



150 år av svenskt entreprenörskap

IVAs Entreprenörskapsakademi

Innehåll

Förord	4
1876 – Industrialisering och reformer låter nya företag födas	8
1862 – Peder Herzog, Herzog bokbinderi (Esselte)	16
1877 – Sofia Gumaelius, Gumaelius annonsbyrå	26
1878 – Anna Whitlock, skolpionjär	35
1888 – Carl Leopold Berggren, Göteborgs Kex	43
1891 – Johan och Henry Dunker, Helsingborgs Gummifabrik AB	52
1897 – Den andra industriella revolutionen drar i gång världens högsta tillväxttakt	60
1898 – Hans Svensson Hermod, Hermods korrespondensskola	67
1917 – Hakon Swenson, ICA	77
1918 – Mary och Lennart Wålstedt, Wålstedts Ullspinneri	86
1919 – Märta Måås-Fjetterström, Svenska Mattor och Vävnader	96
1919 – Återuppvaknande och turbulens efter första världskriget	106
1922 – Olle Engkvist, Bygg-Oleba	113
1926 – Niss Oskar Jonsson, Jofa	123
1927 – Eric Sundin, Sundins fabriker och Hydrauliska Industri AB, Hiab	132
1931 – Ingegerd Levander, Umeå Tjärexport AB	142
1935 – Eric Hanner, GB Glace	150
1937 – Gunnar Dafgård, Dafgårds	158

1938 – Folkhemmets nyföretagande föds i krisernas efterdyningar	165
1939 – Herbert Felix, Felix AB	171
1940 – Mimmi Ekholm, Uppsala Cementgjuteri	178
1942 – Jarl och Evy Andersson, Kinnarps	184
1948 – Alvar Lindmark, Alimak Hek	191
1953 – Ulla Murman, Stockholms Stenografservice	201
1964 – Rekordåren – tillväxt utan nyföretagande	210
1964 – Stikkan Anderson, Polar Music	216
1966 – Helena Henschen, Veronica Nygren och Kristina Torsson, Mah-Jong	226
1972 – Greta och Gösta Nilsson, Polarbröd	235
1981 – Claes Christenson, Gateau	244
1985 – Entreprenörerna uppvärderas	254
1988 – Christina Wahlström, Mama Mia	261
1989 – Annika Högström, Läkarjouren	270
1993 – Barbara Bergström, Internationella Engelska Skolan	280
2000 – Jessica Löfström, ExpanderaMera	290
2001 – Det nätverksbaserade entreprenörskapet	301
2003 – Niklas Zennström och Janus Friis, Skype (Kazaa och Atomico)	307
2003 – Roger Stighäll och Robert Lindström, North Kingdom	319
2009 – Alan Mamedi och Nami Zarringhalam, Truecaller	329
2010 – Adam och Daniel Brånby, Woolpower	341

Förord

150 år av entreprenörskap
i Sverige

Sveriges historia kan inte berättas utan att lyfta fram entreprenörskapet som har varit en viktig pusselbit för vår starka ekonomiska tillväxt under de senaste 150 åren. Från småskaliga företag i städer och byar till globala företag som har påverkat världen, har entreprenörer i Sverige banat väg för innovation, utveckling och välbefinnande. Samtidigt saknas förståelse för betydelsen av entreprenörskap i stora delar av samhällsdebatten.

I en tid då vår värld genomgår snabba förändringar, är det avgörande att vi förstår och uppskattar värdet av entreprenörskap. Från den djärva uppfinnaren under industrins gryning till dagens teknikpionjärer, är entreprenörernas drivkraft och innovation en grundpelare i vårt fortsatta välbefinnande. Det svenska näringslivets framtida konkurrenskraft bygger på den samlade förmågan att utnyttja exempelvis digitalisering, hållbarhet och globalisering för förnyelse och innovation. Om vi ska lyckas med detta krävs ett starkt entreprenörskap – samma starka entreprenörskap som har genomsyrat Sveriges historia.

Inom ramen för vårt arbete med att främja en stark Entreprenörskultur i Sverige har IVAs Entreprenörskapsakademi samlat historier och erfarenheter från en mängd entreprenörer från 1876 och framåt. Avsikten är att inspirera och uppmärksamma

deras insatser som har bidragit till att forma samhället vi känner till idag. Många fascinerande företagaberättelser lyfts fram och tillsammans ger de en mångfacetterad bild av hur förutsättningarna har skiftat för svenska entreprenörer under olika tidsepoker.

Genom att förstå entreprenörskapets drivkrafter och utmaningar utifrån ett historiskt perspektiv kan vi lära oss av de erfarenheter som entreprenörerna har haft. Entreprenörskapet har varit en avgörande faktor i Sveriges ekonomiska utveckling under de senaste 150 åren och genom att bygga en kultur som uppmuntrar entreprenörskap kan vi bidra till hållbar ekonomisk tillväxt och samhällelig utveckling för kommande generationer.

Historisk beskrivning

Arbetet "150 år av entreprenörskap i Sverige" innehåller en historisk beskrivning av entreprenörskapets betydelse för Sverige och hur samhällsförändringar, lagstiftning, regelförändringar etc. har möjliggjort och påverkat olika former av entreprenörskap. Historiebeskrivningen har gjorts i samarbete med Centrum för Näringslivshistoria (CfN).

Beskrivningen har delats in i sju utvalda tidsepoker, och för varje epok görs en reflektion över den kringliggande tidsperioden

beträffande hur samhället såg ut och vilka politiska beslut och reformer som inverkade på entreprenörskap och företagande.

Totalt presenteras 32 entreprenörer som sammantaget speglar hur förutsättningarna skiftat för entreprenörskap i olika tidsepoker. Entreprenörerna var verksamma mellan 1862 och 2011 och geografiskt representerar de hela landet, från Älvsby i norr till Malmö i söder.

Nya berättelser, nya perspektiv

Entreprenörernas historia har berättats många gånger tidigare. Välkänt är hur till exempel L M Ericsson, Gustaf Dalén eller Gustaf de Laval skapade sina företag. Eller hur Ingvar Kamprad, Jan Stenbeck eller Antonia Ax:son Johnson gjorde det i modern tid. IVA ville inte upprepa dessa berättelser i det här projektet utan letade framför allt efter entreprenörsgärningar som inte hade synliggjorts lika mycket. Vi letade efter entreprenörer för små- och mellanstora företag, inte bara de kända storföretagen. Vi letade efter kvinnors entreprenörskap under olika tidsperioder. Vi valde att lyfta in exempel på företagare som inte hade startat företag, men som ändå visat prov på stort entreprenörskap när de utvecklade en verksamhet.

1876 – Industrialisering och reformer låter nya företag födas

Stockholm växer snabbt
och är världens telefontätaste stad,
tack vare Ericsson. Majoriteten
av befolkningen lever fortfarande
på landsbygden. Sju av tio
yrkesverksamma arbetar inom
jordbruket.



Den industriella revolutionen börjar på 1870-talet på allvar präglar bondelandet Sverige. Motor i förändringarna är en rad tekniska genombrott: ångkraft, järnväg, elektrifiering, telekommunikation och mekanisering av fabriker. Rörelsen från landsbygd till växande städer tar fart. I dessa skapas nya företag och jobb tack vare att tidens ledande politiker driver en ekonomisk reformagenda för att modernisera landet.

Lars Magnus Ericsson, en självlärd bondson från Värmland, flyttar 1867 till Stockholm och försörjer sig som instrumentmakare på en telegrafverkstad. Han får ett resestipendium för att praktisera på den tidens förnämsta finmekaniska fabriker i Schweiz och Tyskland. Strax efter hemkomsten till Sverige 1876 öppnar Ericsson en liten elektromekanisk verkstad på Drottninggatan, mitt i centrala Stockholm. Verksamheten ska snart förändras av en omvälvande amerikansk innovation: telefonen.

USA firar 1876 hundraårsjubileum som självständig nation med en stor världsutställning i Philadelphia – den första utanför Europa. Världslandet visar upp sig som en ny ekonomisk och industriell stormakt, en utmanare till de europeiska kolonialmakternas världsdominans. Den kanske mest uppmärksammade

tekniska nymodigheten på utställningen är Alexander Graham Bells telefon. Innovationen spås en lysande framtid.

I Stockholm förbättrar Lars Magnus Ericsson amerikanska Bells och tyska Siemens telefonmodeller. Sedan utvecklar han en egen variant, mikrotelefonen, som kombinerar mikrofon och högtalare i en och samma lur. På ett par decennier går L M Ericsson från att vara en "startup" till att bli ett internationellt storföretag. Ericsson är ett av de första så kallade snilleföretagen. Stockholm växer snabbt och är på 1890-talet världens telefontätaste stad, tack vare Ericsson. Man majoriteten av befolkningen lever fortfarande på landsbygden. Sju av tio yrkesverksamma arbetar inom jordbruket.

Urbaniseringen drivs av industrialiseringen som når Sverige under 1850-talet. Men det är först på 1870-talet den får riktig betydelse på alla nivåer i samhället. Ångmaskiner, bessemerkonvertrar för ståltillverkning, såg- och pappersmaskiner gör det möjligt att automatisera manuellt arbete och massproducera för en stor marknad. Vattendrag är länge en viktig lokaliseringsfaktor när näringar industrialiseras. Vatten ger kraft och kommunikationsvägar. Göteborg blir tidigt centrum för manufaktur, tack vare vattendrag och en hamn för export och import av

varor. När England 1842 avskaffar exportförbudet för textilmaskiner leder det till en stark expansion för textilindustrin. Och när tullen på kex höjs kraftigt 1888 bygger grosshandlare Carl Leopold Berggren raskt en fabrik i Kungälv. Utrustning köps i England och bagarexpertis hämtas från Skottland. Även ångdrivna fabriker etableras i Göteborgsområdet. Ångkraften gör det möjligt anlägga fabriker på nya platser, nära råvaror, eller i städer, nära marknaden.

Omvandlingen av Sverige från bondeland till industrination bärs upp av reformer och politiska beslut för att modernisera samhället. Längre är det noga reglerat vem som får bedriva handel eller hantverk, och på vilka platser. I städerna styr skråsystemet, med rötter i medeltiden, vem som har rätt att utöva ett visst yrke. Att bryta upp detta djupt rotade system med privilegier tar lång tid. En första viktig förändring är avskaffandet av skråsystemet 1846, men processen slutförs först när allmän näringsfrihet för män och kvinnor införs 1864.

Även företags- och banklagstiftningen reformeras. Aktiebolagslagen kommer 1849, följs av en moderniserad konkurslagstiftning 1862. Aktiebolagsprincipen, att ett företag kan delas upp i andelar – aktier – som värderas och säljs på en marknad,

gör det lättare att hitta finansiering för entreprenörer som vill starta och utveckla bolag. Dessutom minskar den personliga risken för initiativtagaren när ägandet fördelas. En modern konkurslagstiftning tydliggör också hur företag avvecklas om affärerna går dåligt. Efter en långsam start på 1850- och 60-talen formligen exploderade aktiebolagsbildningen i Sverige under 1870-talet.

Framväxten av ett modernt bankväsende är lika viktigt för företagandet som nya former för bolag. De första sparbankerna – som hade hushåll och privatpersoner som huvudsakliga kunder – startar på 1820-talet, och de första affärsbankerna – som främst fokuserar på företag – något decennium senare. Men det är på 1870-talet som affärsbankerna börjar spela en verklig roll för att finansiera företag. Tidigt ute är André Oscar Wallenbergs Stockholms Enskilda Bank (grundad 1856) och Oscar Ekmans Skandinaviska Kreditaktiebolaget (1863). En ny banklag 1864 gör det lättare att starta banker och de får själva sätta räntan. Det blir lättare för entreprenörer att finansiera nya företag och locka riskkapital till investeringar.

1860 avskaffas passtvänget och det blir tillåtet att röra sig fritt både mellan olika delar av landet och över nationsgränsen.

Tillsammans med allmän näringsfrihet 1864 skapas möjligheter för driftiga personer att komma till Sverige och bidra till företagandet. Kompetensförsörjning utifrån får stor betydelse. 1861 kommer Peder Herzog från Tyskland och lägger grunden för den moderna bokbinderibranschen, och från Riga kommer kemisten Julius von Gerkan som 1892 löser problemet för Helsingborgs gummifabrik.

Drivande bakom många av dessa liberala reformer är Johan August Gripenstedt, finansminister mellan 1851 och 1866. Han inser att det regelverk som styr det gamla stånds- och jordbrukssamhället inte är anpassat för den nya tiden. Staten behöver istället skapa ramverk för marknadskrafterna och driva på för att utveckla handel och industri. Gripenstedt är också arkitekten bakom en infrastruktursatsning utan motstycke i svensk historia: bygget av stambanor för järnvägen.

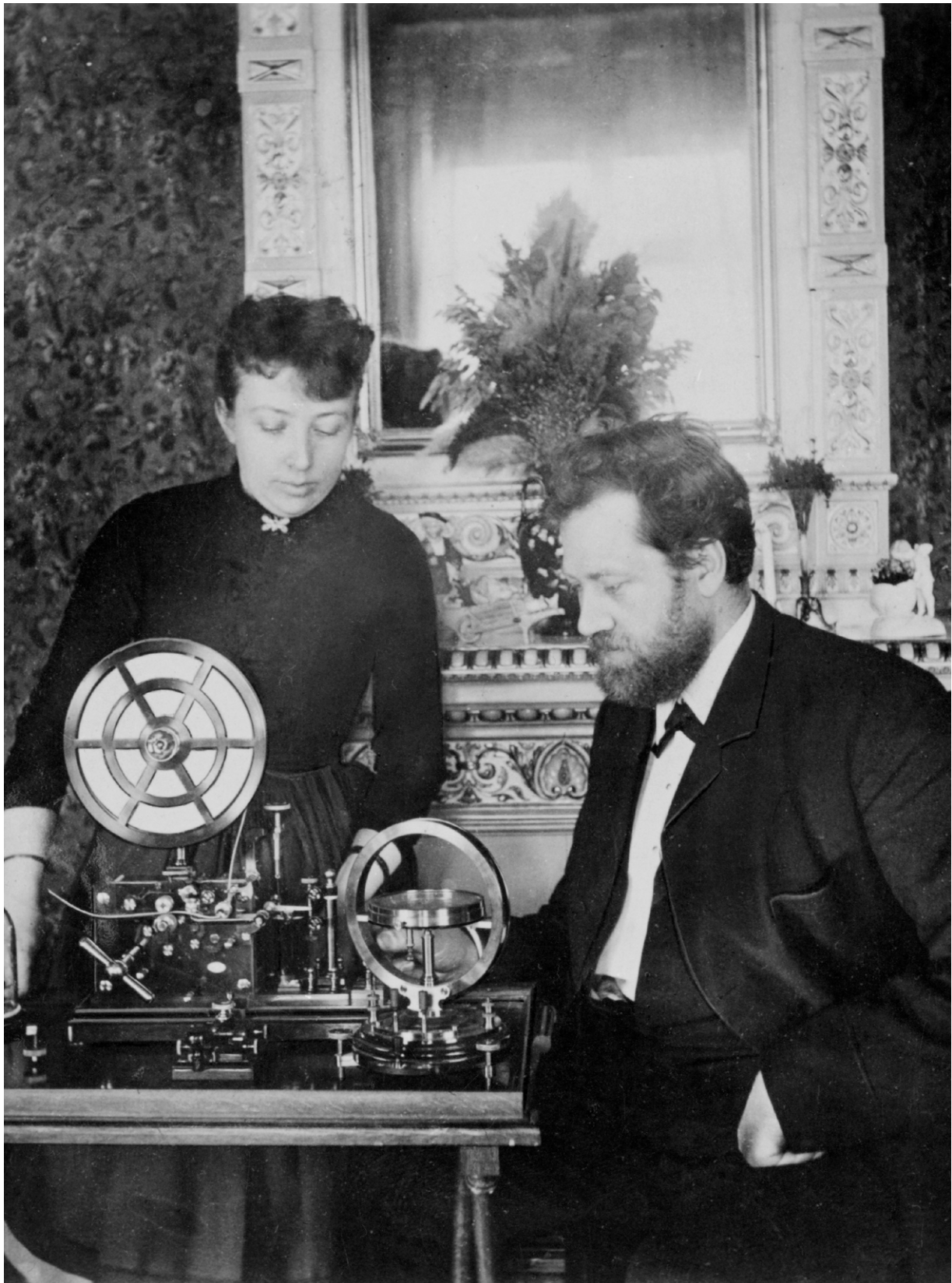
Staten finansierar stambanor och järnvägens huvudlinjer byggs färdigt 1856-66. Under 1870-talet anlägger privata entreprenörer lokala linjer så att järnvägsnätet vävs samman. Rekordåret 1874 öppnas nästan 100 mil enskilda linjer för trafik. Längs järnvägslinjerna dras telegraftrådar och stations-samhällena utvecklas till knutpunkter för handel och industri.

Sofia Gumaelius annonsbyrå i Stockholm utnyttjar järnvägen för att snabbt distribuera färdiga annonsoriginal till tidningar i landsorten.

Sverige ansluter sig 1865 till det internationella frihandelsavtal som ingåtts mellan Storbritannien och Frankrike. Svenska varor baserade på skog och järn är eftertraktade internationellt. I kölvattnet av industrialiseringen rullar en första våg av globalisering över Europa och kolonialmakternas besittningar.

Foto: Anders Olsson, Tekniska museet

Max Sievert, Ericssons arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria



1862 – Peder Herzog, Herzog bokbinderi (Esselte)

Tyske boktryckaren Peder Herzog är rätt man på rätt plats när läskunnighet och suget efter böcker ökar i Sverige på 1860-talet. Både religiös litteratur och romaner skapar en växande bokmarknad. »Billigt och bra« är mottot när han inför ny teknik, omorganiserar arbetet och ökar produktionstakten i sitt bokbinderi Stockholm. Allt för att industrialisera hantverket.

Det finns ett talande porträtt av Peder Herzog från 1860-talet, när han är i trettioårsåldern. Gissningsvis är det taget i Stockholm, i någon av de många fotoateljéer som dök upp när fotoograferingen var ny men privatkameror knappt fanns. Bilden är i helfigur och Herzog är snyggt klädd i byxor, väst, kravatt, bonjour och med fickur. Men kläderna är inte direkt senaste mode

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Läskunnigheten växer i befolkningen efter att folkskolan införs 1842, suget efter böcker ökar. Inte bara religiös litteratur, utan också de allt populärare romanerna skapar nya marknader.
- Tryckteknik utvecklas snabbt och nytt papper gör det billigare att trycka. Tekniken att binda böcker mekaniseras. Hantverket industrialiseras med hjälp av tyska specialister.
- Skrivmaskinens introduktion på kontoren i slutet av 1800-talet skapar ett nytt affärsområde. Lösa papper förvaras i ny innovation: ringpärm för A4-ark.



för sin tid, snarare lite "bonniga". De sitter på en man som har det ganska medelmåttigt, men som vill framåt. Detta kan sägas vara typiskt för personer som tog sådana ateljéfoton– att framställa sig själv som lite "finare" än de egentligen var.

Det är alltid en fördel för nyskapare att kunna sitt hantverk. Det kunde Peder Herzog. Han föddes 1838, i en småborgerlig judisk familj i tyska Hessen, och fick namnet Moses Herzog. När det var dags för Moses att välja ett yrke blev han bokbinderilärling. På den tiden lärde man sig hantverksyrken genom att börja som lärling hos någon mästare. Därefter arbetade man som

gesäll hos flera andra mästare i minst två år, ofta i olika länder, innan man fick sitt yrkesbevis, gesällbrevet.

Exakt hur Moses Herzogs gesällvandring gick vet man inte, men 1858 reser han i alla fall till Hamburg och fortsätter därifrån via Köpenhamn till Stockholm, dit han anländer 1859. Kanske tyckte han att Sveriges huvudstad var för liten och tråkig, för året efter fortsatte han till Ryssland och världsmetropolen Sankt Petersburg.

Men redan ett år senare är han tillbaka i Stockholm. Då har han konverterat från judendomen till evangelisk-luthersk kristen tro och dessutom bytt namn från Moses till Peder. Vad han var med om vet vi inte, men troligen råkade han illa ut för att han var jude. Kanske greps han till och med av myndigheterna, eftersom judar då inte fick bosätta sig fritt i Ryssland.

1861 är han alltså tillbaka i Stockholm, i ett Sverige vars näringsliv och samhälle dessutom höll på att förändras i grunden. Skråväsendet hade tidigare starkt begränsat vem som fick starta egen verksamhet, men 1846 hade systemet i praktiken avskaffats för hantverkare. (1864 införde Sverige full näringsfrihet, som tillät "hvar man och kvinna" att driva vilken näring de ville.)

Samtidigt hade folksko-leväsendet grundats 1842, vilket skapade läskunniga invånare. Och redan 1830 hade tidningen Aftonbladet börjat komma ut och pressfrihetens gränser vidgades. Tidningar började ges ut över hela landet på ett helt nytt sätt.



Det pågick också en intensiv diskussion om vilka grupper som fick bestämma i samhället. 1866, fem år efter att Peder Herzog kom tillbaka till Sverige, avskaffades ståndsriksdagen och ersattes av en mer klassneutral tvåkammarriksdag. Religiösa väckelserörelser (frikyrkor) började spridas, men samtidigt började människor läsa annat än religiös litteratur. Boktryckare och förlag gav ut nya sensationella romaner, så kallad "piglitteratur". Och när de första fotogenlamporna blev vanligare i människors hem ökade också de praktiska möjligheterna att läsa.

Men det var inte bara samhället som förändrades och intresset för läsning som ökade. Tekniken för att producera böcker utvecklades också snabbt. Det kom en ny tryckteknik med snällpressar och rotationspressar. Det kom nya sätt att tillverka papper: sedan mitten av 1840-talet användes träfiber i stället för textillump och linfiber för att göra pappersmassa. Det var enklare, billigare och dessutom hade processen mekaniserats, vilket innebar att maskiner gjorde de tunga momenten i stället för människors muskelkraft. Samtidigt hade ett nytt, lätt formbart material blivit tillgängligt så att det gick att göra vackrare bokomslag: färgad textil, benämnd klot.

Men ett steg i bokproduktionen var fortfarande traditionellt – hur tryckta ark bands ihop till böcker. På den tiden köpte kunderna ofta böcker häftade och lät kanske binda in dem senare. Böcker bands fortfarande i mindre verkstäder och i små serier – och arbetet gjordes helt för hand.

När Peder Herzog kom till Stockholm anställdes han av en sådan bokbindare, Franz Beckman, som specialiserade sig på exklusiva skinnband. Herzog måste ha uppskattats för sin hantverksskicklighet, med erfarenhet från verksamheter i många länder.

Bokbinderibranschen drevs på den tiden i stor utsträckning av personliga relationer. Peder Herzog bodde vid Stora Skinnarviksgatan (i dag Torkel Knutssonsgatan) på Södermalm, och där hade han grannar som var entreprenörer i den religiösa väckelserörelsen: P P Elde som var uppfinnare och boktryckare och Per Palmqvist som spred kristen litteratur. Vad behövde de om inte en effektiv bokbindare?

Det visade sig att Peder Herzog inte bara var en skicklig yrkesman, utan också entreprenör. 1862 startade han ett eget bokbinderi, men först med en annan ägare på pappret eftersom han som utlänning inte fick driva företag i Sverige.

Att starta bokbinderi krävde inte så mycket startkapital och förmodligen fick han hjälp med den finansiering som behövdes av Elde och Palmqvist. Herzog band ett stort antal böcker i långa bokserier som Palmqvist gav ut. Eftersom han var bra på att organisera arbetet kunde han hålla hög produktionstakt. "Billigt och bra" var hans motto.

Företaget utvecklades snabbt. När Evangeliska Fosterlandsstiftelsen och andra väckelseorganisationer växte öppnade sig en ny stor marknad för bokbinderi över hela Sverige: bönböcker, psalmböcker och predikosamlingar, så kallade postillor. Och

till skillnad från Stockholms andra bokbindare satsade Peder Herzog hårt på att marknadsföra sig, till exempel via annonser i branschpress. Tack vare det kunde han nå ut till nya kunder utanför företagets vanliga krets.

Efter något år flyttades bokbinderiet från Södermalm till de nybyggda stadsdelarna i centrala Stockholm. Snart band Herzog också vanlig, bred litteratur i större upplagor, som den tidens populära poeter; August Nicander, G L Silfverstolpe, August Malmström och Ludvig Runeberg. Bland kunderna fanns bokförlag som gav ut dessa poeter och författare. Utan Herzogs effektiva boktryckeri hade Bonniers, Norstedts och de andra förlagen inte kunnat leverera alla böcker som nu efterfrågades av en alltmer läsande befolkning.

Peder Hertzogs firma växte snabbt. Personalstyrkan hade efter några år vuxit till hundra personer, och Herzog hade stora lokaler vid Malmskillnadsgatan, i det som idag är Stockholms city. Åren före sekelskiftet var Herzogs bokbinderi Nordens största, och han uppmärksammades på utställningar runt om i Europa.

Herzogs bokbinderi kallade sig för "ångbokbinderi". En stor orsak till framgången var nämligen att Peder Herzog, i mycket högre utsträckning än sina branschkollegor, var öppen för tek-

nikutvecklingen där olika moment i bokbindningen mekaniserades. Han tog också in tyska specialister för att lära upp sina anställda.

Teknikutvecklingen gällde till exempel hur pappersarken veks och skars, men framför allt trycket på det textillager – klot – som böckernas pärmar kläddes med. För att klä in och dekorera pärmar på det viset krävdes nämligen en ny bindningsteknik, där bokens sidor "hängs in" i den färdiga pärmen eller bokryggen.

Peder Herzog såg till att bli bäst på den tekniken. Hans bokbin-
deri levererade inte bara långa serier hållbara och relativt billiga
band i klara färger. De dekorerades heller inte bara i guld och
färg – nu gjorde de böcker i flerfärgstryck med hög precision
och konstnärligt utförande.

Snart stod böcker som var inbundna av Herzog i nästan alla
borgerliga hems bokhyllor. De skapade inte bara läsglädje, utan
syntes, gav status och visade alla som kom på besök att här
bodde det bildat folk. Efter omkring tio år rapporterade tidning-
ar att Peder Herzog var en av de tio stockholmare som hade
högst årsinkomst – och då drev han fortfarande sitt företag
som en enskild firma. ("Så mycket tjänar man där du bor"-artik-
lar är alltså inget nytt.)

Men inte nog med det. Peder Herzog tänkte att företaget hade mer att ge. Om det nu går att binda böcker effektivt, kan inte den kunskapen användas även på andra områden?

Under de här åren började ett nytt sorts näringsliv växa fram i Sverige. Det startades firmor och olika slags bolag när allt fler fick möjlighet att starta företag.

Många av företagen som startades hade kontor som behövde just sånt som Herzog kunde trycka: kassaböcker, journaler, liggare och kalendrar. Kontorsmateriel blev därför nästa expansionsområde. När skrivmaskinerna sedan kom i slutet av 1800-talet medförde också de ett nytt stort affärsområde för Peder Herzogs bolag. Skrivmaskiner krävde lösa pappersark. I stället för att motarbeta den nya tekniken och värna om inbundna skrivböcker som krävde handskrift, omfamnade han teknikskiftet och funderade på vilka nya problem som behövde lösas. Exempelvis hur de lösa pappersarken skulle förvaras. Herzog gav svaret – i en ringpärm där de lösa bladen kunde sättas in allt eftersom. Extra populär blev pärmen som kallades "skruvliggare", där papper som satts in inte kunde tas bort, och inte kunde ändras i efterhand vilket var viktigt till exempel när det gällde räkenskaper och bokföring.

Vad hände sen?

Det är på kontorsvarusidan varumärket Herzogs har levt längst, i det som länge hette Esselte-Herzogs och numera bara Esselte. 1918, när Peder Herzog var 80 år, sålde han nämligen sitt företag till SLT, Sveriges litografiska tryckerier, som startat fem år tidigare. (Säg SLT högt så hör du varifrån det utskrivna namnet Esselte kommit.)

Peder Herzog var inte bara öppen för förnyelse och hade förmågan att se en marknad, han hade också organisationsförmåga och ordningssinne. Det sägs vi att när vi blir äldre ofta blir karikatyrer av oss själva, och det var nog fallet med Peder Herzog också. Han hamnade i konflikt med framväxande fackföreningar, och som styrelseordförande och grundare var han troligen en plåga för sina söner som tog över och ledde företaget som vd:ar. När han dog 1920 hade tiden sprungit ifrån honom. Men hans böcker står fortfarande kvar i många bokhyllor, och när vi öppnar en A4-pärm använder vi en produkt som han var med om att utveckla.

Text: Per Dahl

Foto: Centrum för Näringslivshistoria

1877 – Sofia Gumaelius, Gumaelius annonsbyrå

Tidningsläsandet exploderar i slutet av 1870-talet och lokal-tidningar etableras i större städer. Annonser från företag och privatpersoner är viktigaste intäkten. Annonsdrottningen Sofia Gumaelius startar byrå i Stockholm och utvecklar en tjänst att ta emot, utforma och förmedla annonser till tidningar i hela riket. Det snabba sättet att distribuera tryckoriginal till lokaltidningar över hela landet går via järnväg och Centralstationen.

I juni 1877 reste Sofia Gumaelius från Örebro till Stockholm för att börja ett nytt liv. Hon var 36 år, ogift och hade aldrig varit borta från sin familj. Hon hade tagit hand om sina föräldrar tills de dött och sedan varit sällskapsdam åt sin lillebror Ottos fru. Någon riktig utbildning hade hon heller inte, det fick bara hennes bröder.

PÅVERKAN & UTVECKLING

- En snabbt växande marknad för lokaltidningar utvecklas i städerna i slutet 1870-talet för att hålla medborgarna informerade. Annonser är viktigaste inkomstkällan, inte lösnummer.
- Tidskrävande arbete för tidningar att ta emot annonser från enskilda personer och företag.
- Annonsbyrån erbjuder en tjänst att mot fast avgift förmedla samma annons till flera tidningar.
- Centralt placerad i tidningskvarteren i Klara i Stockholm, nära Centralstationen, utnyttjar annonsbyrån järnvägen för att snabbt distribuera färdiga annonsoriginal till landsorten.



Men hon kom från en politiskt aktiv och intellektuellt ambitiös familj. Hennes far Otto Joel Gumaelius hade grundat den inflytelserika tidningen Nerikes Allehanda i Örebro. Hennes bror Arvid var liberal riksdagsman och chefredaktör efter fadern för Nerikes Allehanda.

Det var Arvid som föreslagit Sofia att flytta till huvudstaden, eftersom han tyckte att hon var för driftig för att bara vara sällskapsdam. Hon borde komma till Stockholm – och öppna annonsbyrå, föreslog han. Det hade funnits en annonsbyrå i staden tidigare, men den hade lagts ned på grund av dålig lönsamhet. Arvid tyckte att en bra entreprenör, någon med högt

mått av duglighet och opartiskhet, borde kunna driva en annonsbyrå med god förtjänst. Någon som hans syster Sofia.

