell borgen, men den skall ju vara en begränsad så att det finns ett slut på det, annars så kommer du ju aldrig ifrån det,

E: det är ju en erfarenhet,

T: har man ingeting att förlora så spelar det ju ingen roll men har man det så gör det ju det,

E: men det här var ett AB eller hur?

T: Ja det var det,

(mellan prat)

T: jag tycker det är felaktigt i vårt rättsamhälle, inte att man skall betala men att man är tvungen att betala innan domen ligger fast, det är ju samma sak om du får något från en revision från skattemyndigheten, så fungerar det precis likadant, dom kan ju komma och påstå det, att du har tjänat en miljon och du säger det har jag inte gjort, men vi tycker det i alla fall så du får betala in det där, ja och sen kan du ju passa på att klaga, så du skall först betala och klaga, jag menar det vore ju bättre om rättsväsendet skulle gå hand i hand tills att det var färdigt,

E: hmm, ja det är väldigt konstigt

T: så jag har ju fått stänga på grund av att staten har gjort ett räknefel...

E: om man säger så här, hade den personen som du gick upp i tvist mot hade fanns det några tecken, kunde du ha misstänkt det här på något sätt?

T: det här, Nej

E: nej, det är helt...

T: om jag säger så här om du tittar på den processen så var inte det med på kartbilden att det skulle bli så här.

L: jag tycker vi har bockat av bra här, det som vi kan få ut av den här konkursen tycker jag att vi har fått med,

T: man kan ju konstatera det att driva företag idag innebär en jävla risk.

L: ja du är ju utlämnad åt rättsväsendet

T: ja fullständigt, alltid, jag menar sen om inte verksamheten går ihop det är ju en annan sak men du är utlämnad ändå

L: ja självklart det är alla, det är ju därför det är såpass bräckligt och det är därför vi måste ha ett system som fungerar

E: det här var första gången du har haft problem med domstol?

T: Ja, jag menar på den här nivån....vanligen affärstvister....

L: det här kan ju inte vara vanligt...

E: dina anställda, var har dom tagit vägen?

T: dom har väl skingrats en del och, ja det var ju så att Hedins bil köpte företagen och en del har blivit återanställda av dem

E: det är väl ganska stort, det känner jag igen,

T: ja, dom finns ju i Jönköping

E: Ja det gör dom ja, det är nog därför jag känner igen dom,

T: han köpte fastigheten och återanställde,

E: Ok,

L: jag tror vi fått med allt, väldigt intressant, det här är ju ett helt nytt perspektiv på en konkurs, jag har aldrig stött på något liknande,

T: det kan jag ju säga att det är ingen annan som har gjort heller,

E: en annan entreprenör som vi har pratat med har också haft problem med myndigheter

T: skatteverket eller va det nu är, myndighet som myndighet,....., skattemyndigheten kan ju i princip om dom vill slå igen all verksamhet i landet ganska snabbt genom att skicka en faktura men betalning på 30 dagar så har dom ju i princip stängt hela sverige med en gång, och dom jobbar ju dessutom utan personligt ansvar,

E: det är dom skyddade från

T: jajaja, dom är ju helt skyddade, jag menar blir det fel så jaha ...

E: Om man skall sammanfatta alltihopa av det här så är den största lärdomen av det här så är att dom har verkligen inte särskilt stor koll på uppe på i Hovrätten

C: som sagt detta är ett jätte intressant fall som ingen av oss har hört talas om innan, vad tror du skulle det kunna lagstagas till fördel för företagare?

T: ja visst skulle man kunna det, för det första skall menar jag att du skall ju inte och det är ju samma med skattemyndigheten, både du och jag har ju synpunkter och då menar jag så du skall ju inte behöva betala jag menar han har ju också argument att komma med, du skall ju inte betala, jag måste ju också ha rätt att argumentera, dom utnyttjar ju det är ju maktmissbruk, det är ju samma som att skjuta dig först och så får du klaga sen, det är ju precis det dom gör, först är det avrättningen och sen kan du klaga va,

L: ja de är precis vad det här är,

T: det är ju samma vad du säger att han har problem med skattemyndigheten, men va fan skall du göra då, du är ju totalt utlämnad.

L: ja det är en väldigt bra poäng faktiskt,

T: sen menar jag det är inte så jävla lätt att driva företag heller....