Sverige på 1870-talet var ett land med en tidningsmarknad som bara växte och växte. Landet var precis i övergången från ett jordbrukarsamhälle till ett industrisamhälle – och det startades allt fler tidningar för att hålla medborgarna uppdaterade om vad som skedde. Samtidigt blåste liberalismens vindar allt starkare, det blev viktigt att stå fri från de tidigare överheterna, som adeln och kungligheterna. Varje tidning ville vara fri att driva en egen linje i viktiga frågor och kunna kritisera överheten när så behövdes – och för det behövdes det en god ekonomi. Att sälja lösnummer eller prenumerationer gav vissa intäkter så klart, men tidningarnas främsta intäktskälla var ändå annonser. Fast det var ett tidskrävande arbete på varje tidning att hantera alla annonser som kom in från olika enskilda annonsörer, inte minst att ta betalt för varje enskild annons.

Det var ett problem som en mellanhand egentligen skulle kunna lösa, en mellanhand som till exempel en annonsbyrå. Sofias affärsidé var därmed egentligen ganska enkel. Hon skulle ta emot annonser från företag och allmänhet, och förmedla annonserna till de tidningar som kunden ville nå. För detta tog hon betalt enligt en tydlig, förbestämd taxa. Ett enda annonsmanus och

ett enda betalningstillfälle. Betalningen skulle hon dela med tidningarna, som genom henne fick alla sina annonser från en plats. Tidningarna och annonsbyrån fick inkomster från annonsörerna, och de som hade något att annonsera nådde ut med sitt budskap, utan att behöva kontakta landets alla tidningar själv.



Sofia hyrde två rum på Myntgatan 1A, intill Stockholms slott och nära både tidningarnas redaktioner och centralstationen. Hon bodde i ena rummet och använde det andra till kontor. Hon skrev till alla landsortstidningar och berättade att nu fanns en ny annonsbyrå. De flesta svarade vänligt, redaktörerna kände hennes bror Arvid och mindes hennes far.

Det officiella startdatumet blev den 28 juli 1877. Startkapitalet var blygsamt: knappt 55 kronor (ungefär 3 000 kronor i dagens värde). Huvuddelen var en gåva från Arvid. Hon köpte postpapper, kuvert, kassabok, stämpel och färg, skyltbokstäver och siffror – och hyrde ett postfack. När pengarna inte räckte till

mer fick hon Arvid att låna ut 100 kronor till. Sofia köpte skrivbord och gardiner, brevpapper, stålpennor och stearinljus – och öppnade ett bankkonto.

Lite drygt en vecka senare, den 4 augusti, noterade Sofia sin första kund i kassaboken: 9 kronor och 60 öre för annons från en F. Mörk i Granhult. Den 11 augusti fick hon sedan beställning på den första större annonsen som riktade sig till flera tidningar. Det var Hellefors bruk utanför Flen som ville berätta om sin tillverkning av gjutgoods och maskiner. Sofia tog enorma 217 kronor och 70 öre (ungefär 12 500 kr ungefär i dagens penningvärde) för detta, och annonsen infördes på förstasidan i Dagens Nyheter och i ett antal landsortstidningar.

Att lyckas med annonsbyrån var helt avgörande för Sofias framgång, och för hur hennes liv skulle bli. Det var fortfarande få kvinnor som yrkesarbetade över huvud taget, annat än inom skolvärlden och sjukvården. De som ändå jobbade brukade sluta när de gifte sig, såvida de inte fortsatte oavlönat, på till exempel familjelantbruk. Så i samtidens ögon var Sofia en ogift medelålders kvinna utan egna medel. Dessutom nästan utan utbildning: pappa Otto Joel hade satt sina tre söner i skola, medan de sex döttrarna bara fått hemundervisning.

Annonssbyrån var med andra ord Sofias möjlighet att kunna försörja sig själv och behålla sin självständighet.

Och det gick bra. Vid årets slut kunde hon summera verksamheten till över 3 000 förmedlade annonser. Hennes affärsidé hade visat sig hålla och Sofia kunde nu börja anställa. Först en springpojke, men därefter anställdes bara kvinnor i företaget under många år framöver.

Som den nära vännen Anna Björnlund, en lärardotter från Södermanland, som blev Sofias högra hand på firman och även flyttade in och levde med henne livet igenom. Väninnor som bodde ihop var relativt vanligt, åtminstone när de fortfarande var unga – och att Sofia och Anna kom att leva ihop även upp i åldrarna får vi gissa blev något som många noterade men få kommenterade. Det var över 100 år kvar till att samkönade äktenskap skulle bli lagliga i Sverige.

Inte bara antalet anställda växte i Sofias annonsbyrå, utan även omsättningen och vinsten. De 100 kronor som Sofia lånat av Arvid kunde hon betala tillbaka – och när hennes bror Otto behövde 100 kronor ställde hon själv upp med ett lån till honom.

Att driva annonsbyrån gav mersmak och Sofia startade ytterligare

ett företag: Gumaelius & Komp. Det var ett tryckeri- och maskinföretag som försåg tidningsredaktionerna med allt praktiskt de behövde för själva produktionen av tidningar. Hennes kombinerade verksamheter blev nu som ett nav i mitten av tidningsvärlden.

Annonsbyrån hjälpte inte bara kunderna med att föra in annonser, utan även med att utforma dem. Värt att minnas är att dåtidens annonser inte alls såg ut som dagens. De hade inga bilder utan bestod bara av text, som infördes bredvid andra textannonser i tidningarna. Sofia, som hade känsla för att hur en rak och begriplig text skulle skrivas, hade sedan starten ofta hjälpt kunderna med annonstexterna. När verksamheten nu växte tog hon dessutom fram klichéer, det vill säga tryckplåtar av papier-maché eller gips, så att annonserna även skulle kunna innehålla illustrationer och bilder, och började hjälpa kunderna med att också utforma annonsernas utseende. Verksamheten utvecklades därmed från en ren annonsförmedlingstjänst till vad vi idag skulle kalla en "fullservicebyrå" för annons- och reklamproduktion. Och i och med det, får vi nog säga, föddes den svenska reklambranschen.

Tio år efter starten var Sofia inte längre en "mamsell", ordet som användes för ogifta kvinnor ur borgarskapet som saknade egen försörjning, utan en välbeställd kvinna med en fram-



gångsrik rörelse och tjugotalet anställda. Hennes anseende växte. Hon blev en av de första invalda i Publicistklubben när den öppnade upp för kvinnor. Och det var till henne som tidningschefer från hela landet vände sig när de ville diskutera sin tidnings inriktning och redaktionella profil.

Dessutom blev det hem som hon delade med Anna en samlingspunkt för samhällets ledande personligheter. Där dök branschkollegor och medlemmar från Publicistklubben upp – och inte minst många uppskattade författarinnor och kvinno-sakskämpar. Många av de idéer som ledde fram till kampanjer och föreningar för allmän och lika rösträtt för män och kvinnor föddes i samtalen hemma hos Sofia. Hon visste att hon hade en maktposition i samhället och använde sig av den, t ex ge-

nom att starta "Kvinnoklubben", en diskussionsklubb för ogifta kvinnor, och genom att engagera sig i Fredrika Bremer-förbundet som verkade för kvinnors frigörelse, politiskt och socialt.

Vad hände sen?

Sofias företag fortsatte att växa under hela hennes liv. Vid 1900-talets början var Gumaelius annonsbyrå ensam leverantör till 285 tidningar. När hon 1915 oväntat dog i influensa, 74 år gammal, hade hon nyss öppnat i England och Norge, och planerade ytterligare expansioner. Författarinnan Selma Lagerlöf, som i unga år fått hjälp av Sofia att börja skriva, beskrev hennes död som att "en storfura i skogen hade brakat kull, marken darrar och gungar under en".

Gumaelius båda företag utvecklades till en koncern inom kommunikation och reklam. Så sent som 1977 hade Gumaelius AB 250 anställda. Men 1978, drygt 100 år efter starten, stod företaget inför konkurs och styckades upp och såldes. Sex år efter Sofias död, 1921, hade för första gången både män och kvinnor rätt att rösta i ett svenskt riksdagsval.

Text: Anders Sjöman

Foto: Rydins Atelier, Gumaelius Annonsbyrå arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria

1878 – Anna Whitlock, skolpionjär

Skolpionjären Anna Whitlocks erfarenheter från folkskolor i Stockholm, undervisning i privathem och studieresor i Europa föder idén till en sekulär kola. Hon ser att tidens liberala, välutbildade familjer och judiska familjer är beredda att betala elevavgifter för en utbildning utan kristendomsundervisning. Hennes skola blir drivhus för nya tankar om barns lärande och ny pedagogik och metodik provas i undervisningen. Anna Whitlock föddes 1852 i Stockholm, under den tid när Sverige började industrialiseras och städerna växte med alla som flyttade dit för att jobba i industrier och handel, istället för att som förr arbeta inom jordbruket.

Annas far, Gustaf Whitlock, var grosshandlare, det vill säga köpte in varor i stora mängder – ”i gross” – och sålde dem se-

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Sexåriga folkskolan, som inrättas 1842, och att ensamstående kvinnor över tjugofem får ansöka om myndighet 1858 är avgörande för att Anna Whitlock utbildar sig till lärare.
- Toppbetyg från lärarutbildningen, arbete på folkskolor i Stockholm, privatundervisning i familjer och flera längre utlandsresor föder idén att starta en religiöst obunden skola 1878.
- I huvudstaden finns många radikala, kulturella och judiska hem där föräldrar inte känner sig hemma i den kristendomstunga folkskolan. De har dessutom råd att betala elevavgift.



dan vidare uppdelat till butiker. Baserat på vad som skrivits om Gustaf var han en förtjusande sällskapsmänniska men en dålig affärsman. Han gjorde konkurs flera gånger och dog när Anna var 18 år.

Modern Sophie fick efter Gustafs död själv försörja familjen. Hon arbetade som förlagsredaktör och som kassör på gasverket i Stockholm. Med hjälp av ett arv från sin syster kunde hon också börja uppföra hus med billiga smålägenheter för andra ensamma, självförsörjande kvinnor. Med tiden skulle Sophie bli en förmögen kvinna.

Anna ville även hon ha ett eget yrke och utbildade sig till lärare. 1875 gick hon ut från Högre lärarinneseminariet med toppbetyg och arbetade sedan som lärarinna på folkskolor och hos privatfamiljer under några år. De erfarenheterna, tillsammans med några långa utlandsresor, ledde till att hon tre år senare 1878, bestämde sig för att starta egen skola.

Vid 1800-talets slut fanns i Sverige i princip tre sorters skolor: folkskolor som drevs av det offentliga, statliga läroverk och privata skolor. De allra flesta barn gick bara i folkskolan som motsvarade ungefär nutidens grundskola – men bara var sexårig och inte nioårig som nu. Kvaliteten på undervisningen i folksko-



lan var inte särskilt hög, många av lärarna hade bristande utbildning och lokalerna var ofta dåliga.

Pojkar kunde sedan fortsätta i ett statligt läroverk om deras familjer hade råd att låta dem studera istället för att arbeta och bidra med pengar till familjen. Läroverken var inte öppna för flickor, så för dem var det enda alternativet till folkskolan privatskolor där familjen fick betala avgift.

Den svenska skolan var också fortfarande hårt styrd av kyrkan. Som huvudsaklig läsebok användes Luthers katekes, en bok som sammanfattade den kristna tron och som skrivits på 1500-talet. Den som hade gått sex år i en av Stockholms folkskolor på 1880-talet hade fått inte mindre än 1 467 lektionstimmar kristendomsundervisning jämfört med bara till exempel

369 lektioner i naturkunskap och 328 lektioner i historia eller geografi.

Den skola Anna startade var annorlunda och banbrytande på många sätt. Till att börja med strök hon all kristendomsundervisning. Hennes skola skulle vara helt religiöst obunden. Beslutet var radikalt då och under lång tid: Det dröjde ända till 1960-talet innan även den allmänna skolan i Sverige blev religionsneutral.

Att skolan var religiöst obunden lockade många elever från radikala eller konstnärliga hem, där föräldrarna inte kände sig hemma i den kristendomstunga folkskolan. Bland elevernas föräldrar märktes personer som till exempel Anna och Hjalmar Branting, som blev Sveriges första socialdemokratiska statsminister. Där fanns även barn till matematikprofessorn Sonja Kovalevsky, konstnärerna Karin och Carl Larsson, och judiska familjer som bland andra Bonnier, Josephson och Rubenson. I flera decennier var Whitlocks skola Stockholms förmodligen viktigaste plats för barn från kristna och judiska, ofta sekulariserade, hem.

Whitlocks skola var till en början en flickskola. Men 15 år efter att den grundats blev den år 1893 en samskola, det vill säga att både pojkar och flickor gick i samma klasser.



Annas skola var revolutionerande även på andra sätt. Här fick eleverna göra experiment på naturkunskapen, åka på studiebesök, och skolan var först med att införa samhällskunskap och sexualkunskap som skolämnen. Både pojkar och flickor hade såväl träslöjd som syslöjd vilket var ovanligt, och som enda skola, i varje fall i Stockholm, fick också pojkarna undervisning i hemkunskap.

Anna anställde flera kända lärare, bland dem barnbokstecknaren Elsa Beskow och Sveriges internationella stjärnpedagog, Ellen Key, som Anna lärt känna redan under lärarinneutbildningen och vars kända bok *Barnets århundrade* gavs ut 1900.

År 1884, redan på skolans sjätte år, startade skolan en diskussionsklubb för de äldre eleverna, som var 12–14 år. Klubben träf-

fades efter skoltid och där fick flickorna träna i att ålla demokratiska möten och argumentera muntligt för sina åsikter inför publik. Rektorn Anna Whitlock och läraren Ellen Key var själva medlemmar i klubben. Att unga kvinnor uppmuntrades att debattera fritt – även i politiskt känsliga frågor – och att de i klubben sågs som jämlikar med sina lärare var uppseendeväckande. Idén om jämställdhet mellan könen var fortfarande mycket kontroversiell. Det dröjde 37 år innan kvinnor i Sverige fick rösta för första gången i riksdagsvalet, en reform som inte genomfördes utan motstånd.

Eftersom Annas skola i huvudsak finansierades genom elevavgifter var det viktigt att få tillräckligt med elever. De höga ambitionerna för utbildningen gjorde skolan till en av de dyrare, och det normala var att eleverna dessutom gick ett år längre här än i andra skolor. Som rektor höll Anna nära kontakt med föräldrarna, var en utmärkt nätverksbyggare och mycket bra på att rekrytera både lärare och elever till sin skola.

Hon hade också en bra fingertoppskänsla när det gällde att hitta rätt personer till rätt plats i sin egen "reformkoncern", de övriga organisationer där hon också var verksam. Dit räknades bland annat kvinnokooprativet Svenska Hem och LKPR,

Landsföreningen för kvinnans politiska rösträtt. För Anna kunde en duktig elev alltid gå vidare och bli lärare. En driftig lärare kunde rekryteras till rösträttsaktivist. En kvinna i hennes nätverk kunde ha en man som rekryterades som föreläsare. En professor hon kände kunde få undervisa några timmar i hennes skola. Det var inte många som tackade nej när Anna frågade.

Vad hände sen?

Anna Whitlock ledde skolan fram till 1918 när hon pensionerade sig, och samtidigt gjorde om den till en stiftelse. Hon var ordförande i skolans styrelse ända till sin död 1930. Skolan fortsattes drivas som en privat samskola fram till 1976, sedan som en kommunal skola i två år innan den lades ner 1978. Sedan 2018 finns det återigen en skola i Stockholm som bär namn efter den stora skolreformatorn: den kommunala gymnasieskolan Anna Whitlocks Gymnasium på Kungsholmen.

Text: Anders Johnson

Foto: KF:s arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria

1888 – Carl Leopold Berggren, Göteborgs Kex

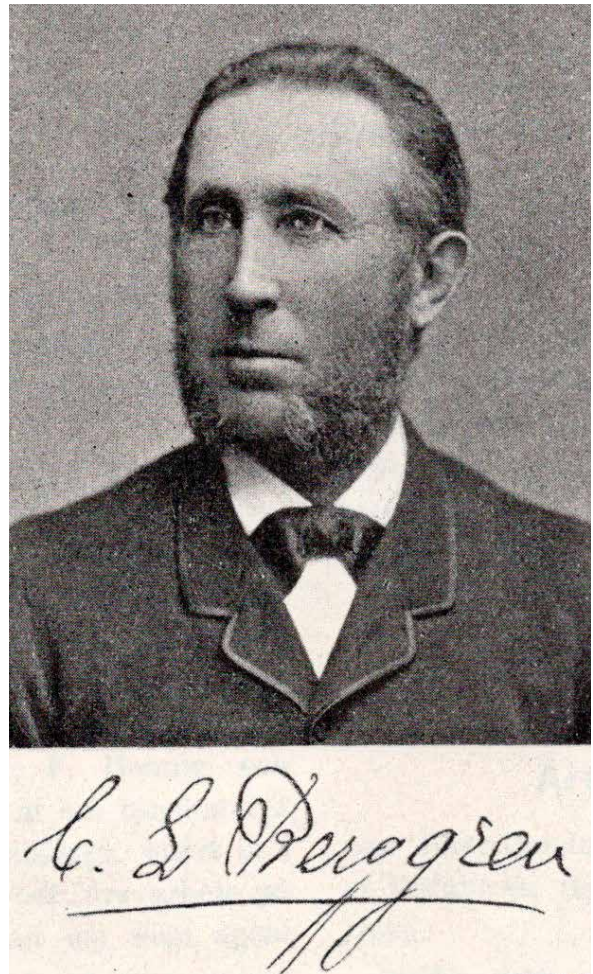
Grosshandlare Berggren, som importerar kolonialvaror och spannmål med egna fartyg till Göteborgs hamn, drabbas 1888 av chockhöjda tullar på bland annat kex. När priset på importerade kakor skjuter i höjden bygger han snabbt en egen kexfabrik i Kungälv. Utrustning köper han i England och bagarexpertis hämtas från Skottland. Carl Leopold Berggren föddes 1830 i Kville i norra Bohuslän, men det finns inga uppgifter om hans uppväxt och utbildning. Men 28 år gammal finns han i Göteborg, för då söker han om burskap som "handlande i Göteborg". Det syns i historiska handlingar.

Burskap var det tillstånd som behövdes för att bedriva handel i en stad. Sverige hade ännu inte fått allmän näringsfrihet, så om

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Serieentreprenör som skaffar sig "burskap" för att bedriva handel i Göteborg innan Sverige får full näringsfrihet 1864. Skeppar järn- och trävaror till utlandet genom hamnen i staden.
- Handelsman och skeppsredare med egna fartyg som också importerar mjöl, kaffe, socker, te, kolonialvaror och spannmål. 1888 införs kraftigt höjd tull på bland annat kex. Priset stiger.
- Anlägger kexfabrik i rekordfart i Kungälv vid egen kaj. Utrustning köps i England och bagarexpertis hämtas från Skottland. Bygger varumärke och säljer sina kex över hela landet.

någon ville starta företag i en stad behövde stadens styre ge tillstånd för det. Sverige styrdes fortfarande efter principen fyra stånd – adel, präster, borgare, bönder – och det var borgerskapet i varje stad som beviljade burskap. Sverige fick full näringsfrihet 1864 och då behövdes inte längre burskap; och 1866 avskaffades även ståndsriksdagen.



Men 1858 sökte alltså Carl Leopold om burskap i Göteborg – och fick det beviljat. Det tyder på att han hade viss utbildning och affärskunskap. Kanske hade han skaffat kunskaperna i Sverige, kanske under utlandsresor. I vilket fall startade han nu en firma som sålde järn- och trävaror till utlandet.

För en driftig människa i Göteborg under 1800-talets mitt var import- och exportaktiviteter en naturlig födkrok. Det var till

hamnen i Göteborg som varor från fjärran hamnar anlände för vidare transport till hela landet, och det var därifrån som svenska produkter i sin tur skeppades ut för att exporteras. Det fanns många affärer att göra i ett sådant sammanhang. Det ledde även till uppkomsten av stora handelshus, som Ekman & Co och D. Carnegie & Co. Handelshusen förmedlade export- och importvaror – och ställde även ofta upp för de svenska exportföretagen genom att inte ta betalt för sina tjänster förrän varorna levererats och betalats. På så sätt kom handelshusen att fungera som kreditgivare åt svensk industri när industrialiseringens första våg kom över landet och samhället slutade vara enbart ett jordbrukarsamhälle.

Det var i det tidevarvet som Carl Leopold verkade. Han exporterade svenska råvaror som järn och trä, och importerade bland annat mjöl och kolonialvaror, som kaffe, socker, kakao och te. Från en blygsam start nåddes större framgångar under 1870-talet, när han fokuserade sin handel främst till spannmål. Han var även skeppsredare med egna fartyg, och blev för sin tid en typisk grosshandlare.

Det är oklart om Carl Leopold träffade sin blivande hustru under resor till England, eller om han mötte henne på gatorna i



Göteborg som var fulla av inflyttade engelsmän och skottar – men 1874 gifte sig i alla fall den 44-årige Carl Leopold med 27-åriga engelskan Ellen "Nelly" Birch.

Entreprenörskapet tog sig många uttryck hos Carl Leopold. På mark han köpt i Kungälv, två mil norr om Göteborg, grundade han till exempel 1875 ett glasbruk, en annan bransch som låg i tiden för det land som nu höll på att industrialiseras.

Var Carl Leopold fick idén att även starta en kexfabrik är inte känt. Kanske kom idén från hustrun Ellen, som ju växt upp i England där kex och kakor var ett måste till varje anständigt "afternoon tea". Kanske hade han via sin grossisthandel sett att det importerades mycket kex till Sverige, och antog därför att det borde finnas en marknad för svensktillverkade kex.

Oavsett var idén kom ifrån så dök en affärsmässig öppning upp 1888. I efterdyningarna av den stora tullstrid som pågått mellan Sverige och andra länder året innan införde riksdagen kraftigt höjda tulltaxor på bland annat just kex. Priserna för kex sköt i höjden – och Carl Leopold såg en affärsmöjlighet.

Tillsammans med två andra affärsmän bildade han våren 1888 CL Berggren Göteborgs Kexfabrik AB. Aktiekapitalet var 143 000

kronor, drygt tio miljoner kronor i dagens penningvärde. Kexfabriken bestämdes skulle ligga i Kungälv, precis bredvid glasbruket som han redan byggt där. Marken låg precis vid Nordre älv och fabriken kunde därmed få egen kaj, där ångbåtar och mjölpråmar skulle kunna lägga till och göra transporter lättare.

Fabriken byggdes sedan i rekordfart. I bottenvåningen sattes ugnar, kexmaskiner, ångpanna och ångmaskin. Packsalen fanns på den andra våningen. I vindsvåningen stod degblandare, valsar och en stämpelmaskin. Redan den 13 december 1888 kunde sedan det första provbaket genomföras i den färdiga fabriken.

Utrustningen hade köpts från England, och expertisen kom från Skottland. Carl Leopold hittade nämligen ingen yrkeskunnig bagare i Sverige som kunde göra engelska kex. Han bad därför sina engelska affärsbekanta om tips på någon kexkunnig person och fick kontakt med Robert Cruickshank som var bagare i Glasgow. Tanken på ett svenskt kexbageri måste ha funnits i Carl Leopolds huvud ett tag innan själva beslutet, de första breven mellan Carl Leopold och bagaren Robert är daterade redan på hösten 1877.

Robert tog med sig fru och fyra barn, och ytterligare fem skotska bagare, och flyttade till Kungälv. Där blev han nu an-

svarig för allt som Göteborgs kexfabrik bakade. Efter det första provbaket i december 1888 berättade en anställd: "Cruickshank kontrollerade att allt gick rätt till. Man skulle baka Butter Nuts. (...) När han gick fram för att smaka och fann att han lyckats, sken han upp, skrattade och ville att vi alla skulle ta för oss och smaka."

Det sägs att bland de kex som också bakades den första dagen fanns Mariekexet, ett platt, runt, blekgult vetemjölkskex med mild smak och arom av vanilj. Det skulle komma att bli ett av Göteborgs Kex mest kända varumärken, under namnet "Guld Marie". Receptet var antagligen Robert Cruickshanks egna, då det redan var ett populärt kex i England. Namnet hade det också med sig från England, där det döpts efter ryska storfurstinnan Maria Alexandrovna som gift sig med den engelska drottningen Victorias son Alfred.

Den fullskaliga produktionen i kexfabriken kom igång 1889. Framgången kom snabbt för Göteborgs kex, som sålde kex över hela landet och tog fram nya produkter som pepparkakan Kung Oscar. Kanske gjorde den att företaget 1897 blev utnämnd till Kunglig hovleverantör av kungen.

Berggren insåg också vikten av att bygga ett starkt varumärke. Redan 1898 skickades över 1 000 plåtskyltar med Göteborgs

Kex-logotypen till mjölkbutiker och lanthandlare runt om i landet. Dessutom fick de medialt uppmärksammade polarexpeditionerna vid sekelskiftet – till Nordpolen med ingenjör Andrée och Sydpolen med polarforskare Nordenskjöld – med sig kex från Carl Leopolds fabrik. Idag kanske vi skulle kalla det produktplacering.

År 1910 tillverkade Göteborgs Kex 140 olika sorters kex och kakor, exempelvis Mariekex, Kosmopolit och Albertkex. Efter en kort svacka under första världskrigets hårda ransoneringstider, återkom man fort till samma nivåer.

Vad hände sen?

Carl Leopold Berggren dog den 16 januari 1915, 84 år gammal. Kexfabriken stannade i släkten Berggren (senare även tillsammans med familjen Colliander) fram till 1979, då den köptes av Marabou. Sedan 1994 ingår Göteborgs Kex i den norska Orkla-koncernen.

Under 1960-talet började Göteborgs Kex tillverka både Ballerina och Singoalla. De är än i dag två av företagets kronjuveler, vid sidan av Kung Oscars pepparkakor och Guld Marie.

Kexfabriken vid Nordre älv fortsatte att växa under åren. Vid 1950-talets mitt revs till exempel glasfabriken, som Carl Leopold en gång startat, för att kexfabriken skulle kunna expandera. Men 2022 bakades den sista kakan vid kexfabriken, som lades ned efter att Orkla bestämt att flytta kextillverkningen till fabriker i Riga, Lettland.

Text: Andreas Utterström

Foto: ICAs arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria

1891 – Johan och Henry Dunker, Helsingborgs Gummifabrik AB

Familjen Dunker anlägger en gummifabrik i Helsingborg för att erövra hemmamarknaden med en ny sorts galoscher. Men missnöjda kunder returnerar snabbt skodon. De brister i kvalitet. Räddningen för affärerna är en kemist från Riga som kan konsten att vulkanisera klibbig gummimassan till ett elastiskt och regntåligt material.

Timmermästaren Johan Dunker flyttade 1872 till Helsingborg för att leda en utbyggnad av stadens hamn. Johan var från Nordtyskland men hade gift sig med en danska och bodde i den danska staden Esbjerg med sin familj. Nu blev han rekryterad av Petter Olsson, en av Helsingborgs mest inflytelserika han-

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Gummi ersätter i slutet av 1800-talet framgångsrikt läder i galoscher. Stor inhemsk marknad. En fabrik byggs snabbt i Helsingborg med lokalt kapital. Men kunskap om tillverkningen saknas.
- Kompetensen att blanda och vulkanisera klibbig gummimassa till ett elastiskt material
- har en kemist i Riga, som hittades av entreprenören Dunker. Kemisten flyttar och delar med sig av hemligheten.
- Gummifabriken växer med nya produkter, köper en tillverkare av cykeldäck i Trelleborg och registrerar varumärket Tretorn 1912. Allt samlas i en koncern som erövrar Europa.



delsmän, som lärt känna Johan under andra hamnbyggen i Helsingborg.

Petter Olsson hade gjort sig en förmögenhet bland annat på att exportera havre till Storbritannien och var drivande i mycket av Helsingborgs snabba utbyggnad vid 1800-talets slut. Han låg bland annat bakom de järnvägar som drogs till staden, liksom byggandet av bättre hamnar, tåg färjeförbindelser med Dan-

mark och många olika industrier. Men nu var det Södra hamnen som behövdes förbättras. Och efter att Johan Dunker lett det arbetet fick han, nu som Helsingborgs officiella hamningenjör, fortsätta med utbyggnaden även av Norra Hamnen.

Genom sina samarbeten verkar Petter Olsson och Johan Dunker ha fått en bra relation. För nästan tjugo år efter att Johan anlönt till Helsingborg, gick Olsson in med huvuddelen av de pengar som behövdes när Johan Dunker 1891 startade egen verksamhet inom ett helt nytt område: gummitillverkning.

Gummi betraktades som ett framtidsmaterial – och 58 år gammal startade Johan nu Helsingborgs Gummifabriks AB. Med sig i ledningen tog han sonen Henry, då 21 år gammal, som för tillfället gjorde kontorspraktik i Tyskland efter att ha misslyckats totalt med läroverksstudierna hemma i Helsingborg.

Fabriken startades för att i princip göra en enda produkt: galo-scher. Dessa populära ytterskor, som trädde över de vanliga skorna som skydd mot smuts och väta när vädret var dåligt, hade historiskt sett bara tillverkats i läder och trä. Men nu fanns framtidsmaterialet gummi och både USA och Ryssland hade redan framgångsrika gummigaloschproducenter, så uppenbarligen gick det att göra affär av detta.

Problemet var att ingen på företaget egentligen visste något om tillverkning av gummigaloscher. Ingen i personalen behärskade teknikerna för att blanda grundmaterialet på rätt sätt, och inte heller den viktiga vulkaniseringsprocessen som omvandlade klibbig gummimassa till ett elastiskt material med hög draghållfasthet. De galoscher som företaget ändå lyckades göra och sälja kom snabbt i retur, i tusentals, eftersom de klibbade ihop.

Men i Ryssland fanns de som kunde bättre, det visste Henry Dunker. Så 1892, ett år efter att fabriken startas, bad han sin far Johan om att få resa till Petersburg för att försöka lista ut hur ryssarna gjorde. Men där var det ingen som ville dela med sig av fabriks hemligheter. Varför skulle de avslöja något för en konkurrent? I Riga, i grannlandet Lettland, hittade han dock kemisten Julius von Gerkan som följde med till Helsingborg för att lösa galoschmysteriet.

Steg för steg lyckades Julius von Gerkan bemästra tekniken – och Helsingborgs Gummifabrik blev med tiden Europas största galoschtillverkare.

1898 dog Johan Dunker, 65 år gammal. Sonen Henry hade tagit över driften av företaget fyra år tidigare. Trots att han nu

ledde företaget åkte Henry ofta runt som säljare och kunde även gå ner och jobba på golvet i produktionen när det behövdes.

Efter en tid, när verksamheten stabiliserats och vinsterna började kännas stadiga, kunde Henry sluta arbeta aktivt i det dagliga, och i stället börja fundera kring företagets strategiska utveckling. Han verkar framför allt ha drivits av en vision om att slå ihop de olika gummiverksamheter som nu vuxit fram i Sverige till ett enda företag.

Som ett steg i den riktningen köpte han 1905 företaget Velox i närliggande Trelleborg, som bland annat tillverkade cykeldäck och döpte om det till Trelleborgs Gummifabrik. Henry behöll tillverkningen av galoscher, och av tennisbollar som tillverkats sedan 1902 i Helsingborg och samlade tillverkningen av slangar, däck och industriprodukter i Trelleborg. De olika produkttyperna hade inte mycket gemensamt med varandra, varken tillverknings- eller distributionsmässigt, och uppdelningen blev dessutom ett sätt att fördela riskerna i verksamheten, genom att all tillverkning inte fanns på ett och samma ställe.