E: Nej...det är mycket annat man skall tänka på med

T: frågar du skattemyndigheten kan dom ju svara på en sak du skall göra så här, sen om du får en revision ja då kan som säga " men där skulle du inte gjort så"

E: nej

T: då kan det vara något annat som gäller...för det är ju upp till den enskilde tjänstemannen, ja men det är ju samma sak i både tingsrätten och hovrätten vad är de för jävla människor som sitter där...

e: *fnys*

T: jag menar dom är ju valda, fan jag menar dom skall ju kunna detta, ja i tingsrätten där sitter ju ett antal nötter naturligtvis men så kommer man till hovrätten och tror..

L det blir prestige...det är nästan så man tror...

T: förodligen så

L: det är ju nästan så man börjar ana att det kan vara så att dom skulle vilja det genom att det, att det inte var bortom alla rimliga tvivel

T: hovrättspresident, hovrättsstatmannen och hovrättsrådet...., menar jag adjungerade ledamöter, va fan är det för människor,

L: illa det där...

T: det kan ju vara,....,vem som hellst,....., bolag...

L: ja verkligen, det är helt sjukt asså, men rent intervju mässigt kan vi nog konkludera det här, det känns som om vi fått med mycket intressant information om ett mycket intressant fall...

E: vi vill ju spegla olika öden och det här är ju en annan infallsvinkel

C: skulle du ha något emot att bli kontaktad igen och låt säga ett år?

T: nej det gör ingenting, absolut inte.

(Avslut och eftersnack, angående ämnet entrepreneurskap, presentation av Anna Jenkins.)

T: med den här taktiken som det är i det här samhället så kommer det ju inte finnas några entreprenörer kvar.

C: dom biter sig lite i svansen när dom pratar om att starta nya företag om dom hanterar befintliga på det här sättet,

T: jag menar det går ju an att starta företag, men det är ju bättre att försöka behålla det som redan är,

C: ja men precis då finns det ju ingen företagsamhet, om dom skall ta bort dom som vi har redan,

T: nej men det finns ju ingen annledning menar jag om,...., ett igångvarande företag med fjorton anställda vad med att bara stänga det.

E: det får ju bara otroligt många anegativa effekter, inte bara för dig

T: jojo men jag har ju slitit i sex-sju månader utan någon nytta

C: och med fjorton andra personer och familjer,

T: ja men visst

L: det är ju sjukt att dom inte to hänsyn till det,

T: sen går ju staten in, men lönegarantier, men jag menar vaddå...det är ju likadant där så som företagsledare finns ju ingen fallskärm, och det finns ju ingen arbetslöshetskassa för mig..

E: nej

L: det är något som entreprenörer helt saknar...

(pratar lite om lönegarantier och arbetslöshetskassa för entreprenörer,)

E: nu har du haft mycket med det här men du har ju massor av erfarenheter så det vore kul om du startar något nytt, men det tar nog mycket energi kan jag tänka mig,

T: jag skall ta time out,

E: jag tycker det har varit jätte intressant att höra vad som har hänt och din syn på det hela, (gemensam uppfattning om att domslutet kommer att bli intressant)

E: vilka är scenariona, vad kan hända då?

T: ja scenariona är ju skulle jag få rätt i det här, då är ju inte längre bolaget på obestånd, och då är det ingen konkurs, och hur dom skall tackla det det vet inte jag,

L: det är väldigt intressant, skulle du få rätt i det här så beviljas du med all rätt skadestånd, jätte säkert med skadestånd

E: men du har en advokat som du har god kontakt med avlastning och så där?

T: ja menar det är ju satt i konkurs, jag kan ju inte vrida tillbaka det och säga hejsan nu är jag här igen och sätta upp alla skyltar och flaggor och alltihopa igen, det går ju inte

C: nej med då får man ju starta ett nytt företag igen,

T: Jo visst men det vet man ju hur det är att starta ett nytt företag, det tar ju tre år innan du har allt på banan,

C: om du har tur !

T: jojo men det är ju bara att konstatera det att allt sån entreprenörskap vad du än skall starta så har du en,...., och det tar, om man sätter att tidsramen skall vara 12 mån så tar det 24 mån, det tar dubbelt så lång tid som man räknar med.

E: får man fråga hur gammal du är?

T: Ja är 54.

(TOMMY FÅR TELEFONSAMTAL)

L: vi tackar för oss.

T: tack själva!

Intervju med Samuel Lundgren, Linköping, 2008-11-12

Respondent: Samuel =S

Intervjuare: Eric = E, Cajsa-Malin = C, Linus =L

E: Vill du berätta lite själv med egna ord om ditt företag ditt företag och så där, när du drog igång och kortfattat vad du gjorde?

S: Jag drog igång som gräventreprenör -94.

E: OK.

S: Själv, sen utvecklade jag väll verksamheten -96 med någon anställd, som ombildade jag till AB 2002.

E: 2002.

S: Ja, då hade jag en 4-5 anställda, sen kom jag inte på den svängen med grunder och annat, det vart mer privatpersoner som kunder helt enkelt, innan hade jag mer företag.

E: Jaha, OK.

S: I och med grunder och villor så blir det ju mer privatpersoner man kör åt, och det var väll där det började strula till sig helt enkelt.

E: så det var redan 2002?

S: Nej det var det ju inte utan då hade jag ju överkapital, et var 2005 det började, då tog jag ett större jobb för att försöka täcka upp då.

E: Det var en punkt då du började märka att nu går det är fel håll?

S: Ja precis, då började man ändra inriktningen, men det var nog redan försent, man skulle avvecklat redan 2006.

E: OK.

C: Var det betalningarna från privatpersoner som fallerade?

S: Nej, betalningarna, det var inte det att dom inte kunde betala det var ofta det att, tvistemål, om man gör en grund, det är ju basen i själva jobbet, och det har dom ju täckning för i banken och så det är oftast grönt, men så är det ju mycket runt det här, dom skall ha ordning på trädgården och dom skall ha en garageuppfart och en väg här och där, det kanske man kommer överens om på telefon, och då finns det inget skriftligt på, dom kanske är på jobbet och jag är där och så står gubbarna där och väntar, och sen när man är färdig då, "eh nej vaddå det här går ju inte".

E: Så egentligen är det kanske tryggare då att ha företag som kunder?

S: Ja det är det, det är mycket lättare aldrig bråk med moms och sådana saker.

E: Nej just det, hur kommer det sig att, hade du gräv från början eller hur kommer det sig att du kommit in på grundbygge och den banan?

S: Hur kommer sig det... nja jag gick fordon från början gjorde jag, men jag fastnade aldrig för det där så att jag vart anställd, 89 var det jag gick ut, då fanns det ju hur mycket jobb som helst.

E: Ja.

S: Innan det dalade, så då hamande jag i den här braschen sen blev jag kvar.

E: Hur länge var du anställd då innan du började?

S: Jag var anställd från 89 till 93, plus ett par månader i lumpen någonstans där med

E: OK.

L: När kom du på att du ville starta ditt eget företag?

S: 94

E: Hade du tänkt det länge, att du verkligen vill att jag skall vara min egen?

S: Ja det hade jag, det har väl aldrig varit något annat, jag har aldrig trivst som anställd heller, utan nej så va det, och så var det en kompis till mig som skulle sälja sin grävare och lägga av och då övertog jag den.

E: OK.

C: Så egentligen är det en slump att du hamnat i den här branschen och fortsatt?

S: Ja, verkligen.

C: men du trivs fortfarande och tycker det är kul?

S: Ja, jag trivs och tycker det är jätte kul.

L: Var det mycket pga diffusa avtal att företaget gick i konkurs?

S: Det var muntliga avtal kan man säga och när konsumentköplagen ändrades, jag kommer inte ihåg när den ändrades, 2005-2006, då vart det mycket tuffare i min bevis fördel, och många kände till detta och utnyttjade detta.

C: OK.

E: Kunde du ha förberett dig på något sätt för det här?

S: Det kunde man ju ha gjort, men då måste man ju ha lite hängsle och livrem när man lägger pris på själva jobbet mot kund.

E: Det är klart.

C: Den lärdom du dragit utav det här är att du skall vara mycket mera noggrann att ha det på papper innan du utför arbetet.

S: ja, men det är ju det som är det svåra i det här jobbet, man gräver ju i marken, också kommer man överens med någon att gräva "där", så gräver man lite och där och så finns det ledningar där, jaha och vem skall betala det här nu då?