År 1912 registrerade företaget varumärket Tretorn som fortfarande är känt för till exempel gummistövlar och regnkläder.

Samtidigt samlade Henry alla sina företag till en koncern för att kunna expandera. Det lyckades och koncernen Tretorn kom att ta Europa med storm.

Och Helsingborgs Gummifabrik, eller "Galoschan" som helsingborgarna sa, fanns kvar under lång tid. På 1950-talet hade företaget 3 000 anställda och var länge stadens största arbetsgivare, i synnerhet för kvinnor. Henry Dunker var mycket målmedveten och kunde vara både charmig, stenhård och hänsynslös. Han beskrivs som omtänksam mot sina arbetare, men hård mot tjänstemännen. I allas anställning ingick fri läkarvård och subventionerad medicin. Henry Dunker startade också dagis för företagets anställda, och det sägs att han kunde gå i borgen för anställda som ville ta lån för att bygga hus.

Vad hände sen?

Henry Dunker var kvar i ledningen av företagen som styrelseordförande fram till sin död 1962, 91 år gammal. Längre var Tretorn världsledande på galoscher, stövlar och så småningom även sneakers och tennisbollar. På 1960- och 70-talen hårdnade konkurrensen från låglöneländer, vilket slog hårt mot Helsingborgsfabriken, som lades ner 1980.

Trelleborg AB, som var kvar som eget företag i koncernen, utvecklades däremot till ett världsföretag inom polymerteknik, det vill säga plastbearbetning.

Tretorn finns idag inte kvar som företagsnamn, men däremot som ett varumärke som numera ägs av ett amerikanskt bolag som förvaltar gamla varumärken. Under varumärket säljs gummistövlar, skor (sneakers), regnkläder, ridstövlar och tennisbollar. Ingen produktion av dessa sker idag i Sverige.

Henry Dunker och hans fru Gerda fick inga barn, så Dunker testamenterade sin förmögenhet till fonder och stiftelser som i dag äger majoriteten i Trelleborg AB. Fondernas vinstutdelning ska främja staden Helsingborg. Dessa pengar har bland annat bidragit till Stadsteatern, huvudläktaren på fotbollsarenan Olympia och Dunkers kulturhus. Medan han ännu levde var Henry även med om att finansiera Konserthuset.

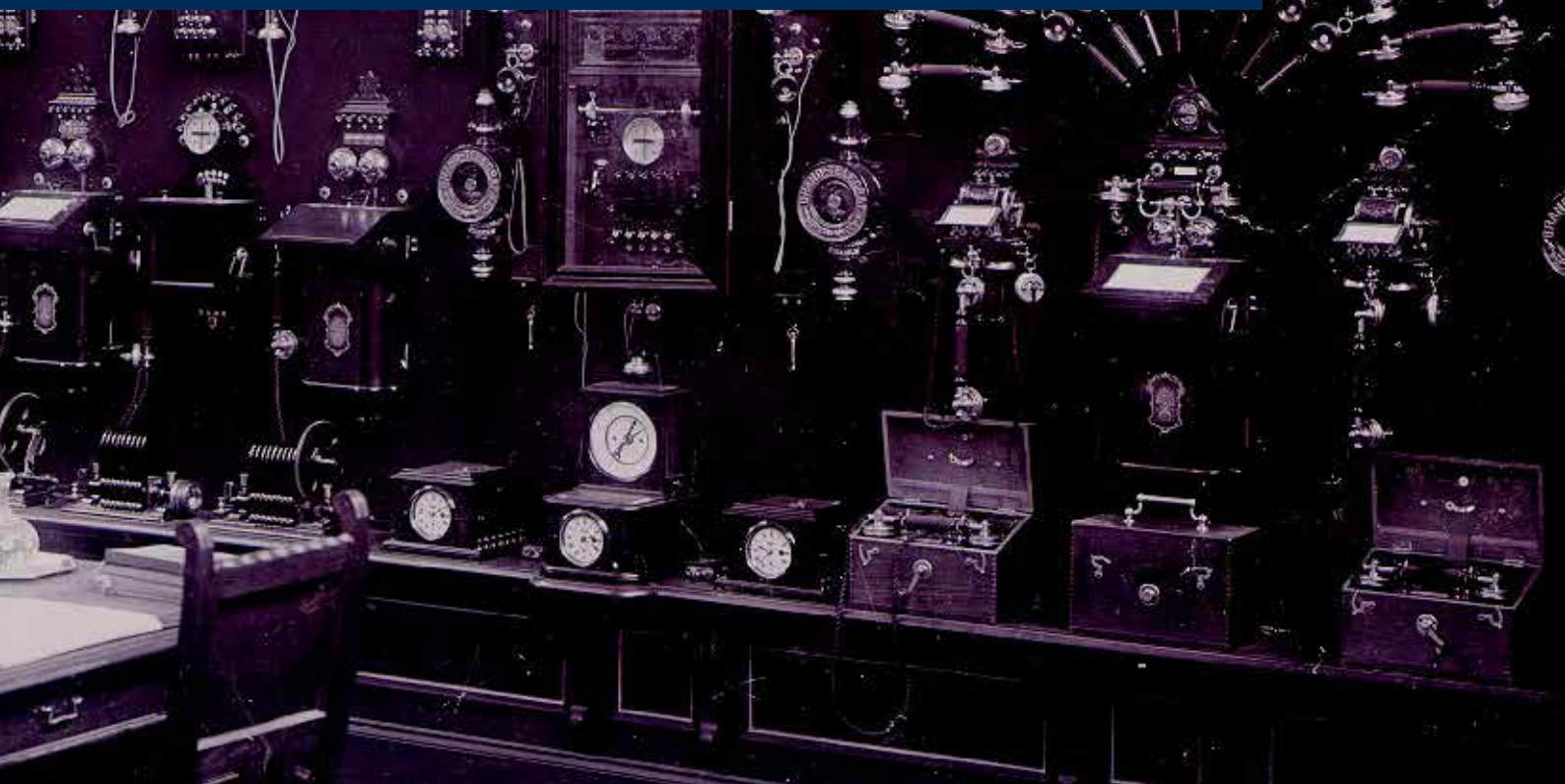
Text: Anders Johnson

Foto: Tekniska museet



1897 – Den andra industriella revolutionen drar i gång världens högsta tillväxttakt

Den andra industriella revolutionen drar i gång världens högsta tillväxttakt. Elektricitet, rationella tillverkningsmetoder och storskalig tillverkning ökar lönsamheten för industrin.



Elektriciteten sprider ljus och förser maskiner över hela landet med kraft i den andra industriella revolutionen. Rationella tillverkningsmetoder utvecklas, produktion koncentreras till stora anläggningar och masstillverkning ökar lönsamheten för industrin. Men i skarp kontrast till ingenjörernas framtidsoptimism värnas också kulturarv och traditioner av hantverksentreprenörer.

I maj 1897 öppnar Allmänna Konst- och Industriutställningen på Djurgården i Stockholm. Syftet med den storslagna utställningen är att manifesteras Sverige som industrination och visa upp en ny generation teknikföretag: Gustaf de Lavals separator och turbiner, Lars Magnus Ericssons telefoner, bessemerstål från Sandviken, träbearbetningsmaskiner från Bolinders, symaskiner från Husqvarna och tändsticksmaskiner från Jönköpings Tändsticksfabrik.

Arkitekten Ferdinand Bobergs resliga industrihall byggd i jugendstil, med en mäktig kupol och fyra höga minareter, står i centrum. Besökare kan ta hiss upp i två av minareterna och beundra utsikten över staden. I hallen presenterar företag sina senaste produkter. Några bygger egna paviljonger: Liljeholmens Stearinfabriks är utformad som en gigantisk ljusstake och modehuset Meeths som en stor puderdosa. Kvällstid har besö-

kare njutit av tusentals kulörta lyktor, en färgbelyst fontän och strålkastare som spelar över området. Ett magiskt skådespel försörjt med trefas växelström från Asea-generatorer och de Laval's ångturbin. Över 3 500 företag medverkar och när portarna i början av oktober stänger räknas antalet besökare till 1,5 miljoner. En succé, i ett land med 5 miljoner invånare.

Elektricitetens möjligheter tycks oändliga, ett trollspö som sprider ljus och kan förse maskiner över hela landet med kraft. Men konstatställningen ger en annan bild av Sverige, i skarp kontrast till ingenjörernas framtidsoptimism. Författare och konstnärer intresserar sig för det nationella arvet: sägner, folkmusik, textilier och byggnadskultur. Hembygdsrörelsen slår igenom, Skansen och Nordiska museet byggs på Djurgården. Familjen Wålstedt från Stockholm flyttar till Dalarna, startar ullspinneri, räddar lantrasfåret från utrotning och förser Hantverkssverige med garner. Textilkonstnären Märta Måås-Fjetterström värnar lokala vävtraditioner när hon startar Verkstaden för Svenska Mattor i Båstad.

Elektrifieringen driver fram en utbyggnad av kraftverk vid landets forsar och lokalisering av industrier på platser där det tidigare inte varit möjligt. Fokus skiftar från traditionell järn-

hantering och sågverk till att exportera varor från verkstads-, massa- och pappersindustri. I stället för att sälja råvaror förädlas dessa till produkter som ger högre lönsamhet. Ofta är de baserade på nya tekniska innovationer. Rationella tillverkningsmetoder utvecklas, produktion koncentreras till stora anläggningar och masstillverkning ökar lönsamheten.

1897 rullar bilar för första gången i Sverige. En sensation, men en sällsynthet. I stället är det cykeln som slår igenom på bred front. Människors rörlighet, till och från arbetet, och på fritiden ökar snabbt. Tillverkare som Nymans i Uppsala, Husqvarna och Monark i Varberg etableras. Elektrisk belysning inomhus är ovanlig, telefonen finns sedan ett par decennier men börjar få allmän spridning.

Vid sekelskiftet bor 20 procent av befolkningen i städer. Inflyttningen beror på att jordbruket rationaliseras och mekaniseras, och arbetstillfällena minskar. Ett annat skäl är att industrier som tidigare främst lokaliserats nära råvaror och vattenkraft, nu etableras de i städer. Detta gäller inte minst i Stockholm, landets viktigaste industristad. Aldrig någonsin har huvudstadens befolkning ökat så kraftigt som under 1800-talets sista 25 år. Göteborg och Malmö växer nästan lika snabbt. Det urbana livet,

lockar till sig människor med olika bakgrund, kunskap och erfarenheter. Här uppstår kreativa möjligheter för entreprenörer.

Kommunikationerna har förbättrats radikalt. Järnvägsnätet är till stor del utbyggt, likaså telegrafnätet mellan större orter. Postgången är säkrare och snabbare, och 1897 införs postbefordran med ångbåt mellan Sassnitz i Tyskland och Trelleborg. Sverige knyts närmare det europeiska postnätet.

När nya affärsbanker grundas förbättras möjligheterna för finansiering av entreprenörer, en riskkapitalmarknad skapas för första gången. Med 1897 års riksbankslag regleras ansvarsfördelningen mellan Riksbanken och de allt mer inflytelserika affärsbankerna. Dessa förlorar sin rätt att trycka sedlar och Riksbanken får monopol på sedelutgivning. Ett annat viktigt den nya patentförordning och varumärkeslag som träder i kraft 1885 – och inrättandet av "Kongl. Patentbyrå" (i dag Patent- och registreringsverket, PRV), som fattar beslut om patentansökningar.

Industrialisering skapar en växande medelklass i städerna. Fler har pengar att spendera och en marknad för konsumtion av varor och tjänster växer fram. Inom detaljhandel, dagligvaror, hotell och restauranger etablerar sig nya entreprenörer när konsumtionsmönstren ändras. Hakon Svensson går på tvärs mot reglerna i livsmed-

elsbranschen och låter handlare köpa in sig och bli delägare i sitt grossistföretag. En till synes omöjlig idé som i dag heter Ica.

Den snabba tekniska och ekonomiska utvecklingen gör att samhället skriker efter ingenjörer och ekonomer. Men för studiebegåvningar är vägen till akademisk utbildning begränsad. Det finns bara två universitet i hela Sverige – i Uppsala och Lund. I de två största städerna, Stockholm och Göteborg, inrättas dock högskolor som utmanar de gamla lärosätena. Där föds också de första högre teknikutbildningarna: KTH och Chalmers, men stängda för kvinnor. Några handelshögskolor finns inte. För högre utbildning inom handel, ekonomi och företagande är studier vid utländska lärosäten enda alternativet. Behovet av kontorspersonal med kunskap om språk, ekonomi och handel föder korrespondenskurser. Hans Svensson Hermod är först i Sverige med att erbjuda distansundervisning i brevform.

Under 1890-talet inleds en period då tillväxttakten i det exportberoende Sverige är bland de högsta i den industriella världen, Detta sker trots att den internationella handeln påverkas när flera länder inför tullsystem för att skydda sina egna marknader.



1898 – Hans Svensson Hermod, Hermods korrespondensskola

Hans Svensson Hermod i Malmö är först i Sverige med distansundervisning. Privatskolan han startar 1889 erbjuder korrespondenskurser i tyska och engelska till elever över hela landet. Kursutbudet breddas snabbt till brevkurser i ekonomi och handel för att möta företags och organisationers växande behov av kompetent kontorsfolk.

Hans Svensson Hermod var 29 år gammal när han drog igång Malmö Språk- och Handelsinstitut 1889. Företagsidén hade han först testat i mindre skala tre år tidigare i Lund genom att erbjuda privatundervisning i tyska och engelska, två språk som han själv tyckte att han var bra på. I Malmö började han ta emot studenter i riktiga skollokaler, och det gick bra. Hans var, enligt vad

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Erbjuder tidigt privatundervisning i tyska och engelska när gränser öppnar, resande och handelsutbyte ökar. Använder prenumeration på egen tidning som första läromedel.
- Enkla texter i tidningen för självstudier ersätts av studiematerial, instruktioner och inlämningsuppgifter. Eleverna skickar tillbaka brevsvar som rättas av Hermodsinstitutet.
- Många orter erbjuder yrkesinriktade kurser för vuxna på kvällar och söndagar. Hermods breddar sitt utbud till bokföring och affärskorrespondens för att möta efterfrågan.



som sagts senare, en duktig pedagog – och förstod dessutom tidigt vikten av att marknadsföra sig.

Redan 1893 startade han en enklare tidning, under namnet Språktidningen, med undertiteln Tyskt, Engelskt, Franskt, Spanskt-Italienskt öfningsblad, för att sprida information om sin verksamhet och uppmana läsarna att lära sig språk. Tidningen innehöll små historier, artiklar om språk och exempel på privat- och affärsbrev på tyska, franska, spanska, engelska och italien-

ska. En årsprenumeration kostade en krona och läsarna kunde förutom att läsa tidningen öva på att översätta textstycken och skicka till Hans för kostnadsfri rättning, vilket var det som var riktigt nyskapande med idén.

I reklamen skrev Hans: "Icke alla personer hafva efter afslutade studier tillräcklig tid för att studera något större arbete på främmande språk; men hvar och en har tillfälle att använda någon ledig stund till att läsa en kort och intressant uppsats och sålunda underhålla och fullkomna sina i skolan förvärfvade kunskaper."

Prenumerationspriset höjdes så småningom och prenumeranterna erbjöds mer innehåll och studiematerial. Så blev tidningen i sig själv till en enkel kurs med inlämningsuppgifter, en metod som beskrevs så här, med ett språk som är långt borta från dagens säljtexter:

"Vi använda vid undervisningen i de flesta ämnen följande metod: såsom undervisningsbref använda vi tryckta läromedel på 4, 8, 12 eller 16 sidor. I allmänhet bifoga vi till varje bref ett särskildt frågebref".

Så snart en elev anmält sig, skickades två undervisnings- och frågebrev ut tillsammans med noggranna instruktioner. När

eleven gjort klart uppgifterna skickade de tillbaka dem till Hermodsinstitutet och fick det rättat. Successivt betade eleven av sin kurs i egen takt.

Efter 15 nummer och åtta bilagor lade Hans ner Språktidningen – men hade genomfört ett första framgångsrikt test av sin distansutbildning. Men den fysiska utbildningen var fortfarande hans huvudfokus. Var han fick inspirationen ifrån är oklart, kanske från någon av sina resor i Tyskland eller andra delar av världen.

Sverige var nu mitt i industrialiseringens första våg, allt fler företag skapades och behovet av bland annat kontorsarbetare växte. I större samhällen startades yrkesskolor som erbjöd undervisning för vuxna på kvällar och söndagar. Hermod kunde 1897 flytta till större lokaler i Malmö och breddade sitt utbud med nya kurser som var inriktade på handel och kontor. Ekonomin såg mer lovande ut än tidigare tack vare att företaget gick bra, och samma år gifte han sig med småskolelärarinnan Anna Maria Sandberg.

Hans hade själv inte lyckats särskilt bra i skolan. Han föddes 1860 i en bondefamilj i Burlöv utanför Malmö, och fick trots att familjen inte var så rik ändå chansen att gå i läroverket. Men



han trivdes inte alls, utan hoppade av studierna utan att ta examen. Hans var mer sugen på en karriär inom handel, men ville allra först se världen. 1882 reste han iväg, och insåg snabbt hur viktigt det är att kunna språk. Han hade redan läst latin och behärskade tyska, och lärde sig nu också engelska.

Hans återvände till Sverige 1886 efter fyra år i Kapstaden – i dagens Sydafrika – och i USA. Hemresan gick via England och Tyskland. Under åren utomlands hade han hankat sig fram på tillfälliga kontorsjobb och privat språkundervisning. På den vägen fortsatte han nu, som entreprenör och grundare av Malmö Språk- och Handelsinstitut.

När Hermod startade sin skolverksamhet var Sverige fortfarande i allt väsentligt ett jordbruksland och utbildningsväsendet inte särskilt utvecklat. År 1842 hade den första statliga folkskolestadgan kommit, som gav både flickor och pojkar några års skolgång, men det var en skola med många brister. Med 1882 års folkskolestadga fick Sverige en offentligt finansierad och obligatorisk 6–7-årig allmän folkskola. Men de flesta familjerna hade inte råd att ge sina barn fortsatt utbildning efter det. Utbildningsutbudet var inte heller särskilt stort: vid 1800-talets slut fanns 36 högre allmänna läroverk som enbart tog emot pojkar, och då framför allt de som hade det gott ställt. Universitet och specialhögskolor var också bara öppna för män.

Helt klart fanns det ett utbildningsbehov att möta. Efter de första åren med sin skolverksamhet bestämde sig Hans 1898 för att satsa på den metod för distansutbildning som han testat i liten skala tidigare. År 1898 annonserade han för första gången om "Undervisning per korrespondens", och hade därmed skapat företeelsen och uttrycket korrespondenskurs. Han hade även hittat sin huvudsakliga affärsmodell. Hermods-kurserna blev en central del av svensk vuxenutbildning – och det var dessutom en skola som välkomnade alla, såväl män som kvinnor, från alla miljöer och alla delar av landet.

I det första erbjudandet som gick ut betonades att kurserna skulle ge konkreta yrkeskunskaper som man hade nytta av på en arbetsplats. Ingen överdriven och onödig teoriskola här inte. Först ut var kursen Enkel och dubbel bokföring, med kursmaterialet formulerat som ett brev med bifogade övningar. Hermod skrev breven till eleverna i samma stil som om han hade pratat till dem i ett klassrum. Efter bokföringskursen kom kursen Tysk handelskorrespondens, sedan samma kurs på engelska, och därefter samma kurs på fler språk.

Under de tio första åren registrerades drygt 34 000 distanselever. Det inbundna exemplar av kursen som varje elev fick tillsammans med sitt betyg efter avslutad kurs blev ett allt vanligare inslag i svenska hem, och redan 1903 kallar Hans själv sin skola för "Sveriges största och fullständigaste privata handelsläroverk."

Hans, och de anställda han nu hade, började nu skraddarsy kurser för särskilda grupper och miljöer som de olika folkrörelser som växte fram. Skrivmaskinen hade inte hunnit slå igenom så Hermod introducerade kurser i läsbar handstil för affärskorrespondens. Undervisningens så kallade "ilmetod" blev epokgörande och stod sig långt in på 1960-talet.

Ambitionerna växte. År 1901 började han ge ut tidning igen, "Korrespondens", men den här gången i form av en månatlig branschtidskrift för kontorsarbetare, eftersom han tyckte att det var anmärkningsvärt att det inte fanns en egen tidning för en så stor yrkesgrupp ". Hermod skrev själv om sin nystartade tidning:

"I en tid, då inom vårt land nästan hvarje yrkesgrupp – stor eller liten – har sitt eget organ inom pressen är det ganska anmärkningsvärdt, att man totalt saknat ett fackorgan för den unga affärsvärlden, dvs för det ofantligt stora antal unga män och kvinnor, som ägna sig åt kontors- eller annan affärsverksamhet, och för hvilka en fortsatt utbildning eller med ett ord *kunskap* är ett af de mest oundgängliga villkoren för framgång."

Tidningen lobbade starkt för korrespondensundervisningens stora förtjänster, och får nog ses som en del i Hermods marknadsföring. Men den blev också en kanal för Hans sociala engagemang med kampanjande för utbildning, sparsamhet, arbetsamhet och ansvarskänsla. Han argumenterade särskilt för fördelen av att varva studier med arbete, och för att även vuxna har potential att utvecklas och lära sig nya saker för att få ett bättre liv. Kanske känns det igen från dagens debatt om

nyttan med "livslångt lärande" och "vidareutbildning genom hela livet".

Verksamheten fortsatte växa. Hermods engagerade och rekryterade duktiga personer med specialkunskaper inom olika ämnesområden, och 1918 kunde Hermods erbjuda runt 250 olika kurser och undervisning till omkring 20 000 elever per år. I november 1920 fick tidningen Korrespondens undertiteln Tidskrift för korrespondensundervisning – och därmed var tidningen ett uttalat marknadsföringsverktyg för Hermods.

Men då fanns Hans Hermod inte med längre. Bara några månader efter sin sextioårsdag sommaren 1920, då han hyllats stort av medarbetare, elever och Korrespondens läsare, fick han en hjärtattack och dog hastigt. I tidningarnas minnestexter skrevs det om honom: "Världen har blivit fattigare – En god man mindre! – En ärlig man i handel ochandel – en redlig kamrat var Hans Hermod – och hans minne skall leva."

Vad hände sen?

Det svenska samhället och skolväsendet har fortsatt att utvecklas och utbildningsföretaget Hermods har alltid anpassat sig och förblivit ett privat utbildningsalternativ. Idag är Hermods

AB en av Sveriges äldsta utbildningsaktörer, med över 800 anställda och mer än 70 000 studerande och deltagare varje år i hela Sverige. Företaget har haft en rad olika ägare, som bokförlaget Liber och möbeljätten Ikea, och ingår nu i den börsnoterade skolkoncernen Academedia.

Text: Eva Ersson Åbom

Foto: Malmö Stadsarkiv

1917 – Hakon Swenson, ICA

Hakon Swenson i Västerås startar ett livsmedelsföretag som går på tvärs mot allt sunt förnuft i branschen. Ett grossistföretag ägt av sina egna handlare, som dessutom konkurrerar med varandra om butikskunder. Denna omöjliga idé är idag det vi känner som dagligvarujätten Ica.

I november 1917 gick det att läsa en tidningsannons om ett nystartat företag i Västerås.

”Tecknare av aktier uti förslagsvis kallade ’Aktiebolaget Hakon Svenson & C:o’ kallas till konstituerande stämma å Stadshotellet i Västerås Torsdagen den 22 November 1917 klockan 5 eftermiddagen.”

PÅVERKAN & UTVECKLING

- I början på 1900-talet köper svenskar sin mat av lokala handlare, eller från Kooperativa förbundet som tar hand om hela kedjan från inköp, grossist till försäljning i sina egna Konsumbutiker.
- Stordriften gör att KF kan prispressa, erbjuda lägre priser och är marknadens gigant.
- Butikschefen i en Konsumbutik är anställd av Kooperationen. Något Hakon Swenson ogillar.
- Hans affärsidé är att kombinera stordriftsfördelar med frihet för butiksägaren, genom att handlarna själva äger grossisten. Det kräver samordnade och systematiskt planerade inköp.



Folk i livsmedelsbranschen måste ha skakat på huvudet. Vem var galen nog att starta en grossistfirma för livsmedel just nu? I Europa rasade första världskriget och livsmedel var kraftigt ransonerade i Sverige. Varubristen hade redan försatt många lanthandlare i kris, just de lanthandlare som grossister jobbade med. Dessutom hade dagligvaruhandeln redan en annan dominant aktör, Kooperativa förbundet.

Men Hakon Swenson, som låg bakom det nya företaget, var inte galen. Han trodde på sig själv och hade större planer, som växt fram under de 19 år som han varit kontorschef och delägare på grossistfirman Manne Tössbergs Eftr.

Hakon, född 1883 och bara 34 år gammal, hade trots sin ungdom redan nästan 20 års yrkeserfarenhet. Karriären startade vid 15 års ålder, när han efter folkskolan börjat som springpojke hos en handlare i Irsta det samhälle utanför Västerås där Hakon växt upp med sin far som var kyrkoherde, sin mor och sina syskon.

När handlaren som han arbetade hos köpte grossistfirman Manne Tössbergs Eftr. följde Hakon med, och hade vid 25 års ålder blivit kontorschef på firman.

Vid 1900-talets början köpte svenskarna sin mat från lokala handlare, och inte som idag i välsorterade livsmedelsbutiker. Handlarna hade små butiker, där varorna såldes över disk. Ofta var butikerna också inriktade på en eller några få varor. De var specialhandlare, där någon bara sålde kött, en annan mjölk, en tredje konserver och så vidare. Längre hade dessa handlare beställt sina varor direkt från lokala leverantörer, från traktens bondgårdar och odlare. Eftersom det tog mycket tid att beställa från så många leverantörer fanns det även företag som erbjöd sig att göra centrala inköp och sedan sälja vidare till livsmedelshandlarna. De här företagen – ett sorts mellanled i varuförsörjningen – kallades partihandlare eller grossister, och drevs av andra entreprenörer än de som skötte produktionen eller sålde i butik.

Hakon hade varit just grossist i nästan hela sitt yrkesliv, och visste allt om att köpa in varor från leverantörer och sälja dem vidare. Den affärsmässiga logiken var i teorin enkel: Att köpa så stora volymer att det gav rejäla prisrabatter. Att som grossist få bra rabatter innebar att handlarna i sin tur också fick köpa till ett lägre pris än om de köpt direkt från leverantörerna. Grossisten fick sin egen vinst genom att själv behålla en del av rabatten. Det blev pengar för grossisten, billigare inköp för handla-

ren, och enklare försäljning för producenten. Alla vann.

Så såg det ut i teorin, i alla fall. Men i praktiken, hade Hakon sett, var det svårt få till de volymer som krävdes för att grossisten skulle kunna pressa priserna. De inköp som handlarna gjorde var oregelbundna och små, och det fanns en överhängande risk för grossisterna att få en massa inköpta varor över, som ingen handlare ville ha.

Det var som att det fanns ett glapp i steget mellan grossisten och handlaren. Hakon tänkte att vägen till lägre priser för alla inblandade var ett tätare samarbete

Det fungerade ju för Kooperativa förbundet (KF), som grundats 1899 och som tog hand om hela kedjan från inköp via grossisterna till försäljning i butik. Den stordrift som lösningen skapade gjorde att KF kunde prispressa och erbjuda marknadens bästa priser i sina Konsumbutiker. Kooperationen, som ligger bakom dagens Coop-butiker, var marknadens gigant.

Men entreprenören Hakon tyckte riktigt illa om en bärande del i den kooperativa lösningen: att handlarna inte ägde sina egna butiker. Butikschefen i en Konsumbutik var anställd av kooperationen. Hakon tyckte att det ströp konkurrensen mellan hand-

larna och dessutom togs handlarnas självständighet som egna företagare, ifrån dem.

Hakon ville alltså få KF:s stordriftsfördelar, men utan att handlarna behövde ge avkall på sin frihet. För honom var det viktigt att varje handlare själv kunde bestämma vad de sålde, baserat på vad kunderna ville ha, och inte utifrån vad centralkontoret köpt in. Vad de behövde, tyckte Hakon, var ett gemensamt koncept och arbetssätt. Vad vi idag kanske skulle ha kallat "en nätverkslösning för gemensamma intressen".

Den praktiska lösningen tyckte Hakon egentligen var riktigt enkel: låt handlarna köpa in sig i grossisten! Det bröt i och för sig mot hur grossistföretag brukade ägas, det vill säga av enskilda köpmän. Men, tyckte Hakon, om handlarna (detaljisterna) ägde grossisten (partihandlaren) som de handlade från skulle de ha intresse av att planera inköpen bättre, eftersom de hade egna ekonomiska skäl att skapa stora inköpsvolymmer åt grossisten.

Trots Hakons övertygelse förkastades hans idé av arbetsgivaren. De övriga i ledningsgruppen på Manne Tössbergs Eftr., slog bort Hakons förslag, varje gång han tog upp det. Skulle handlarna samarbeta kring inköp samtidigt som de konkurrerade med varandra i sina byar och städer? En omöjlig idé!

Till sist sa Hakon 1917 helt sonika upp sig. Om företaget där han arbetade inte ville förverkliga idén fick han göra det själv.

Fast han behövde kunnigt folk att göra det med. Hakon bjöd hem fem gamla kollegor till en middag i villan i Västerås för att se om de ville följa med. Japp, det ville de – och inte bara de. I intervjuer senare berättade Hakon:

”Ett tjugotal av mina kamrater från Manne Tössberg följde mig vid den nya bolagsbildningen. Vi satt här hemma i villan och överlade om arbetsuppläggningsen. Inget kontor hade vi. Telefonen satt i sängkammaren en trappa upp med anknytning till tamburen. Det blev de första lokalerna för de första affärerna.”

Vad hustrun Maja, som Hakon gift sig med 1911, tyckte om att hemmet blev ett kontor är oklart.

Som son till en kyrkoherde, och dessutom med erfarenheter som resande försäljare, hade Hakon tränat upp en närmast pastoral retorik, berättade folk efteråt. Han kunde ”ta ett rum”, oavsett om han stod på en estrad eller satt vid ett köksbord. Den förmågan kom väl till pass när han övertygade kollegor att lämna sina trygga anställningar för att jobba på vad vi i dag skulle kalla en ”startup”. Hans övertalningsförmåga hjälpte även i näs-

ta steg, när handlare skulle övertygas att köpa aktier i Hakon Swenson AB. Målet var ett aktiekapital på 800 000 kronor, men när teckningen avbröts hade han nått drygt 1,2 miljoner kronor. Omkring 250 köpmän var då delägare. De tuffa krigstiderna kan rentav ha bidragit till handlarnas entusiasm. I hela samhället rådde en anda av att samverkan var nödvändig för överlevnad.



Under 1920-talet tog Hakons "omöjliga idé" fart. Volyminköpen ökade och verksamheten växte stadigt. Kontor i Västerås, Gävle och Karlstad följdes av fler i Mellansverige. Utöver att ta in andras produkter började de ta fram och sälja egna varumärken, med det egna kaffet "HS-blandning" som första produkt.