E: Jaha,

S: Också står det två gubbar och en lastbil där och väntar och dom kostar väl en 2000 spänn i timmen, då måste man ju ringa lite fort och komma överens om något, så blir det ju ofta.

C: Det blir snabba beslut

S: Ja, så blir det ofta, det är det som är kruxet iaf med privatpersoner

EC: Ja...

S: Då blir det svårt, då måste jag åka till hans jobb med ett papper och räkna på det, och räkna ut vad det kostar

E: Har du varit själv personligen den som har åkt ut till folk?

S: Ja det har jag, jag har haft hela kontorsbiten självs kan man säga, jag har haft avtal med kunder också har jag reparerat de flesta maskiner, jag han ju inte gräva något själv när jag hade anställda.

E: Hur många anställda hade du?

S: Jag hade 9 för går man över 10 kan man inte frångå den regeln om när man skall omplacera eller säga upp folk.

C: Turordningsregeln.

S: Sen hade jag 3-4 inhyrda istället.

L: Så det var iaf en 13 anställda?

S: Ja det var det säkert, vi var alltid uppåt en 18-20 man en dag med inhyrda lastbilar och grejer.

L: OK.

E: Har du någon erfarenhet av att vara manager tidigare?

S: Nej.

E: För det är ju mycket ledarskap.

S: Ja, det är ju bara ledarskap.

C: Hur känner du dig i den positionen anser du dig vara en bra ledare?

S: För snäll!

C: För snäll, jaha.

E: Vi har hört det från andra entreprenörer också.

L: Känner du att skulle behövt någon som alltså jag tänker på när ni var upp emot en 20st under en dag.

S: Jag anställde en kille som...

L: Agerade manager?

S: Som var arbetsledare eller vad man nu skall säga, men han gick i väggen.

L: Aj då, ok

C: Och då ville du inte sätta någon på den positionen eller ville du ta den själv?

S: nja, det löpte på, dagarna gick fort, då hade jag ingen familj heller, så varenda dag i stort sett var man ju på jobbet, men det hjälpte ju inte att vara från 5 på morgonen till 10 på kvällen knappt, utan jag vet inte faktiskt vad man skulle gjort, där känner jag att det brister man kanske skulle a´ha varit anställd på NCC eller något för att haft med sig det, den erfarenheten hur de går till där,

E: Ja, hur är det med konkurrens, har du haft hård knkurrens eller har dom, är det NCC du konkurrerar med lr?

S: Nej det är mer privatabolag, jag känner inte av konkurrensen så, nej det är snarare att man varit kort om folk jämnt, nej

C: Vad var målet och visionen med företaget, vad har du skrivit i din affärsplan?

S: Det fanns egentligen ingen, jag hoppades på att det skulle gå bra och på att det skulle fungera och att helt enkelt hjälpa folk med deras problem och lösa deras problem,

E: Och att tjäna en slant på vägen?

S: Ja precis, så där var väll att det skulle fungera,

C: Tänkte på att när du brukade ha uppåt 20 anställda under vissa dagar, har du tänkt att det därvid gick för fort någon gång?

S: Ja, det växte för fort, det gjorde det ju, och i början, det blir ju en likviditetsbrist att man inte hinner med, och sen måste man å ihop alla människor, man måste hinna fakturera,

E: Det är här är grejer du har reflekterat nu i efterhand, men märkte du nån gång under tiden, tänkte du att "nu kanske jag är för snabb", eller, "nu kanske jag borde göra något åt de här"

S: Ja, det gjorde jag, och jag drog i bromsen, jag erbjöd min anställda att köpa maskinerna sommaren- hösten 2006, men det hände inget,

E: I syfte att dom skulle bli sina egna eller hur ?

S: Ja, jag kunde ju ordna jobb åt dom så att säga,

C: Men att dom köpte lös maskinerna så att du inte satt på bundet kapital?

S: Ja precis.

C: Men det var ingen som nappade på den här iden?

S: Nej, det var det inte, dom ville vara anställda, dom tyckte det var bra, tyckte det var trivsamt på firman, och det var en bra sammanhållning.

E: Just anställda biten, har du haft några större problem där?

S: Nej, aldrig varit några större problem, och inga kontro det har fungerat bra, verser med facket eller något annat.

C: Var alla fackligt anslutna?