Ändå var Hakon inte riktigt nöjd. "Hakonbolaget", tyckte han, var fortfarande mest en partihandlare som råkade ha en del handlare som ägare. Det djupa samarbete som var själva

grundtanken och som han tyckte behövdes för att få ett större engagemang från handlarnas sida, saknades fortfarande.

År 1931 tog han därför nästa steg och erbjöd samtliga av Hakonbolagets kunder att bli delägare. Det gav 1 400 nya delägare – och den handlarägda inköpscentralen var ett etablerat faktum.

Vad hände sen?

Hakons idé låg i tiden. Medan Hakonbolaget verkade i Mellansverige följdes hans exempel med handlarägda inköpscentraler i andra landsändar: EOL i söder, Nordsvenska Köpmanna i norr och SV för Stockholm och Gotland. Ofta anlätades Hakon som rådgivare åt de nya företagen. 1939 skapade de fyra bolagen ett gemensamt företag, Svenska Inköpscentralernas AB – som förkortades ICA. År 1964 satte sedan varje ansluten handlare över hela landet upp en ICA-logga högst upp på sin butik – och därmed kan det nog sägas att Hakon Swensons "omöjliga idé" var helt ut genomförd. Hakon själv missade dock det sista steget: han dog 1960, 76 år gammal.

Text: Anders Sjöman

Foto: ICAs arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria

1918 – Mary och Lennart Wålstedt, Wålstedts Ullspinneri

Makarna Wålstedt flyttar med familjen från storstaden Stockholm till landsbygden i Dalarna för att bli fårabönder. De räddar lantrasfåret från att dö ut och drar igång ett ullspinneri som förser konsthantverkare och textilkonstnärer med garn av ypperssta kvalitet. Ull som industrin inte vill ha i sina maskiner.

Mary Wålstedt föddes 1888 som Mary Åbom i en välbärgad familj i Stockholm. Det var en förändringens tid. Sveriges resa mot ett modernt välfärdsland hade nyss inletts och det gamla skulle nu ge plats för det nya som kom. Nya jordbruksmetoder, industrialisering, utvandring och urbanisering gjorde att traditionell bondekultur, folkdräkter, hemslöjd och hantverk blev omodernt.

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Konstnären Mary Wålstedt och civilingenjören Lennart Wålstedt ogillar Industrialiseringen. Folkligt hantverk bevaras och hemslöjd blir viktig näringsverksamhet.
- Moderna garner håller inte måttet. Mary Wålstedt upptäcker att fibrerna i gamla textilier kommer från lantfåret, en utdöende art. Ull som inte passar fabrikernas spinnerier.
- Familjen inleder ett långsiktigt avelsarbete tillsammans med uppfödare. I början spinns ullen för hand, efter många år skaffar Wålstedts ett eget spinneri för att klara efterfrågan.



Det fanns de som oroade sig för att det som var på väg att ersättas av allt nytt skulle försvinna för gott, och gjorde vad de kunde för att förhindra det. En av dem var folklivsforskaren Arthur Hazelius i Stockholm, som grundade friluftsmuseet Skansen (1891), föreningen Svenska folkdansens vänner (1893) och kulturarvsmuseet Nordiska museet (1907). En annan var tex-

tilkonstnären Lilli Zickerman som låg bakom grundandet av Svensk Hemslöjd 1899, som blev startskottet för runt tjugo hemslöjdsföreningar runt landet. Alla arbetade de för att den folkliga slöjden skulle bevaras, men anpassas till den nya tiden. De ville att hemslöjd skulle bli en viktig näringsverksamhet.

Det här var tidsandan när Mary Åbom mellan 1905 och 1910 studerade vid Tekniska skolan, som är dagens konstdesignskola Konstfack. Där lärde hon känna blivande konstnärer som Vera Nilsson och Sigrid Hjertén. I deras studier av Sveriges kulturhistoria hade Dalarna precis fått ett uppsving, inte minst tack vare målarna Carl Larsson och Anders Zorn. År 1908 reste 20-åriga Mary för första gången till Dalarna och besökte orten Floda. Hon gillade det hantverk hon fick se, i synnerhet det textila. Textilintresset växte och nästa år åkte hon tillbaka för att lära sig gammaldags växtfärgning av ull. Hon skaffade också en vacker Dala-Floda-folkdräkt med yllebroderier i överflöd, och en vit pälsjacka, som hon bar vid festliga tillfällen.

I februari 2013, bara några år efter att hon gått ut skolan, gifte hon sig med civilingenjören Lennart Wålstedt, som kom från en helt annan social miljö än hon och dessutom var inriktad på ett jordbruksliv på landsbygden. Mary fångades av Lennarts idéer,

säkert påverkad av intresset för klassiskt och naturnära hantverk som hon fått med sig från studietiden.

Till omgivningens stora förvåning lämnade paret Stockholm och bosatte sig på gården Skomakartorp i Västmanland. Kanske underlättades beslutet av att de hade en ekonomisk trygghet att stå på, genom de pengar Mary hade i arv från sin far som dött när hon bara var tio år. I rask takt födde Mary nu tre barn och blev textilhantverkare.

År 1918 flyttade familjen igen, nu till gården Näbbäcksholen i Dala Floda. I bygden fanns, som Mary redan visste från tidigare besök, en rik tradition av att tillverka olika typer av vävnader och fina pälsar. Medan Lennart skötte gården fortsatte Mary sin utveckling som textilhantverkare och textilkonstnär. Ull var hennes favoritmaterial – men hon hade svårt att få tag på ullgarn som uppfyllde hennes höga krav. Hon köpte garner och spann även eget garn, men tyckte att kvaliteten på det hon fick fram var sämre än det hon sett i äldre hantverk. Vad hade de haft för ull och för knep förr i tiden undrade hon?

Det var inte bara Mary som tyckte att moderna garner inte höll måttet. Hemslöjdsrörelsen ville lösa samma gåta som Mary brottades med – och kom fram till att ullen i många gamla textilier kom



från en fårras, det svenska lantfåret, som knappt existerade längre. De långa fibrerna i just lantrasullen gav det färdiga garnet spänst, glans och styrka och dessutom noppade det sig mindre vid användning och tvätt.

Att lantfåret, och dess ull, var på väg att försvinna hade sina egna historiska skäl. Under lång tid, fram till 1500-talet, hade det kortsvansade lantfåret varit det enda får som fanns i Sverige. Dess ull, med grövre täckhår och finare bottenull, passade perfekt för att göra grova, slitstarka kläder som passade i jordbruket. Men människor i andra samhällsklasser som inte hade arbeten där kläderna slets ut på samma sätt ville inte ha grova bondtyger, utan föredrog finare textilier. Därför såg kung Gustav Vasa till att importera andra fårraser med finare ull till Sverige. Den gamla lantrasstammen trängdes tillbaka eller blandades successivt upp med nya raser. När sedan industrialiseringen tog fart visade det sig att lantrasfårens ull inte heller passade fabrikernas spinnmaskiner, vilket ledde till att intresset för lantfåren minskade ännu mer och i början av 1900-talet var de på väg att försvinna helt.

Men några får fanns kvar och olika personer engagerade sig för att rädda rasen. År 1917 bildades Svenska Fåravelsföreningen och staten började stötta fåraveln. Mary och Lennart bidrog genom att 1919 starta ett långsiktigt, systematiskt avelsarbete för att rädda lantrasfåret från utrotning. De köpte ett antal lantfår och sedan gick Lennart vetenskapligt fram. Varje djur registrerades noggrant. Ullen delades upp efter typ och lämpligt användningsområde i ryauull (för täcken eller mattor), gobelängull (för vävtapeter), pälsull (för konstvävnader och möbeltyger) och finull (för mjukare textilier).

Parets ambition var att få fram skinn och konstvävnadsgarn av samma höga klass som i gamla vävar, ryor och bonader, en ull som dessutom gick att färga. Enligt många "förståsigpåare" var det här en helt galen idé. Industrin ville inte ha ullen och fåren var dessutom så magra att de inte var lämpliga att föda upp för slakt heller.

Men paret Wålstedt gav inte upp. Gråulliga lantrasfår fanns på Gotland men på fastlandet var Wålstedts ensamman om medvetet avelsarbete med vita lantrasfår. År 1922 blev Lennart medlem i Svenska Fåravelsföreningen och började arbeta för att få fler att satsa på uppfödning, så att stammen skulle växa. För

att övertyga uppfödarna visade de upp Marys vävnader, fårfällor och Lennarts skinnarbeten på utställningar, så småningom även utanför Sverige. 1923 kunde de för första gången visa egen handspunnen, i princip renrasig lantrasull.

Och sakta växte uppmärksamheten för verksamheten. Fårägare, rådgivare, vetenskapsmän, textilintresserade och konstnärer började komma till Dala-Floda för studiebesök. Efterfrågan på ull len växte, så mycket att Wålstedts efter ett tag inte längre själva kunde få fram tillräckligt. Men vid det laget hade fler börjat se den ekonomiska vinningen i att avla lantrasfår, så nu fanns det ull att köpa även från andra uppfödare. Paret Wålstedt hyllades för sin pionjärinsats, för såväl avelsarbetet och ullhanteringen som sina konstnärliga produkter och sitt hantverk.

Verksamheten utvecklades med tiden till ett bolag, Wålstedts Textilverkstad HB. Några mattor hamnade hos Emma Zorn på Zorngården och i Kopparbergs kyrka, andra i styrelserummet hos bygdens storföretag Stora Kopparberg (idag Stora Enso).

I tidskriften Form rapporterade Svenska Hemslöjdsföreningarnas Riksförbund att "i övre Dalarna finnes ännu en ansevärd stam av lantrasfåret, i det stora hela alldeles oblandad med andra raser." De skrev även att "fru Zorns matta, utgången från

Wålstedts verkstad, uppvisades nu efter fyra års flitig användning. Som man hade hoppats hade den ej försämrats, utan ullens glans hade tvärt om ökat, och den gamla vackra ryakvaliteten på ullen framträdde nu tydligt.” Paret Wålstedts fokus på kvalitet hade börjat ge tydliga resultat.

När fler textilkonstnärer ville använda Wålstedts ullgarn fick de leveransproblem igen. För att hinna med var de var tvungna att börja spinna garnet med maskin och ullen skickades till Dalarnas ullspinneri i Stora Skedvi. Men lantullens långa fibrer var tunga att spinna och maskinerna klarade inte av den rena lantrasullen. För att klara av leveranserna blev de tvungna att blanda i mer lättarbetad ull från cheviot-får. Mary var inte nöjd med vare sig lösningen eller resultatet – men fick finna sig, inte minst när flera kända textilkonstnärer som Elsa Gullberg, Märta Måås-Fjetterström och Handarbetets vänner började ändå använda blandgarnet.

Det mesta av Wålstedts arbete ägde rum i det egna hemmet. Ullen sorterades för att sedan spinnas för hand på spinnrock till färdigt garn. Mary färgade garnerna och skapade mönster för rya- och flossamattor, plädar, filter, vepor och annat, som lokala väverskor tillverkade i husets egen vävsal. Först 1935, 16 år efter

starten, skaffade Wålstedts ett eget spinneri och riktiga arbetslokaler. Sonen Lasse fick bygga och sköta spinneriet. De köpte dyra spinnmaskiner i Tyskland, som de var tvungna att anpassa kraftigt för att klara den långfibriga svenska lantrasullen.

Verksamheten gick på högvarv fram till 1943 när en eldsvåda förstörde det mesta; material, skisser och maskiner. Wålstedts lät sig inte knäckas, men fick göra en omstart som de tog vara på genom att utöka sortimentet med stickgarner, särskilt lämpliga för Dalarnas speciella tvåändsstickning. Och människor fortsatte köpa deras garn i alla år, direkt från verkstaden utan mellanhänder.

Vad hände sen?

Mary dog 1964 och Lennart tre år senare. År 1986 sammanfattade författarinnan Ann-Marie Rådström deras gemensamma gärning: "nästan samtliga svenska textilkonstnärer under fyra decennier har hämtat sitt material från Wålstedts".

Företaget heter nu Wålstedts Ullspinneri och drivs vidare av familjen i fjärde generationen. Ägare är barnbarnsbarnbarnet Sonia och hennes man Roger Bush. På grund av oklara ägarförhållanden, som uppdagades när Sonias mamma dog, fick företaget

läggas ned och rekonstrueras 2019. Det startades om 2021 i moderniserad tappning. Än idag är spinneriets hjärta den snart 100 år gamla spinnmaskinen från Marys och Lennarts tid. Miljötänk och närproducerat står fortsatt i fokus. Och efterfrågan på äkta lantrasullgarn är fortfarande större än tillgången.

Text: Eva Ersson Åbom

Foto: Nordiska museet

1919 – Märta Måås-Fjetterström, Svenska Mattor och Vävnader

Märta Måås-Fjetterström är kanske Sveriges mest kända och internationellt hyllade textilkonstnär. Hon förnyar konsthantverket med djärva mönster på sina prisbelönta mattor. I Båstad bygger hon upp en egen verkstad med väverskor, kontor och utställningsrum för att förse en köpstark kundkrets med vackra vardagsvaror.

Märta Fjetterström – det extra släktnamnet Måås la hon till senare – föddes 1873 och växte upp i Vadstena där fadern var kyrkoherde. I familjen fanns fyra döttrar, och både storasyster Kerstin och lillasyster Ebba utbildade sig till sjuksköterskor. Också Märta ville få en yrkesutbildning: som teckningslärare, berätt-

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Traditionellt hantverkskunnande är i konstnärskretsar en motvikt mot industrialiseringen. När många varor masstillverkas snabbt och billigt blir det personliga uttrycket viktigt.
- Märta Måås-Fjetterström är känd som en kreativ förnyare av textilkonsten. Men hon bryter mot tidens ideal i hemslöjdsrörelsen och arbetar inte med traditionella mönster och teknik.
- Hon når framgångar genom att ställa ut djärvt mönstrade mattor på viktiga utställningar. Köpstarka kunder hittar hennes vävverkstad i Båstad där hon bygger kontakter och sitt varumärke.

tade hon för sin pappa när hon var i sena tonåren. Pappan gick med på det, trots att det var en tid när döttrar vanligtvis inte fick utbildning. Kanske hade Märta vidsynta föräldrar. Eller så var de helt enkelt pragmatiska och tänkte att det i dåtida mansbristens Sverige inte fanns män nog att gifta bort alla döttrarna med, så lika bra att de fick en utbildning och kunde försörja sig själva.



Märta sökte och kom in vid Högre konstindustriella skolan i Stockholm, en del av Tekniska Skolan (dagens Konstfack). Men väl där var det inte teckningen som hon först trott, utan konsthantverket som fångade 17-åringens intresse.

Sverige genomgick på 1890-talet en intensiv våg av industrialisering. Den drev samhällsutvecklingen framåt, mot nya sätt att leva och arbeta. Men inte alla tyckte om förändringen. I konstnärskretsar såg många industrialiseringen med sin serietillverk-

ning och förenklade former som opersonlig och omänsklig jämfört med det traditionella hantverkskunnandet. Just konstslöjden kom därför att bli ett av de hetaste fälten på konstscenen. Det som Märta och hennes medstudenter (en blandning av män och kvinnor vilket var en nyhet) ägnade sig åt låg verkligen i tiden. Samtidigt blandade de friskt inspirationskällor för sina verk: jugendstilens friare former, orientaliska influenser och mer traditionell svensk allmogekultur. De sökte konstnärlig förnyelse, samtidigt som de lärde sig praktiskt hantverkskunnande.

När hon 1895 var färdig med utbildningen försörjde sig den då 22-åriga Märta Måås-Fjetterström som teckningslärare, först i Jönköping och sedan vid Anna Whitlocks skola i Stockholm. Hon kom snart i kontakt med Georg Karlin, som 1882 grundat Kulturhistoriska museet – känt som Kulturen – i Lund. Georg Karlin beställde mönster och bilder av Märta som sedan vävdes upp i museets ateljé och användes som vinster i museets lotteri.

År 1902 blev Märta facklärarinna på Kulturen i Lund. Från sitt nya skånska hem började hon nu bli känd som en kreativ förnyare inom textilkonsten. Efter några år blev hon föreståndare

för Malmöhus läns hemslöjdsmagasin i Malmö. Ett spännande arbete – men samtidigt var Hemslöjdens styrelse omvitnat konservativ och hade svårt för konstslöjd som inte följde traditionella mönster och tekniker.

När Märta Måås-Fjetterström gjorde succé på den stora Stockholmsutställningen 1909 med den nyskapande tapeten Staffan Stalledräng var måttet rågat för hennes arbetsgivare. Hon hade ju komponerat ett eget, nytt textilmönster, i stället för att kopiera en historisk förlaga. Detta var inte skånsk hemslöjd! Trots att tidningsrecensenterna hyllat hennes sätt att förnya och Röhska Konstslöjdmuseet i Göteborg direkt köpt verket, fick hon sparken 1911. Styrelsen menade att hon "inte lagt sig nog vinn om att främja den gamla skånska vävnadskonsten".

Uppsägningen tog hårt, men med uppbrottet följde ändå konstnärlig självständighet, och nya uppgifter väntade snart. Lilli Zickerman, en av hemslöjdens centralgestalter, hade öppnat en vävskola i skånska Vittsjö och bjöd omgående in Märta Måås-Fjetterström som föreståndare. Konstnärinnan skapade nu allt djärvare mönster som vävdes av eleverna vid skolan.

Baltiska utställningen i Malmö 1914 blev en triumf för Märta Måås-Fjetterström. Hon gjorde succé med S:t Göran och draken,

ett verk som efter 13 år av skissande äntligen blivit verklighet. Ett annat uppmärksammat verk, flossamattan Hjorthagen, köptes in av den inflytelserike ingenjören Ludvig Nobel, som fått upp ögonen för henne på utställningen.

Ludvig Nobel, brorson till dynamitkungen Alfred Nobel, var känd som "Båstadskungen". Han hade kommit till Båstad 1905 och på kort tid omvandlat det sömniga samhället till en finare badort med badhotell nya villaområden för badgästerna, och de tennisbanor som skulle göra Båstad så känt. Nu var han i gång med att inreda det exklusiva hotellet Skånegården och verket Hjorthagen hängdes upp i en svit, som den första av en rad mattor signerade MMF på hotellet.

Nobel introducerade Märta Måås-Fjetterström till en ny och köpstark kundkrets med kungafamiljen i spetsen. Han övertalade henne dessutom att lämna Vittsjö och etablera en egen verksamhet i Båstad. På Nobels inrådan köpte hon 1919 fastigheten Strandgården vid hamnen för att där förverkliga drömmen om en egen verkstad med vävstolar, ett utställningsrum, ateljé och ett kontor – och ett eget företag. Sin bostad inrymde hon en våning upp i den gamla tegelbyggnaden.

Nu var 46-åriga Märta Måås-Fjetterström inte bara konstnär utan även egen företagare. För att lyckas med företaget, som döptes till Verkstaden för Svenska Mattor och Vävnader AB, behövde hon personal för att väva. Att hitta yrkesskickliga vävare blev en ständig utmaning, menen här visade hon stor påhittighet. Till att börja med övertalades några av konstväverskorna från utbildningen i Vittsjö att följa med till Båstad. De blev verkstadens kärna, men Märta Måås-Fjetterström rekryterade också väverskor från trakten kring Båstad och Bjärehalvön, där vävkunnigheten ännu var levande.

Märta Måås-Fjetterström gjorde alla ritningar och mönster för sina verk, men vävde dem alltså inte själv. Hon bestämde också vilka material och tekniker som skulle användas för att varje verk skulle få det uttryck hon sökte medan andra rent praktiskt gjorde själva mattan, gobelängen eller draperiet. Hon jämförde sin roll med tonsättarens; hennes mönster var kompositioner som framfördes av vävarna, precis som en orkester framför ett musikverk. Och precis som en musikkonsert bygger på både kompositionen och musikernas utförande kombinerade hennes verk en grundkomposition med hantverkarens kunniga utförande. Och de som sedan gick på mattorna, kunde ju liknas vid publiken i konsertsalen.



Som entreprenör med ambitionen att leva på sin konst behövde hon nu få uppmärksamhet kring sina verk för att sälja dem. För Märta Måås-Fjetterström blev de många utställningar som fanns runt om i världen en central kanal för att nå ut och marknadsföra sig.

På Jubileumsutställningen i Göteborg 1923 fylldes en vägg i konstindustribyggnadens stora textilhall av hennes mattor och där träffade hon också möbelformgivaren Carl Malmsten, vilket

skulle leda till livslång vänskap och samarbete. De öppnade en gemensam butik och utställning i centrala Stockholm, och genomförde många prestigefyllda inredningsprojekt tillsammans genom åren. Ett tidigt exempel är vardagsrummet på Ulriksdals slott, en bröllopgåva från Stockholms medborgare till kronprinsparet Gustaf (VI) Adolf och Louise Mountbatten 1924. De inredde också den överdådiga atlantångaren M/S Gripsholm 1928, och senare tredje Svenska Institutet i Rom 1940.

Samarbetet fortsatte på den stora konstindustriutställningen i Paris 1925. Där visades draperierna Kungsljus och Skära tillsammans med Carl Malmstens möbler och framgången var omedelbar. Samtidigt blåste nya vindar i konst- och formvärlden. På Stockholmsutställningen 1930 hamnade deras verk i konflikt med det funktionalistiska formspråk som dominerade resten av utställningen. Men på världsutställningarna i Chicago 1933 och Paris 1937 gjorde de på nytt stor internationell succé.

För Märta Måås-Fjetterström var de utställningarna ute i världen säkert en motpol till det vardagliga kreativa arbetet hemma i ateljén. Hon hittade inspiration i naturen och i den lokalt förankrade traditionen, men också i det internationella sammanhang som utställningarna erbjöd. Där mötte hon ett erkännande som

byggde upp hennes anseende utomlands, vilket stärkte hennes position också på den svenska konsthantverksscenen.

På världsutställningen i New York 1939–1940 – då stilbegreppet Swedish Modern myntades – ställde Märta Måås-Fjetterström ut en sista gång för en internationell publik, även nu tillsammans med Carl Malmsten. Mattan Blåplump, med rundade hörn och stiliserad enkelhet, pekade mot en ny estetik.

Om Märta Måås-Fjetterströms privatliv vet vi mycket litet. Hon var noga med integriteten och ville skilja på offentligt och privat. "Se mattorna – det är jag!" var hennes svar om någon ställde en privat fråga.

Vad hände sen?

Märta Måås-Fjetterström dog på påskdagen 1941, 67 år gammal, efter en tids sjukdom. Hon lämnade efter sig nästan 700 verk i olika tekniker, de flesta mattor men också draperier, bonader, dukar och mycket annat. Efter hennes död stod de 23 vävstolarna i verkstaden tomma och oanvända i ett halvår. Dödsboet var nära att sälja kvarlåtenskapen till ett textilföretag i USA, men en insamling på initiativ av bland andra Carl Malmsten gjorde att verksamheten i Båstad kunde räddas. AB Märta Måås-

Fjetterström konstituerades i januari 1942 och drevs vidare av textilkonstnären Barbro Nilsson.

Samma företag producerar än idag de mönster som mattdrottningen lämnade i arv, men samarbetar också med dagens tongivande konstnärer. Mattor signerade MMF finns i dag i hem över hela världen, från Kungliga slottet i Stockholm till den amerikanske filmregissören Steven Spielbergs hem i USA. Genom åren har verksamheten gått igenom flera kriser och högkonjunkturer, men ändå överlevt. I samband med hundraårsjubileet 2019 hölls en jubileumsutställning i Stockholms slott, dit bland annat kung Carl Gustaf lånade ut elva dyrgripar ur den kungliga samlingen av MMF-verk.

Text: Anders Houltz & Anders Sjöman

Foto: Per Bagges fotosamling, Universitetsbiblioteket, Lunds universitet

1919 – Åter- uppvaknande och turbulens efter första världskriget

Återuppvaknande och turbulens
efter första världskriget.

Inflation, börsuppgång, spanska
sjukan, utbyggd vattenkraft,
allmän rösträtt och åtta timmars
arbetsdag.



Åren efter första världskriget är en tid präglad av inflation, börsuppgång, spanska sjukan. Men i Sverige införs också allmän rösträtt, utbyggd vattenkraft och åtta timmars arbetsdag. Epoken skapar superentreprenören Axel Wenner-Gren och tändstickskungen Ivar Kreuger. Men också entreprenörer som ser möjligheter för bättre boende, ökad fritid och ändrade matvanor för svenska folket.

År 1919 blickar Europa försiktigt framåt efter fyra år av förödande strider. Sverige har genom neutralitet hållit sig utanför kriget, men ändå påverkats på djupet av händelseutvecklingen. Efterfrågan på svenska exportprodukter inte minst i järn-, stål- och verkstadsindustrin ökar till en början kraftigt. De krigförande länderna är i akut behov av råvaror, maskinutrustning, papper, skor och textilier. Framför allt stora etablerade industrier kan dra nytta av exportmöjligheterna: Asea, SKF eller Atlas Diesel (i dag delat Atlas Copco och Epiroc). För nystartade företag är tiderna svåra, hemmamarknaden krymper, importen minskar och viktiga livsmedel och andra konsumtionsvaror ransoneras. Priserna stiger och eldar på inflationen. Men företag med moderna metoder och gammal teknik kan fortfarande hävda sig i konkurrensen.



Import av livsmedel, bränsle och andra varor hindras av de tidigare krigförande länderna. För att varorna ska räcka till hela befolkningen inför myndigheterna ransonering på bland annat socker, kaffe och bröd. Parallellt växer det fram en svartabörs-handel med eftertraktade varor. Missnöjet mot stigande priser och varubrist ökar i befolkningen. Våren 1917 genomförs hungerdemonstrationer och strejker i hela landet. På vissa håll övergår de i kravaller. I Ryssland tar bolsjevikerna makten genom

revolution – och många oroar sig för att något liknande ska hända i Sverige.

Samtidigt ökar handeln med aktier på Stockholmsbörsen. Detta leder till börsuppgång och växande omsättning, men också till övervärdering av företag. Nya aktiespekulanter lockas att investera och handla. Börsen får ett genombrott som riskkapitalmarknad.

Utvecklingen stimulerar även fusioner av bolag. En sådan, signerad Axel Wenner-Gren, är sammanslagning 1919 mellan AB Lux och Svenska Elektron som skapar företaget Electrolux. Wenner-Gren är en ny slags entreprenör: en fantastisk säljare men varken uppfinnare eller tekniker. Sin höjdpunkt når Stockholmsbörsen 1918 då omsättningen ligger på en nivå som överträffas först på 1980-talet. Men toppnoteringen följs av ett dramatiskt ras som varar under drygt tre år. Det drabbar särskilt småsparare och investerare som gått in sent i uppgången.

Spanska sjukan, en pandemi som sprids över världen, når Sverige 1918 och klingar av först sommaren 1920. Den mycket dödliga influensan skördar offer särskilt bland de unga. 37 573 personer avlider åren 1918–1920 och befolkningen uppgår till knappt sex miljoner människor.

Livsmedelsförsörjningen förbättras, och den så kallade Folkhushållningskommissionen avskaffas, liksom den sista kristidsransoneringen. Nya företag uppstår: GB fabrikstillverkar portionsglass och Dafgårds lanserar färdiga rätter. Erfarenheter från krigsåren driver på förändringen. Kooperativa förbundet och Konsumbutikerna (i dag KF och Coop) ökar i betydelse. Kooperativa förbundet bildas redan 1899, men när livsmedelshandelns brister blir tydliga under första världskriget får organisationen sitt verkliga genombrott.

Potentialen i vetenskap och teknik, har på gott och ont blivit tydlig genom kriget, och stärkt ingenjörernas ställning i samhället. Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA, grundas 1919 som mötesplats för teknikvetenskap och samhälle. Kriget har tydligt visat hur beroende samhället är av tillgång på energi, inte minst av kolimport. Energifrågan, och nya inhemska energikällor, blir hjärtefrågor för akademien. Krigets bränslebrist har stimulerat investeringar i elektricitet. Vattenkraft i svenska älvar byggs ut och eldistributionsnäten i landet knyts samman och gör det möjligt med elektrisk belysning på arbetsplatser och i hemmen. Inom industrin står elmotorer 1920 för nära 80 procent av driften. Nya tider kräver nya fabriker, som byggs av moderna byggföretag som Bygg-Oleba.

En rad beslut och reformer stärker de medborgerliga rättigheterna. Viktigast är rösträtsreformen, som ger män och kvinnor som fyllt 23 år rätt att rösta i allmänna val. Beslutet tas 1919 och träder i kraft i riksdagsvalet 1921. 1919 införs åtta timmars arbetsdag i industrin. Lördagen är fortfarande arbetsdag och reformen innebär därför 48 timmars arbetsvecka. 1938 får Sverige sin första semesterlag, två veckor betald ledighet. Intresset för fritidsaktiviteter växer. Sportföretagen Jofa och Sundins skidor är entreprenörsföretag som skapar en ny marknad. Tonåringen Niss Oskar Jonsson Malung, som grundar Jofa, hittar användningsområde för överblivna läderlappar från ortens skinnindustri. En resurseffektiv hållbar användning av spill. Långt innan det blev en trend.

En ny giftermålsbalk 1920 gör gifta kvinnor myndiga. Tidigare har bara änkor och ogifta över 25 års ålder rätt att till exempel teckna avtal eller starta företag. Dörren öppnas för kvinnligt entreprenörskap. Tjärdrottningen i Västerbotten är ett exempel på framgångsrikt kvinnligt ledarskap. Kvinnor tillåts dessutom att söka till högre tekniska utbildningar på samma villkor som män.

Fred råder, men det ekonomiska läget är inte stabilt. Inflationen under krigsåren, då priserna steg kraftigt, är visserligen över. Istäl-

let råder deflation med prisfall och stigande arbetslöshet. "Deflationskrisen" 1920–22 har beskrivits som en av de djupaste kriserna Sverige varit med om i modern tid. Under 1921 sjönk exempelvis BNP med 5 procent – den största nedgången någonsin under ett år. Företag som varit lönsamma under krigsåren visar sig nu dåligt rustade att möta den nya tiden. Inte minst inom järn- och stålindustrin drabbas många företag. Gamla bruk och mindre företag läggs ned, och de som överlever genomgår hårda omstruktureringar och rationaliseringar. I fallet dras mindre affärsbanker med, som erbjudit lån och generösa krediter under de goda åren.

Den nya tiden föder nytt företagande och ny framtidstro. Mest känd av tidens finanshjältar, är "tändstickskungen" Ivar Kreuger. Han tjänade pengar under krigets börsuppgång och klarar sig genom deflationskrisen. Nu leder han Svenska Tändsticksaktiebolaget ut i världen, köper företag och skapar nationella monopol för tändstickstillverkning i en rad länder. Många ser honom som en superentreprenör – en förgrundsgestalt i en ny, svensk industriell stormaktstid. Men det ska snart avslöjas att framgångsbygget vilar på bräcklig grund.

1922 – Olle Engkvist, Bygg-Oleba

Murarlärlingen Olle Engkvist bygger folkhem åt Per Albin Hansson och banbrytande fabriker åt industrin. Entreprenörskapet vilar på teknikkunnande, goda sociala relationer, samarbete med tidens stora arkitekter och ett samhällsengagemang. Företaget han startar 1922 i Stockholm rationaliserar, standardiserar och industrialiserar bygghantverket.

Olof Engkvist föddes 1889 i en arbetarfamilj och växte upp i Gävle. Hans pappa Olof August var murare och blev sedan murarmästare, med ansvar för att ta fram byggritningar när det skulle byggas stenhus. Kunnigt byggfolk behövdes, nu när det byggdes mycket i Sverige som gick igenom en första våg av industrialisering. Pappan såg till att sonen Olle – som aldrig kall-

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Murarlärlingen lär sig byggbranschen från grunden på byggen. Vidareutbildar sig inom teknik och arkitektur på KTH, reser och studerar byggbranschen i flera europeiska länder.
- Får rättigheter som byggmästare, startar egen firma, nätverkar i branschen, engagerar sig i tidens bostadsdebatt och arbetar nära arkitekter, etablerade såväl som nya.
- Bygger banbrytande industribyggnader, uppför bostäder för folkhemmet utifrån ett socialt engagemang. Inför standardiserad och rationell produktion för att industrialisera hantverket.



lades Olof – fick lära sig yrket. Redan som fjortonåring bar han tegelstenar på svajiga byggnadsställningar elva timmar om dagen. Som femtonåring började Olle en treårig murarutbildning. Hela livet skulle han sedan hävda hur viktigt det var att kunna hantverket om man skulle jobba i modern byggindustri.

Parallellt med murarutbildningen gick Olle även ett år på Brunnsviks folkhögskola, norr om Ludvika i södra Dalarna. Skolan var helt nyöppnad, hade starka kopplingar till nykterhets- och arbetarrörelsen och var avsedd att "ge medborgerlig bildning åt traktens unga människor", när högre utbildning annars

främst var något för bara samhällets rika. Olle skulle senare i livet säga att det var här hans samhällssyn formades: solidaritet och omtanke om medmänniskor och samhället i stort. När han var 60 år skrev Olle: "En byggnadsföretagare bör ha en social syn på sitt yrke; han skall reagera mot allt vrångt och tokigt samt kraftigt medverka till sunda och riktiga initiativ. [...] Kärleken till pengarna får på inga villkor gå före kärleken till uppgiften."

När han var 18 år började han arbeta som murare, avancerade till murarbas, och jobbade under första världskriget på olika byggen i Stockholm. Samtidigt läste han på Byggnadsyrkesskolan (del av dagens Konstfack) som utbildade arbetsledare inom byggnadsbranschen. Direkt efter den utbildningen passade han 1918 på att vara extraelev i arkitektur på teknikuniversitetet KTH och lyckades även få extrajobb som ritare hos den kände arkitekten Erik Lallerstedt.

År 1919 nådde han sedan ett viktigt yrkesmål: han fick byggmästarrättigheter i Stockholm, och därmed rätten att ta på sig och utföra hela bygguppdrag. Det var ett stort steg: nu skulle han kunna arbeta under eget namn och inte som anställd på någon annans bygge. Men innan han tog på sig uppdrag ville

han ha ännu mer kunskap. Så under ett par år gav han sig ut på flera längre resor i Europa och studerade byggbranschen i flera europeiska länder

Det var först 1922 som han, som 33-åring, till slut startade sin egen byggfirma.

Som yrkesman, när han jobbat för andra, hade Olle redan byggt upp ett bra rykte. När han nu gav anbud på större byggprojekt i eget namn öppnade hans goda anseende många dörrar. Byggnadsfirman Olle Engkvist fick ganska fort i uppdrag att utföra flera projekt på löpande räkning respektive entreprenad för privata beställare.

För en utomstående kan det ha sett som att uppdragen bara "rullade in" för den nystartade firman. Men de som följde Olle nära såg hur mycket tid han la ned på att delta i olika nätverk. Utöver att vara aktiv i byggbranschens organisationer, fortsatte han engagera sig i de samhällsdebatts- och arbetarkretsar som han lärt känna under åren på Brunnsviks folkhögskola. Han var aktiv i den bostadssociala debatten. Dessutom tyckte han om att arbeta nära arkitekter, såväl de etablerade som de nya, heta namnen.

Olles bygguppdrag kom ofta att utföras tillsammans med landets främsta arkitekter, i början främst med nyklassicistisk inriktning. År 1928 byggde firman till exempel ett barnhem i Blackeberg på beställning av Frimurareorden. Men efter Stockholmsutställningen 1930 gick uppdragen i mer modernistisk stil. Stockholmsutställningen var genombrottet i Sverige för funktionalismen, där allt skulle formges utifrån sin funktion och utan att använda en massa utsmyckningar. Arbeten som Olle nu fick var till exempel Fords sammansättningsfabrik i Frihamnen i Stockholm, och Apotekarnes Mineralvattenfabrik på Norra Stationsgatan. Kanslihuset i Gamla stan och Göteborgs Konserthus blev andra prestigeprojekt.

Det blev många banbrytande industriella byggnadsverk, men snart började Olle även bygga fler bostäder. Bland de mest kända är Sveriges första moderna radhus i Ålsten i Bromma. Olle gav arkitekten Paul Hedqvist uppdraget, och det blev ett antal vita kuber i funkisstil, placerade så att hörnen bildade ett zigzagmönster i kvarteren. De hårda ekonomiska villkoren under depressionsåren på 1930-talet gjorde det svårt att få hyresgäster till de nya husen, men när statsminister Per Albin Hansson bestämde sig för att flytta in lossnade det.

Att bygga bostäder var uppenbart inte bara bygguppdrag för Olle, utan de var mer som sociala utmaningar. Hus skulle vara bra bostäder – och även passa in i en samhällelig helhet. Olle kom att delta i bostadssociala utredningar 1933–1947, i undersökningar av olika hushållsgruppers boendevanor. Han utarbetade bostadsbyggnadsprogram och engagerade sig i arbete med stadsplaner, framför allt i Stockholm.

Olles sociala ambition låg helt rätt i tiden. Per Albin Hansson hade 1928 lanserat begreppet "folkhemmet", ett koncept där staten tog ett större ansvar för att vanliga människor skulle kunna leva i social och ekonomisk trygghet. I det ingick bra boenden, och Olles kontakter med socialdemokratiska ledare, som han odlat ända sedan tiden på Brunnsvik, och hans engagemang i socialpolitiska sammanhang, hjälpte säkert när nya byggprojekt planerades.

I sina byggen förde Olle även in standardiserad serieproduktion, nya rationella processer och tekniker, vilket aktivt bidrog till branschens industrialisering. Som när han byggde arbetarbostäder i stadsdelen Hjorthagen i Stockholm i mitten av 1930-talet. Dels ritades alla hus likadana och sedan byggdes de enligt en "löpande band"-princip, där arbetarna delades in i

lag som vandrade från hus till hus enligt ett noggrant uppgjort schema. Det innebar att murare, snickare, elektriker och andra byggkompetenser aldrig behövde vänta på varandra och att de hade jobb hela tiden. Arbetssättet utvecklades hela tiden, i varje nytt projekt, som t ex vid bygget av den så kallade LM-staden i Midsommarkransen 1938–40, med bostäder runt telekombolaget LM Ericssons då nya huvudkontor.

Men trots att Olle Engkvist rationaliserade byggandet, och till viss del var känd för att bygga likformiga hus, kämpade han mot standardiserade bostäder. På en konferens i Gävle 1952 sa han, "Hur glädjelös och trist i sin enformighet är inte mycket av den nya tidens bebyggelse. [...] Låt städerna ha kvar något av sina egenarter och låt oss få bygga trivsamma lägenheter."

Under 1940-talet fortsatte han med nya typer av bostadshus, som stjärnhus, terrasshus och punkthus i Gröndal. Han tilltalades av de socialt radikala makarna Myrdals idé om kollektivhus med hög servicenivå för yrkesverksamma hyresgäster. Tillsammans med arkitekten Sven Markelius medverkade han till bygget av flera kollektivhus i Stockholm, där de boende kunde få hjälp med barnpassning, matlagning, städning, tvätt och annat.

Olle hade en förkärlek för att bygga i tegel och betong, och i att utveckla dessa material. Bland annat låg han bakom att företaget AB Betongindustri, där han satt i styrelsen, vid 1930-talets slut tog fasta på idén att göra betong som var förspänd ståltråd. På mindre än ett år skapades en säljbar produkt kallad strängbetong. Strängbetongen gjorde att man till exempel kunde bygga balkar av betong och inte stål, vilket gjorde byggandet lättare och billigare, inte minst för de många skyddsrum som byggdes under krigsåren.

Den 1 januari 1945 omvandlades Byggnadsfirman Olle Engkvist till Olle Engkvist Byggnads AB, Bygg-Oleba AB, med en extern professionell styrelse. Tillsammans med den gode vännen, byggmästare Ernst Wohlin, bildade Olle även byggbolaget Byggnads AB Projector. Projectors uppgift skulle vara "vanlig byggnadsverksamhet" och att fånga upp det stora uppdämda behovet av nya bostäder och arbetsplatser som fanns efter andra världskriget. På några få år utvecklades Projector till ett nytt medelstort byggnadsföretag, även detta med Olle Engkvists stämpel på sig.

Från det att han fick sina byggmästarrättigheter och genom hela karriären tog Olle på sig många uppdrag i byggsektorns arbetsgivareorganisationer. Han var aktiv i Stockholms Murme-



stare Embete, Stockholms Byggnadsförening, statens bostadssociala utredningar och i flera kulturella institutioner, bland annat med inriktning på byggnadsvårdsfrågor. Han värnade att gamla byggnadsminnesmärken bevarades i modern miljö. När han förvärvade Svindersviks egendom i Nacka för att bygga moderna bostäder överlät han den centrala herrgårdsanläggningen till Nordiska museet för att bli kulturresevat.

I efterhand har Olle Engkvists entreprenörskap kommit att kännetecknas av goda relationer, teknisk idéutveckling och samarbete med kända och duktiga arkitekter. En entreprenöriell nätverkare, som drev både innovation inom såväl affärsupplägg som organisation, skulle en nutida näringslivstidning kanske skriva. Men Olle själv, när han efter 30 framgångsrika år i byggbranschen bads att ge sig själv en titel kallade han sig bara för "fri byggnadsföretagare".

Där, sent i livet, var han också beklämd över hur branschen utvecklades: "Tidsandan, som inte tål frihetens glada företagsam-

het, krossar de privata initiativen och hindrar dem att slå ut i full blom, en i mitt tycke tragisk företeelse som orsakar inte bara ekonomisk och andlig utarmning utan även vänder fruktbärande optimism till onyttigaste pessimism. Det tjänstemannavälde som nu är 'den nya given' förutsätter en mentalitet utan initiativ och därmed utan arbetsglädje.”

Vad hände sen?

När Olle Engkvist dog 1969, 80 år gammal, var han förmögen men barnlös. Hans förmögenhet, inklusive de fastigheter som han ägde, övertogs enligt hans testamente av en stiftelse, Stiftelsen Olle Engkvist Byggmästare. Genom andra stiftelser hade hustrun Signhild och Olle redan donerat mycket stora belopp till bland annat vetenskaplig forskning och andra områden som låg Olle varmt om hjärtat.

Byggföretaget Projector avvecklades strax efter Olles död, då Ernst Wohlin dött redan 1957. Byggverksamheten i Bygg-Oleba fortsatte fram till 1979 då företaget köptes av Anders Diös AB.

Text: Eva Ersson Åbom

Foto: Stiftelsen Olle Engkvist Byggmästares arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria

1926 – Niss Oskar Jonsson, Jofa

Spillbitar från skinnindustrin i Malung syr den sportintresserade Niss Oskar Jonsson till läderdetaljer för skridskor, skidbindningar och stavar. Sportförteget Jofa som han grundar 1926 breddar verksamheten med produkter för camping och fritid. Men det som verkligen sätter orten och företaget på kartan är hockey-hjälmen i plast.

Niss Oskar Jonsson föddes 1909 i byn Grimsmyrheden utanför Malung, som tredje barn i en syskonskara om sex. Pappan Niss Jonas var småjordbrukare men även sadelmakare. Niss Oskar började redan som tioåring tjäna egna fickpengar, genom att plocka potatis åt bönderna eller hjälpa grannar göra beställningar från Åhlén & Holms stora postorderkatalog. När

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Tonåringen från Malung hittar användningsområde för överblivna läderlappar från ortens skinnindustri. Sportartiklarna säljer han direkt till varuhus och butiker i Stockholm.
- Hans fokus är att utveckla nya produkter för sport, camping och fritid. Minskad arbetstid och lagstadgad två veckors betald semester ökar svenska folkets intresse för fritidsaktiviteter.
- Genom uppköp av garveri, verkstäder och skidtillverkare växer företaget. Jofa genomsyras av en spariver, som vi i dag kallar hållbarhet. Träspill från skidor blir råvara i möbeltillverkning.



han avslutat den sexåriga skolgång som då gällde tog han först anställning som springpojke i en lokal skinnfirma, sedan i morbroderns skomakeri, innan han blev lärling i familjens sadelmakeri.

Att arbeta i olika skinnföretag måste varit självklart honom. I Malung, cirka sex mil söder om Sälen i västra Dalarna, byggde de flesta sin ekonomi på just skinn. "Malungsskinnaren" var ett begrepp med anor från 1600-talet inom skinnberedning och tillverkning av skinnkläder. Då hade det varit ensamma skinnare från trakten som vandrade vida omkring och sålde sina skinn-

produkter och tjänster, i hela Sverige och även på andra sidan gränsen i Norge. Hanteringen utvecklades sedan till en hemmabaserad industri runt Malung, där många familjer matade kossorna i ladugårdarna och gav plats för skinnberedning, symaskiner och handskstansar. Kunskapen om hur man beredde och arbetade med skinn spreds mellan vänner och familjer; ett kompetenskluster skulle dagens ekonomer kunna kalla det.

Niss Oskar såg att bygdens olika skinnverksamheter genererade ett stort spill i form av skinnbitar som mest låg och skräpade. Tanken väcktes på att göra något vettigt av läderlapparna. Varför inte även göra något som var kopplat hans sportintresse? Niss Oskar började sy läderdetaljer till skridskor, skidbindningar och stavar.

Endast 17 år gammal åkte han, med sina föräldrars motvilliga godkännande, på försäljningsresa söderut till Vansbro. Han visade upp sina varuprover – och fick ta emot så mycket beställningar att han lika gärna kunde fortsätta till Borlänge. Och efter att ha sålt bra där var det ju bara en tågresan till huvudstaden Stockholm. Väl där, hjälpt av släktingar som lät honom sova över och av en telefonkatalog, tog han kontakt med huvudstadens stora varuhus, PUB, Idrottsmagasinet och Åhlén & Holm

(dagens Åhléns). Även de la också stora beställningar av den driftige tonåringen från Malung.

Niss Oskar vände hemåt, fast besluten att nu börja producera sina varor i stor skala. Det här kunde han bygga ett företag på. Men eftersom han fortfarande var minderårig fick han inte starta företag själv, så det gjordes i hans fars namn. Företaget, som de bildade 1926, fick heta N N Jonsson. Efteråt berättade Niss Oskar själv:

”Artiklarna måste till varje pris fram eftersom de var försålda. Efter en hel del diskussion med mina föräldrar, speciellt min fader, som ville att jag skulle övertaga sadelmakeriverkstaden, försåldes korna och ladugården inreddes till fabrikslokal. Vindstaket höjdes. Flera pojkar anställdes, i första hand skolkamrater till mig.”

Tre år senare, 1929, hade verksamheten växt till 31 anställda. Niss Oskar sysselsatte även boende i trakten, både som underleverantörer av material och för att göra delmoment av produktionen, så kallade ”hemsömmare”. Han försökte ta lån för att växla upp ännu fortare, men några öppna lånevägar fanns inte för den nu 21-årige pojken. Även om verksamheten verkade lovade, var det inga banker eller lånegivare som ville investera i verksamheten. Så verksamheten växte i den takt som Niss Oskar själv kunde sälja och producera.

Niss Oskars företag var på ett sätt likt alla andra familjeföretag i skinnbranschen i bygden. Men en sak hade han bestämt sig för att göra annorlunda: han skulle inte bara tillverka skinnplagg, utan fokus skulle vara på att göra produkter som passade sport- och fritidsaktiviteter. I Sverige, som numera var en alltmer industrialiserad nation, hade folk ledig tid efter jobben på ett sätt som inte funnits när alla arbetat i lantbruket. År 1938 fick Sverige dessutom sin första semesterlag och alla arbetare fick rätt till två veckors betald semester per år.

Så även om Niss Oskar hade skinnkläder i sin produktion satsade han framför allt på produkter som skidstavar, skidbindningar, isbroddar, skinnhandskar och liknande produkter.

Hela tiden fortsatte han att leta nya sätt att använda spillmaterial. Så lite som möjligt fick slängas. Idag är det något som utmärker cirkulär och hållbar produktion, men då verkade det mest som driven spariver. Niss Oskars jakt på spillbitar fick faktiskt arbetarna att börja gömma skräpsäckarna med skinnbitar, så att inte chefen skulle få fatt i dem och få för sig att börja producera munkorgar till hundar, klockfodral eller annat. De lyckades dock inte: han började faktiskt producera just sådana produkter.

År 1933, när han var 24 år, köpte Niss Johan ett garveri som gått i konkurs i den närliggande orten Hole. Garveriet som var på två våningar utökades med tre våningar till – och fick en hiss installerad, den första i Malung.

Det var även nu företaget fick det namn som det blev känt under: Jonssons fabriker, förkortat Jofa.

Produktsortimentet fortsatte växa. År 1935 hade erbjud man över 800 olika sport- camping- och skinnvaror – och var dessutom störst i landet på stavtillverkning: 75 000 par stavar gjordes, utöver även 40 000 par skidbindningar. Jofa hade nu blivit Malungs ledande företag, med 107 anställda.

Vid 1940-talets ingång var man över 400 personer i verksamheten, som utökats ytterligare. Då hade Niss Oskar gått samman med skidfabrikanten Mikael Larsson i Hudiksvall och startat skidfabrik i Tallåsen, i ett av Hälsinglands björkrikaste delar. Efter sammanslagningen hade Jofa ungefär 400 anställda. Spillet från tillverkningen av skidor togs också till vara och fick bli möbler. Fler verkstäder startades runt om i Dalarna och Värmland, och sortimentet växte med artiklar för människors fritid, till exempel tält och ryggsäckar.

Men även om läderbitar var företagets ursprung var det en plastprodukt som gjorde företaget världskänt: en hockeyhjälm i plast. För Niss Oskars sportintresse hade bland annat gjort att det var Jofa som försåg den svenska truppen till de olympiska spelen 1960 i Squaw Valley med utrustning, allt från stavar och valla till skräddarsydda hockeyklubbor åt hockeylaget Tre Kronors spelare. Det var för övrigt på 1960-talet som hockeyspelare började använda hjälmar för att skydda huvudet, efter att fram till dess spelade barhuvade. Ett "hjälmkrig" bröt ut 1963, där olika hjälmfabrikanter slogs om att få göra den hjälm som skulle användas till det årets världsmästerskap i ishockey. Jofa gick segrande ur striden och den hjälm som man tagit världs-patent på 1961 blev känd som "VM-hjälmen". Hjälmen hade för utvecklats av den framgångsrike hockeyspelaren Nils "Dubbel-Nisse" Nilsson, som vid sidan av idrottskarriären arbetade som produktutvecklare för Jofa. "Dubbel-Nisse" fick bli affischnamn när Jofa lanserade hjälmen och konkurrerade med andra stora aktörer om att sälja hockeyprodukter. Senare lanserade man även hockeyklubbor och plastskyddsutrustning.

1960-talet blev en framgångsrik period för Jofa, och företaget var länge världsledande när det gällde sportutrustning för vinteridrotter. Inte ens en storbrand 1966, då en fabrik och



ett stort lager gick upp i rök, satte stopp för tillväxten. Vissa produkter försvann och andra tillkom då provisoriska lokaler införskaffades. En ny fabrik stod klar redan året därpå.

Vad hände sen?

År 1973 sålde 64-årige Niss Oskar Jonsson sitt Jofa till bilkoncernen Volvo. Försäljningen kom oväntat, nästan chockartat. Kommunstyrelsens ordförande kommenterade, "Vi har betraktat

Jofa som ett bygdens företag till hundra procent. Men en sån här dag skall man naturligtvis känna stor tacksamhet mot familjen Jonsson för vad man skapat för hela bygden.” Företaget hade då 500 anställda och omsatte 58 miljoner kronor per år.

Niss Oskar behöll en del av verksamheten, Jofama (Jonssons fabriker Malung), som tillverkade skinnkläder. Han fortsatte att driva Jofama, och även Hole Stormarknad, fram till sin död 2002, 93 år gammal.

Jofa kom att byta ägare några gånger till. Varumärket ägs sedan 2004 av amerikanska Reebok, i sin tur en del av tyska Adidas-koncernen sedan 2006. Produktionen i Malung fortsatte länge, men upphörde 2012 när den flyttades till Kina. Som varumärke används Jofa idag enbart för barnhjälmarna som skyddar barnen i en mängd olika sporter.

Idag kantar en stor, röd hockeyhjälm riksväg 66 genom Malung.

Text: Bartosz Petryk & Anders Sjöman

Foto: Malungsföretag

1927 – Eric Sundin, Sundins fabriker och Hydrauliska Industri AB, Hiab

Bondsonen Eric Sundins intresse för maskiner förvandlar skidtillverkning från hantverk till rationell industri. Sundins skidor blir ett varumärke. Fabriken i Hudiksvall utvecklar laminerade skidor. Det kräver hydraulikverktyg för att pressa samman olika träslag och blir starten för företaget HIAB, ledande på hydrauliska kranar för timmerbilar.

Eric Sundin föddes 1900 i Arbrå, mellan Bollnäs och Järvsö, i Hälsingland – och visade tidigt tecken på att han kanske inte skulle bli jordbrukare som sin far utan något mer uppfinnaraktigt. Han byggde egna leksaker och gjorde ibland små miniatyrindustrier i traktens bäckar. Men som del av en jordbruksfamilj förväntades han ställa upp. Eric fick inte gå färdigt den sexåriga

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Kunskap om trä och intresset för maskiner kombinerar Eric Sundin när han förvandlar skidtillverkning från småskaligt hantverk till rationell industri. Sundins skidor blir ett begrepp.
- Varumärket stärks ytterligare när skidornas egenskaper förbättras med laminat av olika träslag, dessa pressas och limmas ihop med hjälp av egentillverkade hydraulikverktyg.
- Kunnandet om hydraulik och specialverktyg samlas i företaget Hiab som knoppas av från skidfabriken. En hydraulisk klyftkran för timmerbilar, manövrerad av föraren, blir en succé.

skola som då fanns, utan fick när han var 14 år helt avstå från det sista skolåret eftersom pappan behövde hjälp i jordbruket. På vintrarna betydde det även att köra timmer. "Att i köld och snöyra lyfta den tidens grovtimmer upp på timmerkalkarna, var ett övermänniskligt slit," skulle han senare i livet berätta.

Men något skulle ändå leda honom bort från jordbruket. "Jag hade gripits av träslöjden," summerade han senare i livet hur han vid 21 års ålder tog en kurs i Bollnäs, och under ett studiebesök hos skidfabrikören och skidåkaren Anders Persson förstod hur skidtillverkning gick till. "Då jag studerade tillverkningsmetoderna och såg att man gjorde allt för han, kom det för mig att med mekaniska hjälpmedel skulle skidorna kunna tillverkas mycket billigare."



Där vid 1920-talets början var skidtillverkning en relativt stor industri i Sverige. Detta trots att skidor fortfarande främst var ett transportmedel, inte ett idrottsnöje. (Vasaloppet, till exempel, skulle grundas först 1922.) Inte minst var skidor viktiga för att ta sig fram i områden där det inte fanns underhållna eller banade vägar. Själva skidtillverkningen var fortfarande något som gjordes hantverksmässigt och ofta i mindre familjeföretag. Bara i Erics hemby Arbrå fanns hela fyra skidtillverkare.

I andra branscher hade industrialiseringen som nu svepte över Sverige, driven av ångturbiner och alltmer tillgänglig elektricitet, skapat mer storskaliga tillverkningssätt för andra produkter. Men skidtillverkningen hade inte kommit dit än.

Eric började tillverkningen hemma på gården, i en lada med snickeriverkstad som fadern annars använde för att laga jordbruksredskap. Det första paret skidor, som hade lite olika längd, såldes till drängen på gården för 5 kronor. Ambitionen blev att tillverka skidor snabbare och enklare och därmed billigare – utan att kvaliteten blev sämre. Sakta växte verksamheten i omfång och Eric utvecklade parallellt även nya verktyg för att göra själva skidorna.

Men verksamheten i Arbrå fick ett abrupt slut: trettondagen 1927 brann ladan ner med verkstad och allt.

”Kanske till min lycka,” sa Eric många år senare. ”Jag hade följt skidsportens utveckling och funnit att Hudiksvall på den tiden gått framåt.” Där, sju mil bort vid kusten, fanns ett stort intresse för skidåkning och många duktiga skidlöpare, nu när skidåkning även började bli ett stort idrottsintresse. I Hudiksvall fanns även bättre kommunikationer för någon som ville sälja sina produkter över hela landet, inte minst järnvägsnätet med ostkustbanan som gick mellan Sundsvall och Stockholm.

Så Eric lassade den brandskadade maskinparken, tillsammans med sina privata tillhörigheter, på en lastbil och flyttade till Hudiksvall.

I Hudiksvall hittade han ett gammalt tunnbinderi på Hudiksbacke, med en källarvåning där han nu, 1927, kunde starta upp tillverkningen igen. Det blev långa arbetsdagar med mycket slit. ”Jag åt strömming och pörscha (pölsa) och jobbade dag och natt,” berättade han senare i en intervju.

Men slitet gav resultat. Erics olika maskinuppfinningar gjorde dessutom att han kunde göra skidor inte bara i större volymer utan även med bättre kvalitet än till exempel huvudkonkurrenten Mikael Larsson i Hudiksvall. Mekaniseringen av produktionen var alltså en förutsättning för företaget att växa. När det se-

dan kom några stora kunder underlättade det också affärerna. Som att den svenska militären fick upp ögonen för skidtillverkarer och började beställa sina skidor därifrån.

Efter några år hade verksamheten växt så mycket att Eric kunde starta egen fabrik. Han köpte då Barnängens kemiska fabriks gamla lokaler, i den östra delen av hamnområdet – Varvet – i Hudiksvall. År 1936, ungefär tio år efter starten, flyttade verksamheten in ett "ståtligt fabrikskomplex med imponerande fasad".

Nu var det inte bara "Sundins skidor" som gjordes i fabriken, utan allt annat i trä som gick att böja; björkparkettgolv, båtar, fritidsmöbler, serveringsbrickor och bandy- och ishockeyklubbar – och gunghästar. Eric hade nu gift sig och bildat familj, och de bodde alla i en lägenhet i en av fabrikslängorna, mitt i produktionen.

Eric fortsatte att utveckla många av fabriken maskiner. I en artikel i lokalpressen beskrevs en av Erics specialmaskiner för skidtillverkning. I den kunde en björkstock sågas fyrkantig och sedan skivades stocken, som en ost av en hyvel, mellan två sågare. Varje dag gjordes 500–600 par skidämnen på detta sätt. Dessa lades sedan att torka i ett och ett halvt år innan de



kapades till rätt längder, grovfrästes och fortsatte vidare till "den Sundinska universalmaskinen". Där lades de i en speciell mönsterform och matades in i maskinen av två vana arbetare. Till sist bockades och putsades skidan.

Fabriken hade egen mekanisk verkstad med specialmaskiner, hydrauliska pumpar och pressar för limmade och laminerade skidor, som med tiden blev Sundins vanligast produkt. I de laminerade skidorna kombinerades träslag med olika egenskaper för att ge bästa möjliga kvalitet. Den limmade skidan bestod av ungefär 25 delar och varje par skidor blev exakt likvärdiga. För att limma ihop de tunna träkomponenterna konstruerade Sundin domkrafter och pressar. De första 25 åren tillverkades 2,5

miljoner par skidor i Sundins fabriker, rapporterade Hudiksvalls-Tidningen 1950.

För att göra skidor användes alltmer hydraulik, det vill säga maskiner som använde vätska för att få kraft i en rörelse. Just hydraulik var en av Sundins stora teknikpassioner. Utvecklingsarbetet med en skidpress för laminerade skidor, med hjälp av hydraulik, ledde dessutom fram till helt ett nytt bolag. År 1944 grundade Eric bolaget Hydrauliska Industri Aktiebolag, Hiab, tillsammans med Einar Frisk, en byggmästare med sinne för affärer och likt Eric också en självlärd bondpojke. Tanken var att bygga en riktig mekanisk verkstad, med fokus på hydraulikbaserade lösningar.

Den här gången behövde Eric inte låta företaget växa långsamt i takt med försäljningen, utan kunde gå in med eget startkapital för att sätta i gång verksamheten rejält. De två grundarna satsade 50 000 kronor vardera (ca två miljoner kronor i dagens penningvärde) för att Hiab skulle kunna starta.

Hiab, med sina första tio anställda, fick lokaler bredvid skidfabriken. Och började tillverka manuella och hydrauliska pressar för verkstadsbruk. Bland annat ville Eric se om han inte kunde bidra till att lösa ett problem han själv kände väl från sina tim-

mervintrar: att lyfta upp stockar på lastbilar ute i skogen. Som det var nu krävdes ett antal skogsarbetare som tillsammans använde vinschar, hävstänger, block och talja för att få upp stockarna på lastbilsflaket. Erics vision var att en man ska klara att göra jobbet. En kran skulle kunna monteras på lastbilen och hämta sin kraft från lastbilens motor och sedan styrdes med ett handtag från lastbilshytten. Det skulle inte krävas mer än ett par handgrepp för att lyfta timmerstocken, manövrera den över lastbilsflaket och sänka ner den.

Resultatet blev HIAB19, världens första hydrauliska vajerkran för lastbilar, med en lyftkapacitet på ett ton. Från den första prototypen till lanseringen 1946 tog det två år – och det dröjde inte länge förrän det satt en Hiab-kran på varannan lastbil i norra Sverige.

Nu hade Eric två företag att marknadsföra parallellt. För Sundins skidor engagerade han duktiga och kända skidåkare i Hudiksvallsområdet. Den framgångsrika Hudiksvallstrion Martin Matsbo, Herbert Sehlberg och Nils Englund – de två senare även anställda i fabriken – gjorde reklam för skidorna ute i spåren. Sveriges skidkung, Sixten Jernberg, vann VM-guld i Lahtis 1958 på Sundins skidor. Med tiden togs fler OS- och VM-medaljer på Sundins skidor.

Ett femtiotal av Sundins konstruktioner fick egna patent både i Sverige och andra länder. En av nyheterna var "fingerskarvningsmaskinen", som gjorde att det gick att ta vara på spillvirket. Andra uppfinningar hade inte alls med skidtillverkningen att göra, som hydrauliska biltippar, avdragare och verkstadspressar. Nu började Eric sälja sina tekniska innovationer till andra nordiska och europeiska fabriker.