S: Allihop, vi har haft hängavtal me byggnads, månadsmöten och det har funderat bra

C: Ok, va bra!

E: Om vi skall knyta an här till lite entreprenörskapsforsknings frågor, hur, du har ju lärt dig mycket under tiden här vad jag förstår, men hur har du lärt dig, har du lärt dig på djupet eller har det varit saker som du tänkt att det skjuter jag på, det kanske jag skall ta tag i senare eller hur har du känt att du har kunnat ta åt dig det osom gått fel och har du i så fall tagit med dig kunskapen till framtiden?

S: Det kommer jag definitivt göra, absolut.

E: Ja, kan du se tillbalka på tillfällena att det här hände då och...

S: Ja, det är ju lärdom för livet alltså, absolut.

E: Det är ju viktigt att man värde sätter dom lärdomarna man fått genom konkurser annars blir det ogjort.

S: Ja men det är ju totalt ogjort, konkursen var väl inte egentligen mitt förslag heller, ..., men bank, revisor och sen advokat, jag har ju haft en öppen diskussion med dem hela tiden, dom tyckte det var bättre att jag gjorde en konkurs, köpte ett nytt AB och började om,

E: Ja, för du har ju startat om nu?

S: Ja.

E: Under samma namn?

S: Nja, nästan

E: Du vill inte vara anställd, du vill vara din egen?

S: Ja

C: Anser du dig själv vara en bra entreprenör?

S: När jag får hålla på själv!

C: När du får hålla på själv,

S: Jag vet själv vad jag tar för tid att föra saker, jag vet själv när jag gör det själv så att säga, när dom anställda skall göra det, jag menar två personer tänker inte likadant,

C: Hur är du på kommunikation, är du bra på att fördela arbetsuppgifter?

S: Fördela arbetet gjorde jag väl men sen att allt det vart för mycket folk för att all information skulle komma fram och där brast det jämnt och ständigt

E: Har du redan gjort förändringar, är du till exempel lite mindre snäll nu?

S: Till och börja med jhar jag inga anställda,

E: Men gentemot kunder då?

S: Jag fakturerar snabbare och oftare, försöker få avslut snabbare,

C: Hyr du in personal?

S: Nej.

C: Inte alls?

S: Nej ingen.

L: Det är en lärdom du tagit för du jobbar såpass mycket effektivare när du är själv.

S: Ja.

L: Och kostade och så det väger inte upp för det ?

S: Nej, de anställda, flera stycken ahr ringt och frågat om dom får komma tillbaka,

E: Men du vill ligga lågt där.

S: Ja.

C: även i framtiden?

S: Det spelar nog ingen roll, då måste avansen upp så mycket för att jag skall tycka det är värt det,

C: Men om jag kommer med min egen maskin och vill bli inhyrd?

S: Nej

E: Det här är intressant, du har dragit slutsatser från di förra konkurs

S: Ja

E: Sen förändra

E: När vi ser tillbaka, när det hade kommit upp problem, är du en så som brukar köra på gamla beprövade metoder eller vill du pröva dig fram och testa nya grejer, (exempel på formulering) eller beprövade metoder som har kört i samma räls hela tiden om du förstår vad jag menar?

S: Det är ju lätt att köra på samma järnväg så att säga,

E: Det är ju det, men det kanske inte alltid är den bästa?

S: Nej det är det ju absolut inte, utan vad skall jag säga, jag orkade inte till slut som sista åren

E: så då blir det att man kör på det gamla?

S: Definitivt, det blir det, det är ju när man får någon annan i ledarskapen som kör andra vägar men...

E: Hade ni något sådant med den kille som kom in som manager eller gick han in i väggen för fort?

S: Han var ett år hos mig ganska exakt, och hangjorde väl lite förändringar, men om det var till det bättre det vet jag inte, det tar ju ett tag innan förändringarna gör verkan också

C: Har du pratat med någon om konkursen? Har du bollat idéer?

S: Nej.

E: Du har aldrig haft någon coach?

S: Inte er än bankmannen och revisorn

E: Nej.

S: Nej inte mer än bankmannen.

S: Vi fick ju barn i februari, så hon hade ju en, man kan ju säga som jag sagt innan.

CM: Känns det som att det påverkat också, externa faktorer såväl som interna, sånt tar ju väldigt mycket tid.

E: Så ni hade precis fått barn då alltså?

S: Ja vi fick ju barn i februari.

CM: Det är en rätt stor förändring i vardagen.

S: Ja jag fick ju bli hemma ganska mycket, ibland kunde jag ju bara jobba i 20 timmar, normalt sett låg jag ju på 80.

E: Du kände dig aldrig utbränd?

S: Nej det har jag ju aldrig känt. Det beror på var man sätter standarden säger jag.

E: Det är inte själva gräv o grundbiten som tar tid eller, är det mer pappersarbete o såna sysslor?

S: Ja det är det ju, satt ju på kontoret hela dagarna.

E: var det det du ville göra eller?

S: Nej jag hatar ett.

CM: tycker du inte att det vore bra att ha nån som sköter pappersarbete o sånt?

S: Jo alltså jag har en revisionsfirma som sköter dem bitarna, fakturering o sånt, bokföring moms och allt vad det är. Det är inte spå mycket i den här firman.

L: När du har familj nu känner du då att det är bättre ordning.

S: Ja nu är det bättre ordning på det. kommit igenom det värsta, pojken har slutat med koliken o han sov ju på mig varenda natt. inte så mycket sömn då, men nu är det bättre, han är 9 månader.

E: Det verkar ändå som att du kommit igång igen, eller har jag rätt?

S: Det är ingen som tycker synd om en om man sitter hemma o gråter.

E: Hade du nån viloperiod imellan företagen.

S: Nej, jag hade iofsig fyra dagars semester.

L: Vad gjorde ni då?

S: Vi var på eskilstuna djurpark o kollade på noshörningar. sen tog jag två veckor till i höst, för i somras när jag lämna in konkursansökan 22 aug så det var en hel del pappersmässigt emellan.

CM: men nu är konkursen nästan klar eller?

S: nej den är inte klar, det ligger hos förvaltaren, tar tag i det här i januari..??

L: När det började gå sämre och du märkte att det kanske inte var för dig att ha hand om så många anställda och att du jobbar bättre själv. Insåg du då när det började gå mot det att det började gå mot konkurs att det gick out of hand. Insåg du då att DEM HÄR lärdomarna, dem ska jag ta med mig in i nästa projekt!? Nästa gång kommer jag ta vara på det här?

S: Det var ju som att få en andra chans, absolut.

E: Du kunde gå ibland o tänka för dig själv att det var jobbigt med så många anställda o pappersjobb etc?

S: Ja man försökte ju ge bort uppgifter o sånt, försökte dra ner o ge bort jobb till andra entreprenader. Men kunderna drog i en å ena sidan o sen så var man jämt kort om folk, försökte få stop på hjulet men det var nästan omöjligt. Det var panikuttryckningar nästan hela tiden.

CM: Ja, du stog ju för alla maskiner o sånt, det är rätt stora pengar investerade?

S: Ja det är det ju men det hade jag ju byggt upp ganska länge, det kapitlet åt ju ur mina händer när det började gå snett....För dem hade jag ju betalat, hade även satsat 400 tusen privata pengar, det ångrar jag ju.

CM: När gjorde du det?

S: Det gjorde jag efter bokslutet 2007.

E: Sista hjälpen eller?

S: Ja det var för att rädda upp resultatet. Jag blev lite förbannad på revisorn o banken, dem borde ju sagt nåt, gör såhär istället. Det syntes ju. Jag funderade ju över sommaren o sen hösten 2007 erjöd jag mina anställda maskiner o allt men ingen nappade. Så jag sa upp alla i Januari, men jag ordna nya jobb åt alla så..

L: Kan man säga så att när du under första projektet kände att du konstant lärde dig nya grejer ju mer tiden gick, fakturering går för långsamt etc?

S: Nej, jag gjorde om samma miss massa ggr, fakturering bla massa ggr.

E: Ja du är ju en praktiskt lagd man egentligen, då är ju praktiska saker lättare att ta till sig?

S: Absolut.

CM: men du har lärt dig genom learning by doing? Inga kurser o sånt?

S: Nej, och det var mycket!

E: Verkar vara en väldigt hög arbetsbelastning?!

S: Ja det är det, men det är inget att gnälla över.

E: Som sagt ibland är det ju bättre att lägga över jobb på folk..