Typiskt för Sundins fabriker var att det var betydligt fler fabriksarbetare än kontorsanställda. 1966 hade skidtillverkningen ett 60-tal anställda, men bara en sjättedel var tjänstemän. Det sägs också att han kunde namnet på alla sina anställda, och att han plötsligt kunde tilltala en nyanställd maskinist vid förnamn och be om en snus.

På 1950-talet flyttade krantillverkningen i Hiab till ett eget fabriksområde vid Köpmanberget. Fabriken invigdes 1952 och blev den största i Hudiksvall, näst Håstaholmens sågverk. Den växte snabbt och gav arbete till hundratals anställda. Fabriken sålde lasttippar och hydrauliska apparater till en rad länder i Europa, men också till Australien, USA, Brasilien och Indien. Arbetet med att förbättra Hiabs kranar ledde till ytterligare ett företag. År 1952 startades Sunfab, som tillverkade hydrauliska

produkter som komplement till skidtillverkningen. Både Hiab och Sunfab ingick i Sundins fabriker.

Vad hände sen?

År 1965 sålde Eric och hans kompanjon Hiab till ett investment-bolag. Skidfabriken fanns kvar och blev senare en del av Sunfab.

Eric Sundin fortsatte att arbeta på Sunfab fram till sin död 1975, då han var 75 år gammal. Sundins skidor fortsatte att göras ett tag till, men 1989 lades skidtillverkningen ned. Sunfab ligger idag kvar i Hudiksvall, ägs av ättlingar till Eric, och har satt staden på världskartan som ett av världens ledande företag inom hydraulik.

Hiab ingår idag i finska logistik- och maskinkoncernen Cargotec.

Text: Anders Wesslén

Foto: Norrlandsbild

1931 – Ingegerd Levander, Umeå Tjärexport AB

Ingegerd Levander tar 1931 över konkursmässiga familjeföretaget Umeå Tjärexport AB som trots stor efterfrågan på trätjära inte är lönsamt. Hon avslöjar fusk och misskötsel i företaget, varumärkesintrång och bedrägerier. Mot alla odds förvandlar hon UTAB till ett framgångsrikt storföretag i branschen, adlas till Tjärdrottning i Västerbotten innan näringens fall.

En gammal kona (kärring) från de stora skogarna, med kritpipa i mun och händer täckta av tjära... Det var vad norrmännen förväntade sig, när änkefru Åström kom på affärsmöte i Bergen. I stället kom en ung och elegant kvinna.”

Ingegerd Levander har själv berättat den historien om sin första affärsresa som verkställande direktör för Umeå Tjärexport Aktie-

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Ingegerd Levander blir änka utan försörjning. Utses efter familjeråd till vd för en grupp företag i såg- och tjärbranschen. Mansdominerad värld, sällsynt med kvinnliga chefer.
- Pluggar ekonomi och bokföring. Avslöjar fusk och misskötsel av företaget, varumärkesintrång och bedrägerier, dålig lönsamhet och anställda som inte sköter jobbet.
- Med inspektionsturer och affärsresor genomlyser hon UTAB. Får kontakt med både vedleverantörer och kunder. Vänder företaget. Men får konkurrens av andra produkter.

bolag, UTAB. När hon klev in hos en uppköpare i Bergen på norska västkusten såg alla i rummet klart besvärade ut. Ingen räknade med att den nya vd:n för UTAB, med den populära Västerbotten-tjäran, skulle vara en 31-årig kvinna.

Ingegerd Weibring föddes 1901 i Skåne och växte upp med föräldrar och tre syskon på en gård i sydöstra Blekinge. Hon hade läshuvud och i juni 1918 tog hon realskolexamen, yngre än sina klasskamrater eftersom hon kunnat hoppa över två klasser.



Ingegerd beskrev sig själv som en fighter som alltid varit intresserad av "absolut allting". Kanske var det just det som fick hen-

ne att dra iväg till Västerbotten så fort hon tagit sin realexamen, för att bli privatlärare – eller guvernant som det hette – hos en skogsförvaltarfamilj. Västerbotten med sina älvar och stora skogar lät spännande och exotiskt för en äventyrslysten tjej från skånska slätten.

Där, i den västerbottniska centralorten Vindeln, träffade Ingegerd en viss Birger Åström (1892–1931). Han var nybliven jägmästare och dessutom hade hans familj stora affärsintressen i den växande skogsindustrin och gjorde affärer både på hemmaplan och i utlandet. Birger var även delägare i Umeå Tjärexport AB, UTAB, en verksamhet han ombildat efter att den tidigare ägaren drivit den i konkurs. Den Åströmska gården, som idag är byggnadsminne, var då bygdens hjärta och centrum, och en symbol för den mäktiga och rika trävaruindustrin.

Efter bara ett år i Vindeln flyttade Ingegerd 1920 till Stockholm för att studera: allt från konsthantverk och ridning till franska och sjukvård. Men hela tiden höll hon kontakt med Birger och i november 1923 återvände hon för att gifta sig med honom. De bosatte sig i Vindeln och under 1920-talets andra hälft fick de två döttrar, Anne-Marie och Inger.

Av familjen Åströms olika affärsintressen blev Ingegerd tidigt

intresserad av just UTAB och dess plats i tjärbränningsbranschen. Tjära var en trögflytande vätska som framställdes från organiska material som kol, petroleum eller ved. Den tjära man fick från ved kallades trätjära och användes bland annat till impregnering av trä och textil, eller som smörjmedel. Den svenska tjäran hade extra gott rykte utomlands, och att bränna tjära var vid den här tiden ett viktigt sätt att få in pengar för mindre jord- och skogsbruk. Exporten gick framför allt till länder med mycket sjöfart och med många båtar att impregnera; som Storbritannien, Frankrike, Belgien och Holland.

Under delar av 1800-talet var skogslänet Västerbotten den största tjärproducenten i landet. Enbart i Degerfors socken (nuvarande Vindeln) producerades det under perioden 1894 till 1900 ca 6000–7000 tunnor. En tunna motsvarade ungefär 125 liter.

Tjärproduktion tog tid och var arbetsamt. Tjärbrännaren högg veden under vintern, brände den under sommaren, och innan tunnorna med färdig tjära hunnit levereras var det höst igen. Bästa perioden att sedan sälja tjäran var efter nyår, i januari och februari, när alla återförsäljare köpte upp sitt lager för den kommande säsongen. Allt som allt en process på 18 månader.

Detta var branschen som UTAB verkade i – och nu satte Ingegerd sig in i ekonomi och bokföring och följde med ut på inspektionsturer hos tjärbrännarna i skogarna. Ganska snart avslöjade hon fusk i företaget: högavlönade personer skötte inte sina jobb. Birger tyckte att det fick hon gärna reda ut och styra upp. Han var själv inte så mycket till affärsman, utan överlämnade gärna en stor del av administrationen i företaget till sin hustru och ägnade sig i stället åt skogen. Så efter att ha gått några kortare kurser i maskinskrivning och företagande, började Ingegerd i januari 1931 formellt arbeta på UTAB:s kontor i Vindeln.

Sedan ändrades allt.

Den 27 april 1931, knappt fyra månader efter att Ingegerd börjat i företaget, dog plötsligt Birger av en hjärnblödning. Där stod 30-åriga Ingegerd, med två döttrar, bara två och fem år gamla. En änka utan försörjning.

Det hölls familjeråd i den Åströmska familjen och bestämdes att svärdottern Ingegerd skulle fortsätta driva företagen istället för Birger. Ingegerd tog plats i styrelserna för alla de bolag där familjen var aktieägare: Vindelns Såg och Vattenkraft AB, Degerfors kvarn AB och – inte minst – UTAB.

Det var inte vanligt att kvinnor var företagsledare i Sverige på 1930-talet. Till en början hemlighöll UTAB rentav att Birger Åströms änka var bolagets nya verkställande direktör. Det avslöjades först när Ingegerd, efter ett och ett halvt år i ledning, började ge sig ut på affärsresor. Efter den där första resan till Norge i december 1932 blev det många turer runt om i Sverige och Europa för att hitta nya kunder.

När Ingegerd blev vd för UTAB var företaget i uselt skick, trots att efterfrågan på tjära ökat under första världskriget. Hon berättade efteråt om varumärkesintrång och bedrägerier, där andra företag försökte sko sig på Västerbottentjärans goda rykte. I början av 1930-talet drev hon till exempel en rättsprocess mot företaget Larka som sökt patent på UTAB:s namn, bara för att de upptäckt att UTAB glömt att förnya rätten till det. Processen tog fyra år, men Ingegerd vann till sist.

Ingegerd var aktiv i branschsammanhang där det gällde att ta ett samhällsansvar. Under andra världskriget ingick hon i Föreningen svenska trätjärexportörer, som bildats för att säkra statens behov av tjära. Det lönade sig – UTAB blev ett av de bolag som fick fortsätta handla med tjära under kriget, även för export. Enligt Ingegerd själv var hon den enda kvinnan i samman-

hanget och någonstans här började hennes rykte som Tjärdrottningen byggas.

Ingegerd kunde sin produkt, men förstod också hur viktigt det var att ha bra kontakt med sina leverantörer. Som regel ville bönderna ha betalt i förskott för den tjära de sålde till UTAB. Besöken i skogarna gjorde att hon visste vilka hon handlade med.



Med åren byggde Ingegerd ett stort och starkt kontaktnät. Förutom engagemanget i företagen var hon politiskt aktiv i Allmänna valmansförbundet (som sedan bytte namn till Högerpartiet och därefter till Moderaterna) och var ordförande i flera moderata kvinnoföreningar. 1942 blev hon som första kvinna kommunpolitiker när hon valdes in i Vilhelmina kommunfullmäktige. När kvinnoorganisationen Inner Wheel startade i Umeå 1952 valdes Ingegerd till president, och blev på 1960- och 1970-talet både distriktspresident och president för hela Västerbotten.

Så småningom gifte hon också om sig, med landsfiskal Torsten Levander från Umeå.

Vad hände sedan?

Ingegerd Levander drev UTAB ända till början av 1980-talet, då hon var över 80 år gammal. Mycket hade förändrats. Tjäran hade fått konkurrens från andra produkter och jordbruk drevs inte på samma sätt. Det var inte längre lönsamt att bränna tjära i Västerbottens skogar.

I maj 1980 bestämde styrelsen för UTAB att bolaget skulle avvecklas. Företaget ombildades i stället till Ingegerd Levanders enskilda firma. Den drevs vidare i några år men lades slutligen ned i december 1984. Ingegerd Levander dog 1996, några månader före sin 95-årsdag. Hon bodde ända till slutet på den Åströmska gården i Vindeln.

Text: Susanne Odell & Anna Sténs

Foto: Peter Häll, Tekniska museet, Vilhelmina Fotoarkiv

1935 – Eric Hanner, GB Glace

Intraprenören Eric Hanner skapar en ny bransch när han övertygar Mjolkcentralen (Arla) om att tjäna pengar på överskottet av mjölkfett genom att göra glass. Trots kyligt mottagande av ledningen driver han envist USA-idén om fabriksstillverkad portionsglass. 1935 står första fabriken för pinnar och bägare klar. En succé som 1942 knoppas av som Glace-Bolaget (GB).

Eric Wilhelm Hanner föddes 1908 – och nästan direkt in i mejerinäringen. Hans pappa, Axel David Hanner, var en av direktörerna på Mjolkcentralen i Stockholm. Mjolkcentralen (förkortat MC) var en kooperativ organisation, där mjölkbönderna gått ihop och tillsammans bildat ett bolag för att samordna och effektivisera Stockholms mjölkhandel som hittills bestått av många olika mejerier och små mjölkbutiker. Idag känner vi Mjolkcentralen, som

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Eric Hanner praktiserar mejerinäring i USA och kommer i kontakt med fabriksstillverkad portionsglass. Han studerar tillverkningen. Men också hur den marknadsförs till konsument.
- Glass finns i Sverige. Men är ingen dagligvara. Elektriska kylskåp, med frysack, som börjar finnas i svenska hem på 1930-talet öppnar möjligheter att göra glass lättillgänglig.
- 1932 införs prisreglering på mjölk. Bönderna säljer allt de kan producera till fast pris. Det skapar ett överskott på grädde (mjölkfettet), trots smörtillverkning slängs grädde.



redan då var en dominerande aktör i mejeribranschen, under namnet Arla som företaget bytte till 1975.

Eric följde sin pappas fotspår. Efter avslutade studier vid Bröderna Påhlmans handelsinstitut 1926 vidareutbildade han sig vid Alnarps mejeriinstitut och praktiserade sedan mejerinäring i Europa och USA. Det var i USA som han först kom i kontakt med portionsglass, som där var en säljsuccé som fabrikstillverkades i stora mängder. Eric tog vara på möjligheten att studera tillverkningsindustrin och marknadsföringen kring glass på plats, innan han återvände hem.

Glass var redan en populär produkt också i Sverige – men det var ingen vardagsvara, utan något man bara beställde på restaurang eller på konditorier. Men i takt med att de elektriska kylskåpen med fryslådor började komma på 1930-talet öppnades en möjlighet att göra glassen till en lättillgänglig konsumtionsvara också här, tyckte Eric. Han presenterade sin idé om glasstillverkning för ledningen på Mjölkcentralen, men de delade inte hans övertygelse om att glass skulle kunna bli en försäljningssuccé även i Sverige. Landet var för kallt under en stor del av året, tyckte de.

Att det redan såldes förpackad portionsglass av några mindre aktörer övertygade inte heller. Sedan 1928 sålde till exempel



konfektyrföretag som AB Choklad-Thule och i Uppsala sålde företaget Fyris portionsglass. På varuhuset PUB och vid entrén till Fenixbiografen såldes "Eskimo Pie" från Fyris som enligt instruktionerna skulle ätas som en banan. Flera små konfektyrfabriker började tillverka egen glass och erbjöd bland annat glass för avhämtning i termos.

Eric fortsatte argumentera för sin sak. Han menade att Mjölkcentralen hade en stor fördel jämfört med konfektyrfabrikerna, nämligen obegränsad tillgång till grädde, själva råvaran för att göra glass.

Mjölkcentralen satt ju till och med på stora överskott av grädde, eller mer specifikt mjölkfett. Sverige hade nämligen länge dragits med ett mjölköverskott. I takt med att landets järnvägar byggts ut vid 1900-talets början hade mjölkproduktionen övergått från att vara helt lokal till att kunna transporteras i större mängder till mejerierna. År 1932 infördes också en prisreglering som garanterade ett fast pris som mjölkbönderna kunde sälja sin mjölk för, men inget tak sattes på själva produktionen vilket hade lett till att det producerades mer mjölk än vad som egentligen efterfrågades.

Överskottsmjölken försökte branschen sedan ändå använda på olika sätt. Man gjorde till exempel tormjölk som lagrades och exporterades. En del av grädden, mjölkfettet, som skummades bort från mjölken, gjordes det smör av. Men trots sådana insatser fanns det kvar ett stort överskott som fick slängas i brist på användningsområde.

Just möjligheten att göra något med – och kunna tjäna pengar på – det stora överskottet på mjölkfett visade sig vara det vin-

nande argumentet för att göra verklighet av Erics idé. 1934 gav Mjolkcentralens ledning till slut Eric klartecken för att starta glasstillverkning i stor skala.

Eric inledde utmaningen att ro MC:s glassprojekt i hamn med att resa på studiebesök till Danmark, som redan hade nått stora framgångar på området. Sedan började det byggas hemma i Sverige. I mars 1935 stod Mjolkcentralens glassfabrik färdig på Torsgatan i Stockholm. I sortimentet fanns lösglass, pinnglass och bägare för hemmabruk.

Det gällde sedan att namnge produkterna. Namnet "Puck" kom att användas i olika varianter för alla glassar, till exempel Chokladpuck och Puckstång. Namnet hade inget med vare sig glassens form eller ishockeypuckar att göra, utan togs efter ett okynnigt naturväsen som omnämns i till exempel germanska folksagor och också är en figur i William Shakespeares pjäs "En midsommarnattsdröm". Framför allt var Puck ett namn som Mjolkcentralen redan "hade på lager": varumärket hade registrerats redan 1927 i väntan på att matchas med rätt produkt. Puckglassen gjorde premiär 23 mars 1935 på utställningen "Vårt dagliga bröd" i Stockholm som invigdes av jordbruksministern, och där det också hölls ett föredrag om glassens användning i hemmet.

Efter premiären startade en omfattande produktlansering där både pinnglassen och lösglassen marknadsfördes intensivt. Pinnglassen skulle kunna köpas varhelst det fanns kylmöjligheter, både i kiosker och affärer. Den såldes också av ”glassgubbar” på stan med låda på magen, en trälåda som kylde med kolsyreis som rök när lådan öppnades. Den lösa glassen skulle säljas till hushållen som dessert. Det gick också att få sin glass hemlevererad av Mjölkcentralen, som i annonser skrev ”Ring Mjölkcentralen och Puck kommer – glassen av kvalitetsundersökt grädde”. I marknadsföringskampanjen för pinnglass lanserades Puckfiguren i narrkläder och diverse kringprodukter skapades, bland annat pucknålen som blev populär bland barnen.

Eric's envishet och okuvliga vilja att satsa på glasstillverkning visade sig vara ett lyckokast, inte minst när det blev värerekord till midsommar 1935. Under midsommarhelgen hade Mjölkcentralen producerat 200 000 glasspinnar, glassarna gick direkt från fabriken ut i handeln, det fanns ingenting att lägga på lager. Efter den lyckade satsningen blev Eric disponent – dåtidens ord för bland annat avdelningschef – och fick ägna sig åt glasstillverkning på heltid.

Mjölkcentralen fick snart utmanare i glassegmentet och konkurrensen mellan de storskaliga glasstillverkarna blev fort hård. Sakta började Mjölkcentralen köpa upp konkurrenter. 1942 slogs Glassfabriken Igloo ihop med MC och samma år gick MC och AB Choklad-Thule samman och köpte Alaska Glace, som var Pressbyråns glassmärke. Det nya bolaget, där de tidigare konkurrenterna nu ingick, fick namnet Glace-Bolaget – som populärt förkortades till GB. Självskrivnen som vd för Glace-Bolaget var Eric Hanner, mannen som skapade en folkkär och storsäljande vara av restprodukter och dessutom en hel industri omkring den.

Vad hände sen?

Eric Hanner satt kvar på sin vd-post fram till pensionen 1972. Under sin tid som vd såg han till att GB:s glass spred sig utanför Mjölkcentralens ursprungliga geografiska område genom uppköp och fusioner, för att till slut bli rikstäckande och Sveriges största tillverkare av glass. Idag är ungefär hälften av all glass i Sverige som säljs GB-glass. Sedan 1985 ägs GB av brittisk-nederländska koncernen Unilever.

Text: Jenny Stendahl

Foto: Unilevers historiska arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria

1937 – Gunnar Dafgård, Dafgårds

Handlaren Gunnar Dafgård är pionjär inom djupfrysta färdigrätter. Verksamheten startar 1937 i västgötska Källby med mammas recept på kålpudding och blodpudding. Genombrottet kommer när kyl- och frysskåp blir vanliga på femtiotalet och båda föräldrarna jobbar utanför hemmet. Motstånd kommer från bönder och livsmedelskedjor som känner konkurrens.

Gunnar Dafgård föddes 1919 och växte upp i Källby, ett samhälle vid Vänerns strand i Götene kommun. Hans pappa var boskapshandlare och Gunnar följde ofta med när han skulle ut och göra affärer. Det måste ha gjort intryck på Gunnar, för redan som barn började han sin egen bana som affärsman. Han sålde bland annat majblommor, men framför allt fick han flick-

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Ransoneringen på livsmedel under andra världskriget föder idén till färdiglagade maträtter. Mammas recept på kålpudding och blodpudding innehåller inte råvaror som är ransonerade.
- Först liten fabrik och butik på hemorten. Fler och fler jobbar utanför hemmet och kåldolmar blir efter kriget succé. Genombrottet kommer med djupfrysningstekniken 1953.
- Gunnar Dafgård bygger upp en rikstäckande distributionskedja för djupfryst och har egna specialmaskiner i fabriken. Men möter motstånd från två håll: bönder och livsmedelskedjor.





orna i sin skola att plocka blombuketter som han sedan köpte av dem och sålde vidare med vinst på torget i Lidköping, en dryg mil hemifrån.

Vid 17 års ålder blev Gunnar chef för sin kusins livsmedelsbutik, söder om Gullspång. Året därpå dog hans pappa och Gunnar stod då, 1937, med ansvaret för familjens väl och ekonomi. Han startade en egen rörelse med försäljning av kött och charkuterivaror på Lidköpings torg. Det han inte fick sålt på torget under dagen, sålde han till stadens hotell och pensionat.

Ute i Europa var det politiskt oroligt och 1939 bröt andra världskriget ut. Även om Sverige höll sig utanför kriget, påverkades livet i landet ändå på många sätt. Inte minst blev det snart brist på matvaror och det infördes livsmedelsransonering. Det såg Gunnar som en affärsmöjlighet – och började sälja färdiglagade rätter, som blodpudding och kålpudding. Hans mor Jenny och syster Margit lagade rätterna av råvaror som inte var ransonerade. Dessa rätter blev en framgång och för att möta den ökande efterfrågan byggde han, mitt under brinnande världskrig, en liten fabrik med egen affär och sex anställda i hemorten Källby. Där ligger Dafgårds produktion kvar än i dag.

År 1943 gifte sig Gunnar med Nancy Andersson, som länge skötte företagets ekonomi och också var med och utvecklade produkterna i familjens kök. Med hjälp av dammsugaren provade hon till exempel ut vakuumförpackning av kött.

Kriget tog slut och det fanns inte längre några livsmedelsrationeringar men Dafgårds fortsatte sälja färdiglagade maträtter – och nu i ännu större skala. Efterfrågan ökade hela tiden i takt med att det moderna Sverige tog form, med allt fler hushåll där båda föräldrarna arbetade utanför hemmet och det fanns mindre tid för matlagning. Dafgårds blev en pionjär inom det vi idag kallar "färdigmat" – och kåldolmar var den första storsäljaren.

Det riktigt stora genombrottet för Dafgårds färdiglagade maträtter kom på 1950-talet när djupfrysningstekniken slog igenom och kyl- och frysskåp blev allt vanligare i hemmen. Istället för att kyla mat i jordkällare eller med tunga och dyra isblock gick det nu att förvara mat under längre tid direkt i sin egen frys. Mat som just Dafgårds färdiga maträtter. Djupfrysningstekniken underlättade även på produktionssidan hos Dafgårds, som skaffade sin första frysmaskin 1953, och byggde sitt första fryshus 1964.

Gunnar lyckades bygga upp en rikstäckande distributionskedja för djupfrysta varor, och utvecklade flera egna specialmaskiner

för att framställa sina produkter. Dafgårds ställde höga krav på sina underleverantörer – vilket i slutändan hjälpte dem i deras produktutveckling. Bland annat köpte de infrysningsutrustning från Frigoscandia i Helsingborg och värmepumpar från Stal i Finspång.

Dafgårds verksamhet var en framgång men mötte samtidigt mer principiellt motstånd från olika håll, särskilt under de tidiga åren. Böndernas organisation, Lantbrukskooperationen (dagens LRF), uppskattade inte konkurrensen från en privat entreprenör trots att Dafgårds var en stor köpare av de lokala jordbrukarnas produkter. Och butikskedjan ICA ansåg att Dafgårds störde deras distributionskedja, eftersom de levererade direkt till butikerna istället för till ICA centralt. KF, dagens Coop, gillade inte heller att få konkurrens med sina egna varumärken.

De första åren satte sin prägel på företaget, men sett till produkterna är 1989 ett viktigt år i företagets utveckling. Då hade Dafgårds, förutom färdiga middagsrätter, också börjat göra lite stadigare mellanmål som enkelt kunde värmas i mikrovågsugn – en i sig revolutionerande produkt som möjliggjorde supersnabb uppvärmning av mat och på allvar slog igenom för hemmabruk i början på 1980-talet. Mellanmålen blev storsäljare

på till exempel idrottsklubbar, och 1989 lanserades ett av dem som skulle komma att bli mest sålda och kända: pirogen Gorbys (döpt efter Sovjetunionens siste ledare, Michail Gorbatsjov). 1993 kom uppföljaren pizzan Billys (som fick sitt namn efter USA:s dåvarande president, Bill Clinton). Båda produkterna finns fortfarande i Dafgårds sortiment.

Vad hände sen?

Gunnar Dafgård fortsatte att utveckla företaget, tillsammans med sin fru Nancy (1920–2011), och senare även med parets två söner Thomas (född 1949) och Ulf (född 1955). Gunnar dog 2003, men lämnade redan 1995 över företaget till sönerna. Idag är Ulf vd och Thomas styrelsens ordförande. Deras barn är i sin tur också verksamma i företaget som farfar Gunnar en gång grundade.

Dafgårds har inte bara kommit att sätta sin prägel på hela samhället Källby, utan har utvecklats till Sveriges största familjeföretag i livsmedelsbranschen.

Text: Anders Johnson

Foto: Dafgårds

1938 – Folkhemmets nyföretagande föds i krisernas efterdyningar

Folkhemmets nyföretagande
föds i krisernas efterdyningar
Kraschen 1929 på den
överhettade börsen i New York
startar en världsomspännande
lågkonjunktur.



Storföretag är tongivande när industrialiseringen fortsätter. Men i efterdyningarna till mellankrigstidens kriser frodas framgångsrika småföretag i folkhemmet. Den svenska modellen manifesteras 1938 i Saltsjöbadsavtalet när arbetsmarknadens parter enas om formerna för att söka förhandlingslösningar.

Mörka moln hopar sig över Europa två decennier efter första världskrigets slut. Oron för ett nytt krig växer, även i Sverige. Många exportinriktade företag har produktionsanläggningar i Europa. Under krisåren vid 1920-talets början tvingas många företag förändra och effektivisera sina verksamheter för att överleva. Under högkonjunkturen några år in på decenniet står dessa företag väl rustade och är sedan tidigare framgångsrika internationellt. Den trenden förstärks.

Kraschen 1929 på den överhettade börsen i New York startar en världsomspännande lågkonjunktur. Krisen innebär slutet för Ivar Kreugers finansimperium, byggt på våghalsiga transaktioner och hög belåning. Den tidigare så beundrade tändstickskungen, drar storföretag och affärsbanker med sig i fallet. Han har intressen i storföretag som L M Ericsson, Stora Kopparberg, Boliden och SCA. Efter Kreugers självmord 1932 får dessa företag, och andra delar av näringslivet allvarliga problem. Trots

det drabbas Sverige inte lika hårt som många andra industrialiserade länder och konjunkturen vänder uppåt igen i mitten på 1930-talet.

Socialdemokraterna är största politiska parti efter riksdagsvalet 1921. Men det parlamentariska läget är osäkert och regerings-skiftena många under hela 1920-talet. Valet 1932 inleder en lång period med Socialdemokraterna i regeringsställning (med ett kort uppehåll 1936). Partiet behåller makten ända fram till 1976. Under statsminister Per Albin Hansson, som leder partiet åren 1925-1946, överger partiet tidigare konfliktlinjer. I stället betonas olika samhällsgruppers gemensamma intressen. Den så kallade folkhemsvisionen lanseras: samförstånd mellan företagare och arbetare, välfärdsreformer och utökat statligt ansvar inom olika samhällsområden. En mycket uppskattad reform genomförs 1938: två veckors lagstadgad semester.

Viljan till samförstånd manifesteras konkret 1938, då arbetsmarknadens parter – LO och arbetsgivarna SAF (dagens Svenskt Näringsliv) – enas om förhandlingsformer i Saltsjöbadsavtalet. Grundbulten för "den svenska modellen" är att parterna gemensamt söker lösningar, utan statlig inblandning. Saltsjöbadsavtalet bekräftar bilden av att näringslivet domine-

ras av stora bolag (de flesta grundade före första världskriget), ledda av kraftfulla direktörer. Men 1930-talet är också en småföretagsperiod, entreprenörer skapar mängder av mindre företag i skuggan av bjässarna, ett sätt för många att komma ur egen arbetslöshet.

Industrins fokus är teknikutveckling och bedrivs till stor del inom etablerade storföretag och tung verkstadsindustri. Rationalisering och stordrift gynnar etablerade aktörer. Småföretag är underleverantörer till de stora industrikoncernerna. Entreprenörerna kommer ofta från enklare förhållanden, utbildning och erfarenhet har de skaffat sig som anställda i andra företag. Alvar Lindmark startar hissföretaget Alimak med sina kunskaper som murarlärling på byggen. Tjeckiske flyktingen Herbert Felix tar sig till Eslöv med kunskap om inläggning av ättiksgurka från hemlandet. Ulla Murmans lilla skrivbyrå som förvandlas till en bemanningsjätte. Makarna Anderssons västgötska snickeriverkstad växer till möbeljätten Kinnarps och Mimmi Ekholm tar den långa vägen från kontoret till vd-stolen i en mansdominerad cementbransch. Cement är en viktig produkt när folkhemmet byggs och samhället moderniseras efter kriget. Fabriken växer i Uppsala med stora beställningar från försvaret, kommunen och stadens universitet.



Många småföretag saknar ambitionen att växa. Men undantag finns. Ett av dessa är biltillverkaren Volvo, grundat 1926 som dotterföretag till kullagertillverkaren SKF i Göteborg. Assar Gabrielsson, tidigare försäljningschef på SKF, och Gustav Larsson, ingenjör med erfarenhet från både SKF och internationell biltillverkning, har redan från början ambitionen att lyckas med storskalig biltillverkning. Radarparet ser 1920-talets framväxande bilism som ett bevis på att tiden är mogen. Men det dröjer ända till efterkrigstiden innan personbilstillverkning går med vinst.

Bilismen skapar möjligheter för nya entreprenörer inom bilförsäljning, verkstäder och bensinstationer. Resandet ökar med bättre

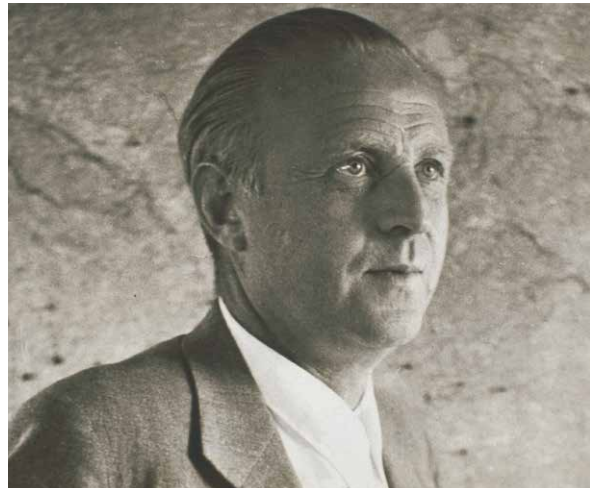
vägar och utbyggt järnvägsnät. Semester och ökad fritid för befolkningen får turistnäringen att växa med fler hotell, restauranger och campingplatser. Semester är inte bara för de rika, även om det för många handlar om en tält- och cykelsemester.

Konsumtionssamhället tar form under mellankrigstiden. Ökat välstånd och höjd levnadsstandard driver handel, både grossister och detaljhandel. Till stor del handlar det om fristående, lokala initiativ och företag med relativt få anställda. Men kedjor som lågprisvaruhuset EPA etablerar sig från 1930 i flera svenska städer, under livliga protester från små handlare på orterna. De fruktar att varuhusen med importerade varor till låga priser ska slå ut mindre butiker.