S: Det man skulle haft egentligen är ju nån form av mentor, nån som är erfaren o kan tipsa och som man kan diskutera med, behöver inte vara i samma bransch, bara kunna bolla lite. Nån som säger att nu var du helt dum i huvudet!

S: inte nån som håller med.

L: optimalt för ditt så pass stora företag hade väl kanske varit att ha en partner som kunde ha hand mer om det administrativa?

S: Ja, ja, jag försökte ett par ggr hitta en person som kunde ta tag i det där men det är svårt att hitta nån som ä insatt i branschen. Då måste jag ju ändå vara där om inte den personen kan.

CM: Det är ju en inlärningsprocess och det ta ju tre fyra månader, men det tar ju tid.

CM: Det kanske inte är värt det i början men efter lite tid kanske.

E: Är det helt omöjligt att du expanderar och blir större?

S: Nja, alltså då måste det vara bra avkastning. Jag menar nu själv, jag har amorteringar på 25000 i månaden, lön 40 tusen i månaden, det är dem kostnader jag har. Sen kanske jag kör in 1000 kronor i timmen som jag kör in själv.

CM: Nu är du inne på företag som kunder igen eller?

S: ja alltså jag har ju massa gamla kunder, ett jättnätverk, folk ringde ju efter konken o fråga vad jag skulle hitta på o så.

CM: så det var inget alternativ att inte starta eget igen?

S: Jag kunde ju tagit en anställning igen men det gjorde jag inte..

E: Med det där nätverket är det ju synd att inte köra eget.

E: nu vet man ju inte med konjunkturen iofsig.

CM: Har du känt att den påverkat dig?

S: Nej men jag läser ju di varje dag och försöker följa med och som jag hört känns det som att småhusbranschen är lite farlig att vara kvar i.

E: Ja det knyter ju an till det här med betalningsbiten.

E: Det är verkligen en lärom du dragit att vara försiktig med privatkunder.

S: Det man skulle ha gjort är kanske att tagit några kurser i i administrativa sidan, sen haft en mentor,

E: Ja mentor biten har vi också varit inne på, skulle kanske vara bra att ha nån som ger råd, som kan stoppa en bland

CM: Finns det inte företagarna i Linköping?"

S: Jag var med ett tag där.

CM: De har ju lite kurser o sånt... man behöver nog ha nån att prata med, som ser objektivt på saker och ting.

S: Man får ju lätt tunnelseende.

CM: Ja det finns ju så mycket externa faktorer.

E: när vi tittade på dina siffror, antälda och omsättning skulle man ju aldrig tro att du var själv där uppe på toppen.

S: Ja jag hade ju åkeri dessutom med sex bilar. Där var det en annan kille som styrde dock. ett annat företag.

CM: Ja du är verkligen entreprenör du.

E: Finns det kvar eller?

S: Ja det gör det men jag har gått ur det helt.

CM: Så du har kört också?

S: nej jag hade aldrig lastbilskort, det var mest det finansiella jag var med på.

E: Grundade ni det ihop?

S: Nej vi pratade ihop oss..

L: Känner du att åkeriet skadat din andra verksamhet?

S: Nej, det var han den andra som skötte det mesta.

CM: kunde du kanske bollat med honom iderr o sänt? Ja och med honom kunde du ju snacka och ni kunde båda branchen? Hade du velat ha det så i ditt andra företag också.

S: Ja klart.

L: Vill du fortfarande ha en mentor?

S: Nej alltså inte idag, inte när jag är själv, känner jag inget behov av. När man är själv kan jag styra min arbetstid, kan stanna hemma om jag vill så länge jag ligger ifas. Jag kommer köra så i ett antal år nu.

E: Om du nu skulle expandera, skulle det vara bra att ha en partner då?

S: Det är svårt att dra jämnt med nån så, skulle vara bättre med en mentor isåfall.

CM Kanske skulle det varit bra att vid det första företaget blir man erbjuden en mentor.

S: Ja det vore nog bra för alla för det finns så mycket lärdomar, som du omöjligt kan lära dig i skolan. Man är ju bara fokuserad på att lösa morgandagens problem. Nån är sjuk, hemma med barn o man har lovat ett jobb, man vet inte vilket håll man ska gå åt ens.

S: Jo, det vore ju perfekt.

C: Det vore bra, och vi har ju valt att skriva om det här.