Inom textil- och trikåindustrin växer det fram nya företag, ofta med geografiskt begränsade marknader, inom konfektion och husgeråd. Inte sällan är det kvinnor som startar och driver dessa företag. Två entreprenörer som kommer att erövra världen drar igång sina verksamheter 1947: Ingvar Kamprad startar postorderförsäljning i Agunnaryd och Erling Persson öppnar klädbutiken Hennes i Västerås.

1939 – Herbert Felix, Felix AB

Tjeckiska flyktingen Herbert Felix bygger 1938 upp en liten fabrik för konserverade ättiksgurkor i skånska Eslöv. Den blir grunden till livmedeljätten Felix som lanserar helt nya produkter. Ketchup, pulverpotatismos, ravioli och köttbullar på burk blir succé när hushållen på femtitalet efterfrågar halvfabrikat och färdiglagat.



Islutet på 1930-talet märkte Per Håkansson i Eslöv att folk köpte allt mindre ättika. Det kanske inte skulle ha upprört så många –

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Herbert Felixs tjeckiska familj har i generationer fabriksstillverkat ättiksgurkor i hemlandet. Hans kompetens är avgörande för att etablera en gurkfabrik i Eslöv.
- Gurkresten från tillverkningen slängs. Spillet utnyttjar Felix i helt ny produkt som döps till Bostongurka och snabbt blir ett populärt, extra tillbehör i landets korvkiosker.
- Genom att bredda sortimentet med allehanda köttkonserver och pulvermos vidgar han företagets sortiment, minskar säsongsberoendet och bygger ett starkt varumärke.

men för Håkansson var det ett problem eftersom han drev en ättiksfabrik. Längre hade ättikan, en blandning av ättiksyra och vatten, använts flitigt i hushållen för olika sorters inläggningar av mat, eftersom den höll bakterier och mögel borta. Men nu var det nya tider bland konsumenterna: de ville hellre köpa färdigkonserverade grönsaker än att själva lägga in.

Håkansson insåg att han behövde skruva på sin affärsidé och började leta efter någon som kunde konsten att göra ättiksgurka i stora volymer i en fabrik.

Personen han hittade hette Herbert Felix, och hade precis invandrat till Sverige. Herbert föddes 1908 i Znojmo i regionen Mähren i nuvarande Tjeckien, som då hette Tjeckoslovakien och till nyligen varit en del av den Österrikisk-ungerska monarkin. Där, i en region som bytt land många gånger, drev hans familj en konservfabrik. Herbert arbetade med företagets exportaffärer och Sverige var en av hans viktigaste marknader. Under en av sina många resor till Sverige hade han träffat Kerstin Cruickshank, som han gifte sig med 1937. (Kerstin var för övrigt barnbarn till skotten Robert Cruickshank som invandrat till Sverige på 1880-talet och varit delaktig i att bygga upp Göteborgs Kexfabrik i Kungälv.)

Att Herbert nu levde permanent i Sverige var inte bara för sin hustrus skull. Utvecklingen i Europa hade tvingat honom att fly. Den 30 september 1938 ingicks Münchenöverenskommelsen, där ett antal länder i Europa enades om att Tjeckoslovakien skulle ge de tyskspråkiga delarna av sitt land till Nazityskland. Det var den del där den judiska familjen Felix bodde. Bara några veckor innan överenskommelsen hade Herbert bestämt sig för att lämna hemmet och flytta till sin fru Kerstin i Eslöv. Om inte Herbert varit gift med en svenska hade han knappast fått bosätta sig i Sverige.

På plats i Eslöv korsas sedan hans vägar med direktör Håkansson. Håkansson knöt honom till sig, för här fanns ju precis det han sökte – en person som bokstavligen var född in i konservfabriksvärlden. I Znojmo drev familjen Felix sedan generationer tillbaka konservfabriken Löow & Felix, bland annat berömd just för sina gurkor, Znaimer Gurken. Verksamheten hade sedan starten 1868 gått i arv från far till son, och tanken hade alltid varit att Herbert en dag skulle ta över fabriken.

Nu var han istället i Sverige och fick under hösten 1938 uppdraget att bygga en fabrik åt P. Håkanssons Ättiksfabrik i Eslöv, en fabrik som skulle göra ättiksgurkor. Herbert såg till att fabriken kom i gång och lyckades snabbt få verksamheten att växa.

Under andra världskriget, som bröt ut 1939, tillverkades också fruktkonserver.

Samtidigt var Herberts familj kvar i Hitlers våld i Tjeckoslovakien. År 1943, när kriget pågått i fyra år, skrev Herbert Felix ett 47-sidigt dokument till sina anställda. I brevet beskrev han i detalj hur företaget skulle skötas. Sedan tog han tjänstledigt, åkte till Storbritannien och anslöt sig som officer till de frivilliga tjeckiska styrkor som stred för de allierade mot Nazityskland. Han hoppades få vara med och befria sina föräldrar och syskon.

Nazityskland besegrades, och Herbert blev verkligen en av de första tjeckiska soldater som korsade gränsen till sitt hemland. Men då hade hela hans familj redan förts till koncentrationslägret Auschwitz och mördats. På vägen hem till Sverige lyckades Herbert dock befria sin bästa vän ur ett sovjetiskt fångläger.

När Herbert Felix återvände till Eslöv, den 15 september 1945, var de svenska, brittiska och tjeckiska flaggorna hissade vid fabriken. Anställda och lokala höjdare mötte honom vid fabriksgrinden. Herbert bar fortfarande sin uniform, men nu var företaget åter i fokus. Han gick genast en rundtur i fabriken och anmärkte, sin vana trogen, på sådant han inte gillade. Till exempel undrade han varför det låg högar med gurkresten i fabriken.

Förklaringen var att de skulle slängas eftersom det var skadade delar eller gurkändar som inte såg så snygga ut i glasburkarna. Ett sådant slöseri var Herbert inte nöjd med, vilket ledde till att företaget så småningom utvecklade en helt ny produkt av gurkresterna. Den nya produkten lanserades 1952 och döptes till Bostongurka, efter en intern namntävling på företaget.

Herbert Felix lyckades få ordentlig fart på verksamheten efter kriget. Gurkfabriken blev 1947 ett självständigt företag, som från 1954 fick namnet AB Felix, med Herbert Felix som vd och delägare. Nya produkter utvecklades, två uppmärksammade storsäljare var pulverpotatismos 1954 och ketchup i röd plastflaska 1956. De började också tillverka kötträtter på burk, till exempel köttbullar, ravioli och pytt i panna, för att nyttja fabriken även när det inte var frukt- eller grönsakssäsong.

Tack vare sina internationella kontakter kunde Felix göra stora exportaffärer. Den första var en stor order från den amerikanska ockupationsmakten i Tyskland. Herbert blev alltmer marknadsförare och företagets ansikte utåt – vilket han hade alla förutsättningar för eftersom han hade ett vinnande sätt och var bra på att ta folk.

Baksidan med att fabriken i Eslöv började tillverka så många olika produkter var att effektiviteten i produktionen sjönk, och där-



med också lönsamheten. Det hindrade dock inte Herbert från att starta fabriker utomlands. Men utlandsäventyren blev dyra och på hemmaplan var det hård konkurrens. Företaget fick ekonomiska problem och 1961 gick Sockerbolaget in med pengar och blev ny huvudägare. När Sockerbolaget tre år senare köpte hela AB Felix lämnade Herbert företaget.

Vad hände sen?

När Herbert Felix sålt sitt livsverk arbetade han bland annat på FN:s livsmedels- och jordbruksorganisation (FAO) i Rom och bodde periodvis i Italien. Han dog 1973 i skånska Torekov. I november 2006 startade Eslövs kommun Felix-institutet, ett

centrum för forskning, opinionsbildning och utbyte av erfarenheter om integration och entreprenörskap.

Företaget Felix har under åren ägts av flera stora industriföretag. Idag finns inte företaget kvar, men varumärket lever vidare och ägs nu av den norska industrikoncernen Orkla.

En slutnot: Vilket land var egentligen hans?

Herbert Felix liv visar att det inte är självklart vilken nationalitet eller etnicitet en person tillhör. Han flydde från Tjeckoslovakien, närmare bestämt Mähren, som i dag är en del av Tjeckien. Huvudspråket i Tjeckien är tjeckiska, men familjen Felix hade tyska som modersmål och såg sig historiskt som medborgare i den österrikiska delen av monarkin Österrike-Ungern. När Herbert Felix föddes fanns varken Tjeckien eller Tjeckoslovakien. Det var den judiska tillhörigheten som gjorde att han tvingades fly till Sverige. Sedan blev han svensk medborgare, bildade familj och drev företag i Sverige.

Text: Anders Johnson

Foto: Felixarkivet

1940 – Mimmi Ekholm, Uppsala Cementgjuteri

Kontoristen Mimmi Ekholm är långvägaren som köper in sig i, blir ensamägare och tar över vd-stolen på Uppsala Cementgjuteri. En framtidsbransch när samhället ska moderniseras. Hon tar kontroll över företagets hela tillverkning från råvara till färdiga produkter, integrerar alla led i tillverkningen och gör sig av med underleverantörer.

Mimmi Ekholm föddes 1897 på Vaddö i Roslagens skärgård där hennes far var skomakare och hennes mor piga. Familjen flyttade till Uppsala 1912 – och femtonåriga Mimmi fick anställning hos sin farbror som drev en framgångsrik skofabrik i staden. Hon jobbade på kontoret hos farbrodern på dagarna och pluggade till kontorist på kvällarna.

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Mimmi Ekholm i Uppsala köper ett företag i en framtidsbransch. Erfarenhet och kompetens att leda har hon skaffat sig genom att som långvägare stadigt jobba sig uppåt mot vd-stolen.
- Cement är en viktig produkt när folkhemmet byggs och samhället moderniseras efter kriget.
- Fabriken växer med stora statliga beställningar från försvaret och Uppsala universitet.
- Tillverkningen effektiveras genom att hela produktionen från råvara till färdiga produkter integreras i företaget. Hon gör sig av med underleverantörer och anställer egna specialister.

Senare läste hon vidare på Sigtuna folkhögskola, under en tid då utbildningsväsendet visserligen började utvecklas men då det krävdes mycket för att få gå en utbildning som ung kvinna. De allmänna läroverken (motsvarande dagens gymnasieskola) var till exempel fortfarande bara öppna för pojkar. (Först 1927 skulle det ändras.)

I en tid när de flesta kvinnor gifte sig tidigt och aldrig yrkesarbetade sökte Mimmi ändå jobb, och verkar ha gjort det med föräldrarnas uppbackning. Med både pappa och farbror i skobranschen hade det kanske varit naturligt för henne att fortsätta där – men 1921 fick hon jobb på Uppsala Cementgjuteri, ett bolag som grundats två år tidigare.

Cement var en framtidsbransch. Eftersom cement är själva bindemedlet i murbruk och betong blev det en central produkt i den moderna byggbranschen – utan cement kunde man varken bygga fastigheter eller infrastruktur; vägar, flygplatser, hamnar. Cementtillverkning var på många sätt en förutsättning för moderniseringen av det svenska samhället under 1900-talet.

Uppsala Cementgjuteri hade till en början sin tillverkning på Svartbäcksgatan i centrala Uppsala och från 1934 även i Kungs-

ängen en bit söderut. Under 15 år jobbade Mimmi sakta upp sig till en nyckelposition i företaget. Den 23 mars 1936 gjorde ägarerna om verksamheten till aktiebolag – och Mimmi Ekholm köpte aktier och blev delägare. Var hon fick pengarna till detta ifrån är okänt, men inget tyder på att hon lånade dem. Troligtvis hade hon själv lyckats spara.

Hon fortsatte sedan köpa aktier i bolaget och hade fyra år senare, 1940, lyckats köpa hela bolaget. Nu var hon ensam ägare och vd, och under hennes ledning expanderade verksamheten kraftigt. Hon köpte en stor industritomt i Börjetull i nordvästra Uppsala, och flyttade all produktion dit.

När Mimmi tillträdde som vd hade Uppsala Cementgjuteri ett tjugotal anställda. Under hennes nitton år som ledare femdubblades antalet. Vid gjuteriet i Börjetull var det febril aktivitet. Här tillverkades rör, kulvertar, betongringar till skyddsrum och mycket mer. Med egna grus- och sandtag skaffade sig Mimmi full kontroll över gjuteriets råvarutillgång. Hon hade också snickare, elektriker och andra hantverkare anställda och behövde därför inte förlita sig så mycket på underleverantörer. Genom att kontrollera hela företagets tillverkning skaffade hon sig ett övertag jämfört med konkurrenterna i branschen, till ex-



empel S:t Eriks Cementvarufabrik som slog upp portarna i närheten 1942.

Bolaget fick också stora beställningar från staten via Uppsala universitet och Krigsmakten (numera kallas Försvarsmakten). Uppsala Cementgjuteri var till exempel med när landningsbanorna vid Uppsalas militära flygflottilj (F 16) skulle anläggas i Ärna.



På mindre än 20 år gick Mimmi från kontorist till industrimag-
nat, och detta i en bransch där kvinnor nästan inte förekom alls.
Inga uppgifter finns bevarade som tyder på att hon skulle ha
blivit motarbetad eller hade svårt att bli tagen på allvar i sin roll
som företagsledare på grund av sitt kön, vilket nog får sägas
vara ovanligt. Hon beskrevs som en trevlig men ibland sträng
chef, som kunde vara mycket generös mot anställda och de-
ras familjer. Hon satt också i styrelsen för Cementfabrikörernas
riksförbund under många år, en i övrigt väldigt mansdominerad
samling, och verkar ha nått stor respekt i branschen.

1961 blev Mimmi hastigt sjuk och fick kliva ner från vd-posten. Hon dog samma år, 64 år gammal, 40 år efter att hon börjat sin resa från kontorist på företaget till Sveriges betongdrottning.

Vad hände sen?

När Mimmi dog tog hennes brorson Staffan Ekholm över ledningen för gjuteriet och 1980 tog hans syster Görel över efter honom. Mimmi själv gifte sig aldrig och fick inga egna barn. Företaget upplevde sina glansdagar på 1960-talet när en byggboom svepte över landet. År 2003 avvecklades cementgjuteriet i Börjetull och marken köptes av Uppsala kommun. Idag finns här ett bostadsområde, som passande nog heter Cementgjuteriet, med gator som Rörgatan, Blandargatan och Plattgatan. Där Mimmi en gång i tiden hade sitt gjuteri ligger idag torget Mimmi Ekholms plats.

Text: Gustav Svensson

Foto: Okänd fotograf

1942 – Jarl och Evy Andersson, Kinnarps

Familjeföretaget Kinnarps startar med köpet av ett konkursat snickeri utanför Falköping. En tuff start med enbart lokal försäljning, räddas av en stor beställning konstormöbler från försvaret. När företaget 1952 mister sin statliga kund tas det strategiska beslutet att enbart satsa på kontorsmöbler. Inga möbler till hem.



Om man gör saker bättre så får man det också bättre', så resonerade Jarl och Evy Andersson när de drev sitt företag," berättar Sibylla Jacobsson.

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Entreprenörsparet Jarl och Evy Andersson köper en konkursad snickeriverkstad för att tillverka och sälja möbler på en lokal marknad. Han är drivande och hon familjens strateg.
- Fart på affärerna blir det när försvaret lägger en stor beställning på jalusiskåp. När Kinnarps efter några år tappar sin viktigaste kund och 60 procent av omsättningen är det kris.
- Kinnarps tillverkar både för hem och kontor. Men tar det strategiska beslutet att bara tillverka kontorsmöbler. Satsar på en möbelkatalog, återförsäljare och egna säljare.

Hon är dotter till Jarl och Evy och nuvarande styrelseordförande för Kinnarps Holding AB, som är resultatet av den snickerifabrik som hennes föräldrar startade 1942. Hon beskriver sin pappa Jarl som den drivne entreprenörstypen, en utåtriktad "people person". Evy var istället den långsiktiga strategen, mer eftertänksam och med sinne för administration. "Det var ju egentligen hon som bestämde", menar Sibylla.

Jarl och Evy verkar ha kompletterat varandra väl som entreprenörer och företagare, de var som en sorts motsatser – som yin och yang – vilket kan behövas när stora beslut ska fattas.

Jarl och Evy, båda födda på 1910-talet och barn till jordbrukare, växte upp i en tid då Sveriges ekonomi och välstånd ökade som aldrig förr. Nu kunde böndernas och torparnas barn bara få det bättre. Järnvägsstationen i Falköping knöt ihop bygden med landets större städer och gjorde varutransporter och affärskontakter enklare. Snickeri var en av de stora lokala näringarna i bygden – men det var ett stort steg att ta från att snickra hemma till att köpa en hel snickerifabrik.

Ändå var det just det som Jarl och Evy funderade på att göra 1942, när ett lokalt snickeri gått i konkurs och nu låg till försäljning.

För de drömde om något eget, som inte var kopplat till familjernas gårdar. Men var det värt risken? Vad visste de egentligen om att driva ett eget företag? Evys farfars far hade grundat ett bolag, ett stenbrott för kalkbrytning. Jarl själv hade startat ett företag med några kompisar i småskolan, men det var mest på skoj. Mycket mer erfarenhet av att driva företag än så hade de inte. Men många på Falbygden där de levde var, precis som deras föräldrar, bönder vilket ändå är ett slags eget företagande där jobbet dessutom blir din livsstil. Och uppfinningsriktighet hade de, liksom en vilja att inte nöja sig, att ständigt komma på en bättre och mer finurlig lösning på ett problem.

Jarl var delvis självlärd snickare från hemmasnickeriet på föräldrarnas gård, men hade också gått slöjdkurs på Centralskolan i Falköping, och varit både lärling och anställd på lokala snickerifirmor i Västergötland och Småland. Så kärnverksamheten, att arbeta med trä, behärskade han utan och innan.

Jarl och Evy köpte snickeriet för 14 000 kronor och betalade 5000 kronor till för inventarierna. På sitt senaste jobb hade Jarl tjänat knappt 50 kronor i veckan, så för att få ihop till den för paret enorma köpesumman krävdes hjälp. Paret föräldrar lånade pengarna på banken, med släktgårdarna som säkerhet.

Samma dag som Jarl fyller 27 år, den 15 juli 1942, startar de sitt snickeri. Men utan glada tillrop från ortsborna. Många tvivlade på att de skulle lyckas.

I första hand tänkte Jarl och Evy sälja Kinnarps möbler till vänner och bekanta. Det första skrivbordet de tillverkade levererades till en lokal storbonde – som gav en krona i dricks! En gammal order på klockfodral som snickeriets tidigare ägare inte hunnit med levererade de också. Jarl hade hunnit skaffa sig några kontakter i Tibro och Göteborg, men något egentligt nätverk av köpare eller återförsäljare hade de inte, och starten gick ganska trögt. Evy skötte allt kontorsarbete och tog samtidigt hand om barnen som nu börjat födas. Totalt ska paret få fyra barn. De tidiga åren hjälpte parets föräldrar också till i snickeriet när det behövdes, och stödköpte dessutom en och annan möbel.

Hösten 1946 vände det. Kinnarps fick ett uppdrag från Krigsmaterielverket, den statliga myndighet som bland annat utrustade Försvarets många kontor. Ordern var att tillverka jalusiskåp, sådana med en horisontellt dragbar dörr eller jalusi, enligt noggranna specifikationer. Kinnarps hade levererat möbler till Krigsmaterielverket något år tidigare, men då via en mellanhand. Nu ville staten göra affärer direkt med Kinnarps, vil-

ket blev ett stort framsteg i affärerna. Både omsättningen och antalet anställda ökade.

Rent personliga åkommor höll ändå på att stjälpa det lilla företaget. Hösten 1947 blev Jarl allvarligt sjuk i halsfluss och snickeriet låg ett tag ute till försäljning. Paret bestämde sig ändå till slut för att inte sälja och både Jarl och verksamheten återhämtade sig.

I alla fall fram till 1952, för då kom nästa överraskning: Krigsmaterialverket sade upp jalousiskåpsavtalet. Hela ordern gick istället till den konkurrerande möbelfabriken i Edsbyn, vilket gjorde att Kinnarp tappade över 60 procent av sin omsättning på ett bräde.

Nu var de tvungna att snabbt hitta nya kunder. Kinnarps hade hittills tillverkat möbler för både hem och kontor, med matsalsmöbler som en de stora produkterna. Skåptillverkningen till Krigsmaterielverket hade lärt dem nya saker och drivna av revanschlusta tog de det strategiska beslutet att enbart satsa på kontorsmöbler, och då serietillverka dem i större skala än tidigare. Inför den satsningen producerade de också sin första riktiga katalog, en påkostad sådan med färgtryck.

Med sin möbelkatalog i ena handen och telefonkatalogen i den andra satte de sig och ringde och knöt nya kontakter med åter-



försäljare. Särskilt i Stockholmsregionen, men även i Västerås där företag som ASEA, idag ABB, visade intresse. I Stockholm hade man en säljare som arbetade mot provision, och efter fem år hade Kinnarps flera bra kunder i huvudstaden. Det var också under 1950-talet Kinnarps började med sin speciella leveransmetod. Istället för att packa möblerna i engångsemballage sveptes de in i återanvändbara filter. Denna miljövänliga metod minskade emballagekostnaderna och lever än idag kvar som en viktig del av Kinnarps logistikkedja.

År 1956, fyra år efter att staten sagt upp det stora avtalet om jalousiskåpen, passerade företagets omsättning miljonen. Kinnarps gjorde utställningar vid Slussen i Stockholm, och 1959 hyrde de kungasviten på Hotell Malmen som showroom. Satsningen gick hem och företaget fick uppdraget att inreda de 150 kontorsrum-

men i den nybyggda Skatteskrapan på Södermalm – en gigantisk order för Kinnarps. Företaget bara fortsatte att växa efter det.

Vad hände sen?

1973 tog äldste sonen Henry Jarlsson över vd-stolen – men Jarl och Evy Andersson var aktiva i familjeföretaget livet ut. I synnerhet Jarl, som in i det sista kunde ses gå sina ”ronder” på huvudkontoret i Kinnarp. Evy gick bort 1997 och Jarl 2009. Deras två andra söner Assar och Ola har också haft nyckelroller inom företaget och nu är yngsta barnet, dottern Sibylla Jacobsson, bolagets styrelseordförande. Idag är Kinnarps ett företag med mångmiljardomsättning och omkring tvåusen anställda.

Jarl Andersson själv hävdade ofta att det aldrig var meningen att företaget skulle bli så stort som det är idag. Men å andra sidan sa han att ”stillastående är tillbakagång”.

Parets ursprungliga snickarverkstad är idag omvandlad till ett företagsmuseum där besökare och anställda kan ta del av historien om deras livsverk.

Text: Gustav Svensson

Foto: Kinnarps

1948 – Alvar Lindmark, Alimak Hek

Orangefärgade bygghissar från Alimak i Skellefteå finns över hela världen. När ingenjör Alvar Lindmark som ung jobbar på byggen upplever han själv de dåliga arbetsförhållandena och de många olyckorna. Hans säkra kuggstångsdriva arbetsplattform kan likt Jakobs steg förlängas – nästan till himlen.

År 1917 föddes Alvar Lindmark i den lilla byn Forslunda utanför Burträsk. Industrialiseringens första våg hade börjat svepa över landet, men den hade ännu inte riktigt nått till Västerbottens byar. I hemmet fanns varken rinnande vatten, el eller telefon. Människorna i trakten var bönder sedan urminnes tider och Alvars far hade bara sex dagars skolgång i bagaget. Hårt arbete

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Arbetslöse ingenjören Alvar Lindmark blandar murbruk på Stockholmsbyggen. Ett tungt jobb som underlättas av hans första innovation, en patenterad elektriskt driven blandare.
- Försäljningsintäkterna är startkapital till egen ingenjörsfirma i Skellefteå. Han utvecklar i rask takt en maskin för bockning av armeringsjärn och en materialhiss. Båda storsäljare.
- 1956 konstruerar han en kuggstångsdriven klättrande arbetsplattform som enkelt kan förlängas och monteras när huset blir högre. En succé även som stigortshiss i gruvor.

sades hålla människan borta från synd och den litteratur som fanns i hemmet var Bibeln och Luthers predikningar.

Alvar var djupt religiös och grubblande till sin natur. När han som tolvåring insjuknade i blodförgiftning lovade han Gud att bli missionär om han överlevde. Så blev det aldrig, men Alvar fortsatte drivas av en vilja att förbättra – och idériik var han dessutom. Redan som barn klurade han ut nya tekniska lösningar för att förenkla arbetet på gården.

Som 25-åring reste han till Hässleholm för att utbilda sig till ingenjör. För att klara ekonomin fick han snåla på maten och ta tunga extrajobb vilket tärde på kroppen. En dag bröt han ihop och fördes till sjukhus med dubbelsidig lunginflammation. Läkarna gav honom inget hopp utan skickade honom hem till Forslunda för att få dö hemma hos sin familj. Men Alvar överlevde och tog ingenjörsexamen genom studier hemma i sjukbädden, via brevkurser från Nordiska korrespondensinstitutet. Han var då 26 år gammal.

I Burträsk fanns inte mycket användning av Alvars utbildning. Men i en annons i Dagens Nyheter läste Alvar att en arkitektbyrå i Stockholm sökte en ung ingenjör med praktik från byggnadsfacket. Problemet var som vanligt brist på pengar. Hans

mamma tog ett lån av sin bror på 130 kronor för att hjälpa Alvar att ta sig till Stockholm.

Mötet på arkitektkontoret i Stockholm blev en besvikelse för Alvar, som aldrig kunnat föreställa sig att konkurrensen om ingenjörsjobben skulle vara så stor. Eftersom han saknade både referenser och erfarenhet fick han inte jobbet. Pengarna tog snabbt slut och socialkontoret erbjöd sig att betala resan hem till Skellefteå, men ett sådant misslyckande ansåg Alvar vara värre än döden. Han levde istället som en luffare på Stockholms gator och höll sig vid liv med hjälp av Stadsmissionens soppor, men rasade snabbt i vikt.

Svårt undernärld lyckades Alvar till sist ändå tjata sig till ett arbete på ett bygge strax utanför staden. Här fick han hugga i – och själv uppleva hur arbetsförhållandena såg ut i byggindustrin. Byggarbetarna slet med omoderna hjälpmedel – block, taljor, rep, skottkärror, ok – och ofta utan hjälm och säkerhetsutrustning. Alvar fick själv några av de hårdaste uppgifterna: att bära upp bruk, ställa i ordning balkar och lägga tegel på ställningar. Han jobbade på höga höjder trots att han led av en fruktansvärd svindel. Att blanda murbruk var tungt. Nu plockade Alvar fram sin idériakedom. Han konstruerade en maskin för att göra



arbetet lättare, av en begagnad elmotor och diverse rördelar. Murbruksblandaren Limak blev på många sätt startskottet för den framgång som senare skulle komma.

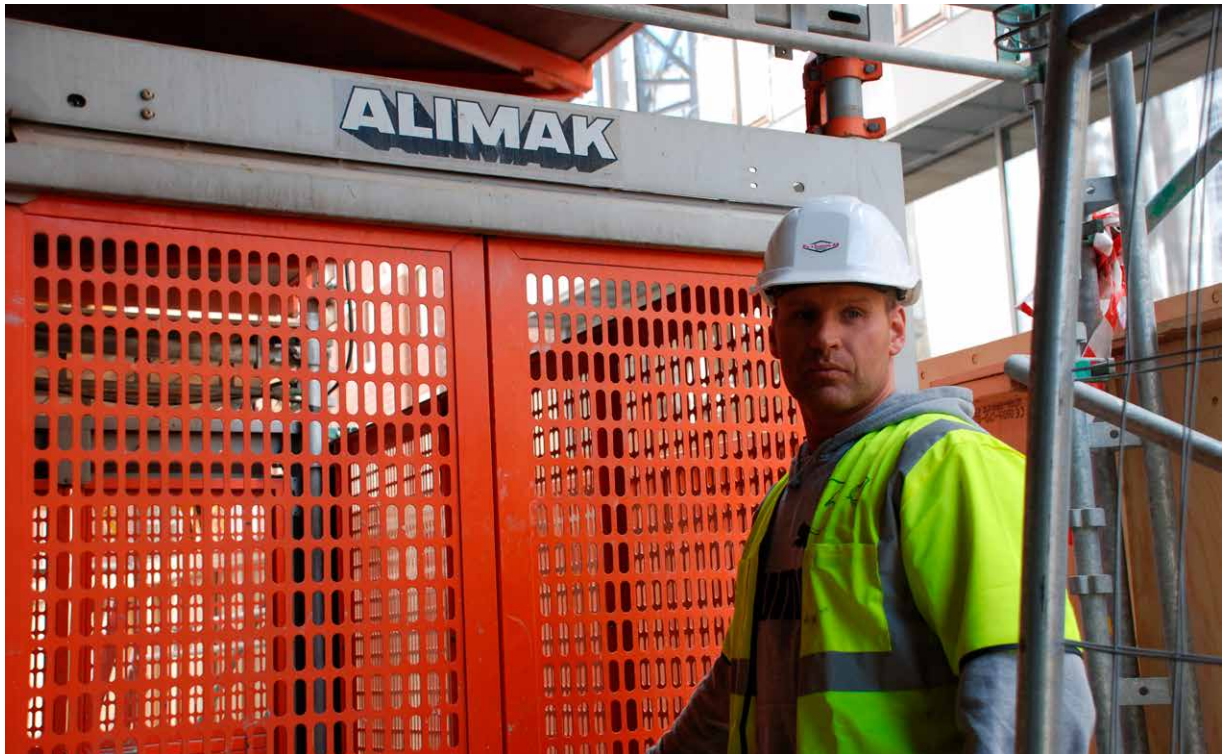
Under sin tid på bygget hade Alvar behandlats som en ovälkommen utböling. Kanske för att han kom från Norrland och talade annorlunda. Misstänksamheten mot honom kulminerade efter hans uppfinning. De andra arbetarna kallade honom brödtjuv och hotade honom till livet. Men Alvar lyckades trots det att sälja 25 exemplar av murbruksblandaren till olika byggen. Han lyckades även sälja patentet till sin uppfinning för 7 500

kronor – och fick till sist jobb som ingenjör. Nu kunde han själv bestämma när det var dags att ta tåget tillbaka norrut igen, utan skam över att ha misslyckats.

Det hann bli 1946 innan 29-årige Alvar återvände till Skellefteå. Nu hade han tillräckligt eget kapital för att starta företag: Ingenjörsfirman Alvar N Lindmark. Först utvecklade han en motordriven bockningsmaskin för armeringsjärn, som blev en bra produkt för byggarbetsplatser där man arbetade med cement, betong och armerat järn.

Alvar mindes de tunga lassen med bruk han burit på byggen. En enkel hiss, som kunde monteras tillfälligt på byggplatser och lyfta upp tungt byggmaterial, vore en bra sak, tyckte han. Firmans första materialhiss, helt i trä, lanserades 1948 och den blev en storsäljare.

Successivt ökades personalstyrkan bland annat med Alvars bröder, kusiner och svåger. De som arbetade för Alvar har efteråt berättat att det var lätt att sugas in i hans engagemang och tro på att allt var möjligt, men att kraven på dem också var höga. Effektivitet var ett ledord och för att personalen skulle stimuleras till ett högre tempo skapades ett bonussystem som gav dem andelar i vinsten.