S: Det vore nog bra för alla, för jag menar det finns ju så mycket lärdomar som du omöjligt kan lära dig i skolan.

C: Och omöjligt att ta in själv på en gång, man måste få lärdomar från andra.

S: Ja, man är ju fokuserad på att lösa alla dagens problem. Och någon kan vara sjuk, eller hemma med barn eller någonting och man har lovat fixa saker ett visst datum och man vet ju inte vilket håll det är i rondellen ens en gång.

C: Nu går jag lite tillbaka till långt innan, men när du startade, hade du avtal med kunder redan innan då?

E: I och med att du hade varit anställd och sådär..

S: Jag hade ju enskild firma då, 94. Den startade vi ju då. Jag hade inte en enda kundkontakt då kan jag ju säga.

C: För det brukar ju annars de allra flesta ha, iallafall ha en viss form av kontakt.

S: Jag gick ju med i föreningen här, Östgötafrakt, medlemskap då. De hade ju, man ser ju hur de fungerar... Därigenom var jag ute på ett par tre ställen innan jag... ja vart kan jag ha varit, SKANSKA var jag på någon vecka först, och sen något annat och gjorde några småjobb och sen fastnade jag på LEKAB då, som de hette...

L: Så det var genom Östgötafrakt som du fick kunder då, först?

S: Det kan man säga ja.

E: Och sedan så är det, alltså sedan går ryktet då om att du är duktig då och sådär?

S: Ja, eller... Du fastnar på någon firma helt enkelt gör du då. Men så kände jag ju att det var för tråkigt, jag kunde ju lika gärna vara anställd på det där företaget och gå dit och köra mina 8 timmar då.

E: Din absolut största lärdom då, om du måste ta någonting, om vi säger mellan de olika bitarna växa för fort, eller administrativa, vad skulle du vilja förmedla till någon i samma situation, om det var en annan grävare som skulle starta ett företag vad skulle det vara tror du?

S: Oj... Det största är väl egentligen: 1 -aldrig pruta med sig själv. 2 -vara nog med att skriva upp allting om alla kunder. Ta den tiden, så att säga. Sedan är det trean, då är det väl att inte växa för fort helt enkelt.

L: Ja, detta känner vi igen från tidigare intervjuer också...

E: Man blir ju frestad, men det känns inte som att du tyckte att nästan det var svårt att säga nej till frestelsen, jag menar du verkar ju verkligen inte vara girig direkt, när det gäller pengar och så vidare.

S: Nej, det är jag inte. Mer än man har folk som har ringt en alltså, "kan du lösa det här åt mig"?

C: Och då förhandlade du lite med din egen tid och sa att "jojo, det gör jag".

S: Jo, det gjorde jag ju. Så vart det krock någon annanstans då.. Och då vart det ju att man var tvungen att hyra in någon för att lösa det där så det blev värdigt i tid, och då vart det kanske en okänd person som kom in som man inte kände till, så då var man tvungen att lägga massa tid... och då vart det ju för dyrt helt enkelt.

L: Så det var mycket välvilja du gick på då alltså?

S: Ja, jomen det är det oftast. Det har det varit hela tiden.

L: Man får tänka lite på sig själv i första hand ibland alltså.

E: Ja, som entreprenör tror jag man måste stiga ur sig själv i företagsrollen, för du är ju snäll i vanliga fall men det kanske du inte alltid ska vara lika mycket i entreprenörrollen.

C: Har du blivit bättre på att säga nej?

S: Ja, jag har ju inte kört så länge men nu har jag sagt mycket nej nu, gett bort mitt jobb till andra och sådär.

C: Rekommenderat, det kan ju vara bra också, så kan du ju bli rekommenderad tillbaka också.

S: Ja, och det har jag gjort även under tiden jag hade firman.. Man tar ju bara den bästa och rekommenderar.

E: Det märks att du reflekterat under själva perioden då det hände

S: Ja, det har man ju. Man har ju ställt frågor till sig själv tusen gånger kanske.

(PAUS)

S: Bolaget köpte jag redan innan, för då misstänkte jag att det kanske skulle bli problem att få F-skatt och så.

C: Jaha, det missade jag, du hade alltså köpt bolaget redan innan?

S: Ja, jo det hade jag gjort, jag menar det finns ju grundbolag att köpa, det är ju bara köpa på sig några stycken.