År 1954 hade företaget 80 anställda och firman bytte namn från Ingenjörsfirman Alvar N Lindmark till Alimak-Verken. Det sägs att det var växeltelefonisten som föreslog namnbytet eftersom hon var trött på att rabbla det långa namnet varje gång någon ringde.

Alvars visioner kom mycket snabbt och hans förmåga att rita dem inspirerade medarbetarna till att förverkliga produkterna. Ofta fick Alvar sina idéer när han satt hemma och spelade på sin kyrkorgel och ibland ringde han till sina medarbetare mitt i natten för att involvera dem.

År 1956 hade firman tagit fram en kuggstångsdriven klätterplattform. Den fick namnet "Jakobs stege", efter en av Alvars favoritberättelser ur Bibeln. Alvar hade länge drömt om att skapa just en kuggstångshiss i stället för de lindrivna varianter som fanns. Hissen, eller arbetsplattformen mer korrekt beskrivet, bestod av en hisskorg som klättrade längs en kuggstång som var fastbultat i väggen. Allt eftersom huset byggdes högre – eller gruvan grävdes djupare för den delen – kunde hissen förlängas. Lösningen innebar att höjden som hissen kunde nå praktiskt taget var obegränsad. Dessutom kunde Jakobs stege monteras av en enda man, och hade motorn utanpå hisskorgen vilket sparade mycket krångel och utrymme.

Den nya produkten kom att öppna många säljdörrar. Efter att ha visat upp den på en mässa i Stockholm kom förfrågningar att ta fram en liknade kuggstångsdriven hiss – men för gruvor. Det var gruvföretagen LKAB och Boliden som bad om en hiss som kunde användas i deras vertikala gruvgångar, även kallade stigorter. Alimak tog fram en sådan lösning: en "stigortshiss", där plattformen klättrade längs en kraftig stålstång som fästes med pinnbultar och som hade inbyggda ledningar för tryckluft och vatten.

Hjulen snurrade snabbt nu för Alimak. Stigortshissen tog företaget ut på världsmarknaden. Kuggstångsplattformen utvecklades och kom att bli företagets stora försäljningssuccé. Och hemma i Sverige blev hans bygghiss närmast en förutsättning för att höghusbyggande skulle kunna ta fart.

Impulsiva handlingar var typiska för Alvar. Han var otålig och ville se snabba resultat. Eftersom Alvar inte lärt sig engelska i skolan så anställde han en privatlärare som gick med honom från morgon till kväll. Efter tre månader ansåg han sig vara fullärd och gav sig ut i världen för att marknadsföra Alimak. År 1962 satsade han också hela Alimaks årsvinst i en två veckor lång fest i Skellefteå. Han bjöd in potentiella framtidskunder från hela världen för att skapa goda relationer och öka försäljningen.

Alvar hade alltid varit tveksam till att ta banklån för att växa. Men i den ökande konkurrensen som krävde mycket kapital om man ville växa blev det svårt att avstå. År 1959 hade Alimak just bytt till statliga Sveriges kreditbank (som numera är en del av bankkoncernen Nordea) och tog ut stora lån där. Till en början var relationen god, men när banken fick en ny chef ett par år senare ändrade samarbetet karaktär.

Trots sina framgångar på marknaden drabbades företaget samtidigt av en finansiell kris. Det som följde blev en komplicerad process, som slutade med att Alvar tvingades bort från ledningen och blev av med ägandet av företaget han skapat. Alvar, som kom att få ökade problem med sin psykiska hälsa, hade en svår tid. Under sommaren 1965 skrev Alvar, 47 år gammal, på ett avtal som ledde till att han förlorade sitt livsverk.

Vad hände sen?

Alvar kämpade länge för upprättelse och kom aldrig över hur banken behandlat honom. Han försökte att starta nya företag och uppfinna nya produkter i helt nya branscher. Uppgåelsen som Alvar skrivit på förband honom att inte skapa produkter som konkurrerade med Alimak. Han blev ägare av Ursvikens mekaniska verkstäder, där hans bror Samme arbetade. Han uppfann en modern sjuksäng. I början på 70-talet flyttade han ner till Malmö för att ägna sig åt fastighetsinvesteringar. Hans sista uppfinning blev elbilen Alive som skulle vara omöjligt att krocka med. Men han fick aldrig se sin bil bli verklighet. Alvar Lindmark dog år 1975, 57 år gammal, under en operation av kroppspulsådern.

Företaget som Alvar Lindmark startade finns kvar, heter efter många ägarbyten Alimak Hek, men ligger kvar i Skellefteå. De är världsledande när det gäller kuggstångsdrivna bygghissar och deras hissar används vid byggen av skyskrapor världen över. Bland annat har Alimakhissar använts när Eiffeltornet behövts repareras eller när Burj Al Kalif byggdes i Dubai. Den högsta Alimakhissen någonsin hade en lyfthöjd på 645 meter och fanns i en tv-mast i Warszawa.

Text: Anna Sundström Lindmark

Foto: Wollmar Lindholm, Skellefteå museum, Alimak Group

1953 – Ulla Murman, Stockholms Stenografservice

Skrivbyrån som Ulla Murman startar 1953 är Sverige första bemanningsföretag. Hon lägger grunden till en ny anställningsform på svenska arbetsmarknaden. Men gör det inte ostraffat, utan döms flera gånger i domstol för brott mot gällande lagstiftning. I dag är det en stor bransch och en naturlig del av arbetsmarknaden.

Ulla Murman var 27 år när hon grundade Stockholms Stenografservice år 1953. Hon hade inte mycket utbildning, utan hade gått i den vanliga folkskolan och studerat vidare på kvällstid. Under en tid var hon ansvarig för ett litet bokförlag. När hon slutade på bokförlaget föreslog hennes syster att hon borde öppna en skrivbyrå, dit kunder gick för att få sina handskrivna

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Det flesta har inte skrivmaskin och behöver därför hjälp att förvandla handskrivet till maskinutskrifter. Inspiration till Ulla Murmans skrivbyrå kommer från USA.
- Medarbetare anställer hon på timmar. De flesta är deltidsarbetande kvinnor. Men när kunder efterfrågar skrivhjälp på sina egna kontor, då bryter byrån mot lagen om privat arbetsförmedling.
- Myndigheter hör av sig två år efter starten, sedan följer 40 år av rättsprocesser. Under alla år driver Murman verksamheten trots fällande domar. Först 1992 blir uthyrning av personal laglig.

texter utskrivna på skrivmaskin, för sådana gick det bra för i USA.

År 1953 kunde nämligen människor regel inte skriva på tangentbord, såvida de inte hade det som yrke. Få hade skrivmaskiner hemma. (De första hemdatorerna skulle inte dyka upp förrän ytterligare trettio år senare, i mitten av 1970-talet.)

Tillsammans med kollegan Märta Riper startade Ulla verksamheten i liten skala på Skomakargatan 9 i Stockholm. Startkapitalet på 1 000 kr hade hon själv sparat ihop, från 17 års ålder. Märta och Ulla startade genom att sätta in en annons i Dagens Nyheter som sa "Visste ni att ni aldrig mer behöver vara utan kontorspersonal?" – och dagen efter ringde Riksföreningen mot Reumatism och blev den första kunden.

När Ulla senare skickade den första fakturan ringde hon upp kunden redan dagen efter och undrade om hon kunde få fakturan betald direkt. "Jag är nystartad," förklarade hon och kunden svarade att självklart kunde hon det. Fler kunder följde efter, bland annat storföretag som flygbolaget SAS, telekomjätten Ericsson och försäkringsbolaget Trygg-Hansa.



Medarbetarna på skrivbyrån anställdes på timbasis utan fast månadslön. De flesta var kvinnor, utan barn eller med möjlighet att ordna barnpassning ett tag under dagen. Det fanns ännu inte någon kommunal barnomsorg eller förskola. Att jobba på skrivbyrån var för de flesta av kvinnorna ett deltidsarbete som de kunde göra när de hade »tid över«.

Nästa steg för företaget togs när de också började skicka sekreterare för att arbeta ute hos kunderna. Idén kom sig av att en kund, en professor, lämnade in helt oläsliga manus. Det var lättare att åka hem till honom med en skrivmaskin, än att

försöka tyda hans handstil, så att han fick läsa högt medan sekreteraren skrev rent på plats. Men när byråns sekreterare åkte till kunden och skrev ut texter istället för att ta emot handskrivna manus och göra jobbet på byråns kontor – ja, då visade det sig att Ulla Murman bröt mot lagen.

Sedan 1936 fanns nämligen ett förbud mot privat arbetsförmedling i Sverige. Att hjälpa människor att hitta nya arbeten eller, omvänt, att hjälpa arbetsplatser hitta medarbetare, fick bara göras av statliga Arbetsförmedlingen. Liknande lagar fanns i andra länder och hade kommit till för att stoppa en typ av privata arbetsförmedlare som tog betalt av de som sökte jobb. Sådana byråer ansågs utnyttja de arbetslösa, framför allt kvinnor utan arbete.

Lagen räknade även personaluthyrning som olaga arbetsförmedling, så när Ullas sekreterare gick till kunden och gjorde jobbet där räknades det som personaluthyrning i stället för en vanlig skrivtjänst.

Första gången Ulla Murman kontaktades av myndigheterna om lagbrottet var 1955, två år efter att företaget startats. En tjänsteman från Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS) ringde och förklarade att hon bröt mot lagen. "Det är ju rent nonsens," sa Ulla. Men

myndigheterna återkom – och genom åren kom hon att ställas inför domstol åtta gånger, varav två gånger i Högsta domstolen (HD), 1962 och 1989. Hon fälldes bägge gångerna.

Under de 40 år som rättsprocesserna pågick fortsatte Ulla ändå att driva verksamheten. Efterfrågan var stor från företag, myndigheter och organisationer. Ofta gällde det att snabbt kunna skicka en sekreterare till en arbetsplats som behövde tillfällig förstärkning under arbetstoppar eller där någon var sjuk eller borta av något annat skäl. I Ullas spår hade nu också andra kvinnor startat egna skrivbyråer; ofta var det kvinnor som tidigare jobbat för Ulla. Tillsammans grundade de den första intresseorganisationen för bemanningsbranschen, som gemensamt drev de juridiska frågorna – och hjälpte varandra att bemanna uppdrag när den egna personalen på en byrå inte räckte till.

År 1969 kom en statlig utredning fram till att personaluthyrning borde göras laglig, eftersom den fyllde ett klart behov och inte orsakade några allvarliga problem. Domstolarna höll uppenbarligen med. I alla rättegångar där skrivbyråinnehavarna fälldes blev straffet bara låga dagsböter, trots att fängelse hade införts i straffskalan 1971.

Motståndet mot personaluthyrning fortsatte ändå komma från olika delar av samhället och hade olika förtecken, konstaterade Ulla Murman efteråt, som tyckte det var talande att skrivbyråerna huvudsakligen leddes av kvinnor och anställde nästan enbart kvinnor – medan det var män som bestämde om spelreglerna på arbetsmarknaden. "Kvinnor var faktiskt inte mycket att hänga i julgran, ur karlsynpunkt då," sa Ulla många år senare. Skrivbyråerna passade inte in i den modell för arbetsmarknaden och företagande som männen hade skapat.

Det var framför allt fackföreningar och myndigheten Arbetsmarknadsstyrelsen, AMS, som företrädde motståndet. Den som länge var hårdast pådrivande för att upprätthålla förbudet var Lennart Bodström, ledande i tjänstemännens fackliga organisation TCO 1964–1982, och socialdemokratisk minister under en stor del av 1980-talet.

Men Ulla Murman fick inte heller särskilt mycket stöd av näringslivets organisationer. Hon uppvaktade 1978, tillsammans med andra skrivbyråer, Stockholms Handelskammare, den näringslivsorganisation som representerar företagarens intressen i Stockholmsområdet. Handelskammaren hade faktiskt själv fått tillstånd från AMS att hyra ut kontorspersonal eftersom orga-

nisationer kunde få göra det om verksamheten inte skulle gå med vinst. De privata skrivbyråerna såg det som ett möjlighet till samarbete med Handelskammaren om uppdrag som de själva inte tyckte att de kunde utföra. Men Stockholms Handelskammare såg skrivbyråerna som sina konkurrenter så det blev inget med det.

Trots att det var en ständig kamp att driva företaget funderade Ulla Murman aldrig på att sluta. Hon kände starkt stöd från de anställda, kunderna och kollegorna i branschen. Och hon var övertygad om att lagen så småningom skulle ändras: "Ja, jag räknade nog med det. När jag var uppe i Högsta domstolen (HD) andra gången 1989 sa domarna att 'vi tyvärr måste fälla dig. Vi är tvingade på grund av lagen, men vi anser nog att du måste gå till riksdagen och få en lagändring'."

HD formulerade till och med denna åsikt i sin dom 1989, när de skrev att skrivbyråernas arbetsmetod var "en utpräglad intressefråga, som helst bör lösas genom lagstiftning". Det straff hon fick, 10 dagsböter, var otroligt lågt med tanke på att hon drivit den olagliga verksamheten i över 30 år och fällts för detta flera gånger. Att Högsta domstolen gav henne ett så lågt straff går lätt att tolka som att även de själva ville se en lagändring.



Det fanns även viss komik i de långa rättsprocesserna. När riksåklagaren argumenterade mot de åtalade skrivbyråerna i Högsta domstolen kunde en advokat visa att både domstolen och till och med riksåklagaren själv hade anlitat skrivbyråer.

Priset togs dock av självaste regeringen. Ulla Murman berättade efteråt: "När jag hade blivit fälld i HD 1989, ringde de dagen efter från Justitiedepartementet. De ville ha skrivhjälp! Jag sa att just blivit dömd i domstol i går just för detta. 'Vad är det för tjafs, det här är 1 000 lagböcker som väger minst 1 kg och de ska alla ha en adress på sig. Klart vi inte kan skicka dom. Någon måste komma hit.'" Murman skickade dit en maskinskriverska.

Vad hände sen?

1992 blev personaluthyrning laglig i Sverige, sex år efter att Ulla Murman hade sålt sitt företag till sin son, Lars Murman, och hans affärspartner Michael Haglind. Företaget döptes om till Teamwork, såldes därefter till amerikanska Manpower 1996 och blev sedan Sveriges största bemanningsföretag. Ulla dog 2019, 94 år gammal.

Idag utgör bemanningsbranschen en stor del av svensk arbetsmarknad, där många har sitt första jobb eller jobbar extra under studier.

Text: Anders Johnson

Foto: ArkDes

1964 – Rekordåren – tillväxt utan nyföretagande

Den ekonomiska tillväxten är stadig och välståndet ökar tack vare storföretagen. Men nyföretagandet står tillbaka.



Tiden från 1940-talets slut till 1970-talets början är en unik period i Sveriges historia. De kallas rekordåren. Under detta dynamiska kvartssekel är den ekonomiska tillväxten stadig, kraftig, och välståndet växer i landet. Storföretags storslagna industriella investeringar dominerar. Kritiken mot brister i nyföretagandet drunknar i framgångsvinden som blåser över Sverige.

1964 är rekordårens rekordår, BNP-tillväxten per capita når 6,8 procent. En toppnotering som inte överträffats, varken förr eller senare. Industrisysselsättningen når sin högsta nivå någonsin, 33 procent av alla yrkesverksamma arbetar i industrin. Alla kurvor pekar uppåt och de flesta förväntar sig att utvecklingen ska fortsätta.

Det är en tid av välfärdsreformer: barnbidrag införs 1948 och allmän sjukförsäkring 1955. Allmän tilläggspension, ATP, kompletterar folkpensionen 1960. Nioårig grundskola införs 1962 och ersätter successivt folkskolan. År 1963 ökar semestern till fyra veckor och 1970 kortas arbetsveckan till 40 timmar. En föräldraförsäkring 1974 ger makar rätt att dela på 6 månaders betald föräldraledighet.

Det är också en tid av stora industriella investeringar. SCA:s pappersbruk i Ortviken invigs 1958, Oxelösunds nya järnverk

1961 och Arendalsvarvet i Göteborg står klart 1963. Kockumsvarvet i Malmö byggs ut i 1960-talets slut och är en kort tid det största varvet i världen. Och 1964 inviger Volvo en ny anläggning i Göteborg, Torslandaverken – Skandinavians största fabrik. Tron på ekonomisk tillväxt och framsteg är stor. De är lönsamma exportföretag och firar framgångar på globala marknader.

Men projekten är inte resultatet av nyföretagande och entreprenörskap. Snarare är det utvecklingssteg i redan existerande företag. Här planeras efter rationella principer och den senaste tekniken. Storskalighet är ett värde i sig. Rationalitet och stor-drift står modell för verksamhetsutveckling inom olika samhällsområden, till exempel sjukhus och skolor. Samhällsplanerare, arkitekter och byggföretag formar hela städer efter dessa principer. Under en lång obruten period av socialdemokratiskt regeringsinnehav med god tillväxt dominerar detta synsätt hos ledande politiker, fackföreningar och arbetsgivare.

Industriexpansionen ökar behovet av arbetskraft. Företagen annonserar efter medarbetare, även till okvalificerade arbetsuppgifter. 1964 ligger arbetslösheten i Sverige under 2 procent (2020 är den 8,6 procent). En lösning är organiserad arbets-

kraftsinvandring från länder som Finland, Italien och dåvarande Jugoslavien. De allra flesta som kommer hit får genast jobb i industrin. Den här gruppen kommer att sedan att stå för ett betydande nyföretagande – om än decennier efter att de anlönt. Behovet av arbetskraft öppnar arbetsmarknaden för allt fler kvinnor, vilket på lång sikt får betydelse för företagande och entreprenörskap. Många hittar dock sitt första jobb i den offentliga sektorn som byggs ut, förstärkt av välfärdsreformerna.

Den traditionella hemmafrurollen är fortfarande stark, men arbetsfördelningen mellan män och kvinnor förändras. Omsorgen som främst kvinnor i hemmen stått för tas över av offentlig sektor: förskolor, äldreomsorg och sjukvård byggs ut. Sambeskattningen slopas 1971, vilket gynnar kvinnorna.

Bostadsbristen i landets tätorter är akut efter andra världskriget. Några år in på 1950-talet kommer byggandet i gång. Inflyttning till städerna drivs på av industriernas arbetskraftsbehov. Förortsområdena växer fram runt svenska städer och fylls snabbt med boende. 1964 beslutar riksdagen om det så kallade miljonprogrammet. En miljon bostäder byggs i landet under en period på bara tio år, 1965–1974. Projektet lyckas. Byggindustrin, som redan under 1950-talet haft goda tider, skalar upp



och hämtar inspiration från tillverkningsindustrins metoder för massproduktion.

Bilismen slår igenom på bred front på 1950-talet. Fler och fler får råd att köpa bil. Inhemska tillverkarna Volvo och Saab gynnas och slår försäljningsrekord år efter år under 1950- och 60-talen. Kraven på bättre vägar ökar. Sveriges första motorväg mellan Lund och Malmö invigs 1956. Städer anpassas med kringfarter, trafikleder och parkeringar. Längs vägarna byggs mackar, hotell och serveringar. Allt detta skapar nya marknader för entreprenörer. Godstransporter flyttar från järnväg till landväg, vilket gynnar Scania och Volvo lastvagnar. Runt den svenska fordonsindustrin uppstår kluster av underleverantörer.

Handeln expanderar och stöps om. Modekedjor som Kapp-Ahl, Hennes & Mauritz och Lindex växer kraftigt på 1960-talet i stad

efter stad. Konsumtionsidealet utmanas av klädföretaget Mah-Jong som ekiperar alternativrörelsen. Snabbköp slår igenom på 1950-talet. Idén att kunder själva plockar varor från hyllor och sedan betalar i en kassa hämtas från USA. Norrländska familjeföretaget Polarbröd säljer djupfrysta renklämmor till södra Sverige. Stormarknaden hämtas också från USA, Wessels utanför Malmö slår upp portarna 1962 och är först i Sverige. Ikea öppnar varuhus i Stockholm i Kungens kurva 1965, två år efter första internationella etableringen i Oslo. Första steget ut i världen tar H&M till Norge 1964.

Folkskolläraren Stikkan Anderson skriver låtar på löpande band hemma i Skara. Med absolut gehör för vad som säljer ändrar han spelreglerna i hela musikbranschen.

Visst finns det nyföretagande och entreprenörskap under rekordåren. Men inte i proportion till den snabba tillväxt som råder, och inte heller i jämförelse med tidigare perioder. Varningar hörs om att detta är ett problem – men så länge kurvorna fortsätter peka uppåt hörs inte kritiken i den kraftiga framgångsvind som blåser.

1964 – Stikkan Anderson, Polar Music

Folkskolläraren Stikkan Anderson skriver låtar på löpande band hemma i Skara. Skapar en egen schlagerfabrik, startar skivbolag, tar kontroll över låträttigheter och tillsammans med Abborna lägger han grunden för den svenska musikens exportframgångar. Med absolut gehör för vad som säljer ändrar han spelreglerna i musikbranschen.

Stig Anderson föddes 1931 och växte upp i Hova i Västergötland med sin ensamstående mamma Ester. Uppväxten var knäpper och Stig började göra egna affärer redan i ungdomen. Han samlade gödsel åt bönder, drev kiosk vid idrottsplatsen och extraknäckte i diversehandeln. Samtidigt var musiken ett stort intresse. Med en gitarr i hand, som han fått av sin mor i 15-års-

PÅVERKAN & UTVECKLING

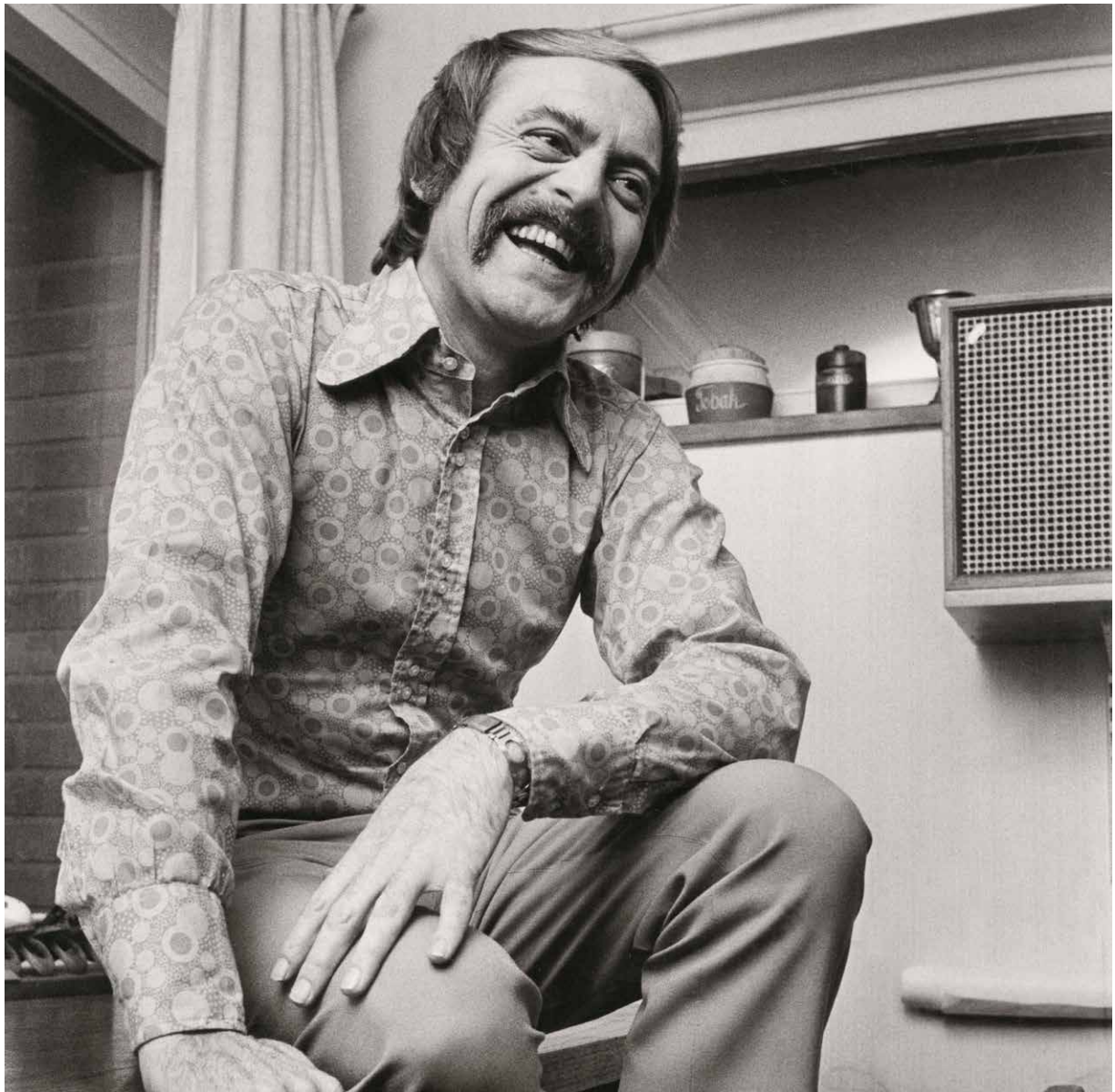
- Inleder med att skriva låtar åt populära artister och skaffar sig rättigheter till utländska schlagers som han förser med svenska texter. Startar eget musikförlag 1960.
- Startar skivbolaget Polar Music 1963. Ser möjligheter att professionalisera hantverket. För samman artister, låtskrivare, förlag, produktion och distribution i ett och samma bolag.
- Genombrottet kommer när ABBA vinner schlagerfestivalen 1974. Maskineriet är förberett för att göra låten till en världshit, tack vare Stikkans internationella kontakter i branschen.

present och efter att tagit en brevkurs i gitarrspelande, började han uppträda med visor och delta i lokalrevyer. När han uppträdde i folkparkerna gjorde han det under artistnamnet Stikkan, ett namn som satte sig.

Men musiken var ett osäkert yrke. Stikkan, som bara gått sex-årig folkskola och sedan jobbat på olika sätt, bestämde sig sent i tonåren för att läsa till folkskollärare. Ett yrke var bra att ha.

Han fortsatte ändå att skriva melodier och skicka in dem till musikförlag, i förhoppning att de skulle köpa låtarna och spela in dem med någon av sina artister. Lite förenklat var det så musikbranschen såg ut: musikförlagen tog emot låtar och gillade de låten fick någon av de artister som hade kontrakt med dem sjunga in dem, för att sen ges ut på skiva, kanske spelas i radio och även uppträda med.

Och 1951, när han var 20 år, fick Stikkan sin första melodi publicerad, Tivedshambo. Det gav mersmak: han fortsatte att komponera och skriva texter, och översatte även utländska låtar. Nu uppträdde han inte längre själv, men fortsatte skicka runt låtarna till andra förlag och även direkt till de artister som var stora nog att bestämma vilka låtar de ville göra.



Samtidigt jobbade Stikkan nu som heltid som lärare i Aspud-
den i södra Stockholm. Musiken var inget han kunde försörja
sig på.

Men sen blev några av hans låtar stora framgångar, som Vi
hänger me' (Sveriges låt för fotbolls-VM 1958) och Är du kär i

mig ännu, Klas-Göran? som blev en stor hit med Lill-Babs efter att hon sjöng den i kvällsprogrammet Hylands Hörna, på den enda tv-kanal som Sverige hade då. Låten klättrade till toppen av den svenska listan och sålde guld i alla de nordiska länderna.

Till slut bestämde sig Stikkan för att lämna läraryrket och helt ägna sig åt musiken. Intäkterna från de låtar som slagit fick bli startkapitalet för det nya livet. Han startade 1960 det egna musikförlaget Sweden Music och 1963 skivbolaget Polar Music.

Det började gå bra nu. På Svensktoppen, det radioprogram som i praktiken var det enda topplisteprogram som fanns, hade Stikkan 1967 fem texter med och 1971 hade han ett tag skrivit sex av tio låtar.

När Stikkan börjar slå igenom hade den kommersiella musiken i Sverige en lång men brokig historia. Vid seklets början var det revyartister som Ernst Rolf och Karl Gerhard som fick sina sånger populära bland den breda publiken. I de nya fenomenen radio och skivspelare hördes smörsångare som Sven-Olof Sandberg sjunga musik av Jules Sylvain. Povel Ramel blev populär via turnéer och radio. Och sedan 1930-talet uppträdde många av tidens stora svenska artister i folkparker runt om i landet. Här dansade folk till dåtidens trallvänligaste schlagerlåtar.

Men det var först nu på 1960-talet som populärmusiken fick sitt stora kommersiella genombrott. Flera faktorer spelade roll. Dels började en modern ungdomskultur ta form, där unga syntes i offentligheten på ett sätt som inte skett förut. Transistorradion drev på lyssnandet och grammfonen drev skivförsäljningen. Och i Sveriges Radios två kanaler, som var de enda radiokanaler som fanns bortsett från piratradiokanaler, började populärmusik släppas in på allvar. Rent musikaliskt började även en ny sorts popmusik göras, som både utvecklades från och konkurrerade med den tidigare schlagermusiken.

Det fanns alltså både en tradition och en affärsöppning att bygga på för Stikkan, som ju kunde skriva låtar och driva affär. Hans satsning byggde på att göra en mer professionell industri av musikbranschen. Låtskrivare, artister och musikförlag hade tidigare jobbat mer hantverksmässigt, där någon skrivit musiken, någon annan spelat in det, ett separat bolag skött rättigheterna och ytterligare ett tagit hand om distribution. Under 1960-talet byggde Stikkan upp ett bolag som kunde stå för allt i musikkväg, från rena idéer till färdiga texter och melodier, vidare till inspelning till lansering. Polar Music blev ett bolag som kunde göra allt inom musikbranschen.

Även om det var artisterna med sina låtar som fick den största uppmärksamheten så drev Stikkan sitt bolag med ett vakande öga över rättigheterna till det som gjorts. Att äga rättigheterna till musiken såg han som en nyckel till fortsatt framgång. Han köpte även systematiskt upp svenska musikförlag och rättigheter till utländska melodier. Och han höll låtskrivartalangen i gång genom att ofta själv skriva svenska texter till dem; i slutändan skulle han skriva cirka 3 000 texter och även stå för 1 100 egna kompositioner.

I media började man beskriva det som "Stikkan Andersons schlagerfabrik" – och i efterhand kan det ses som födseln för den svenska kommersiella musikindustrin.

Men det var en utveckling som också skapade en motreaktion i branschen. Under 1970-talets början uppstod en alternativ musikrörelse som inte ville förknippas med populärmusiken. Den kallades för den progressiva musikrörelsen – eller proggen, kort och gott.

Proggarna tog strid med kommersiell pop generellt och med Stikkan Anderson specifikt. Till stor del speglade det här musikkriget det rådande samhällsklimatet. En generellt sett vänlig syn på industriell utveckling krockade med en antikapitalistisk

rörelse, som fötts ur de studentrevolter och politiska vänstervindar som blåst under 1960-talet. Kampen beskrevs som att den stod mellan kommers och mer ädla ideal, mellan ungdomlig energi och äldres konservatism – och den syntes tydligt i proggens motstånd mot populärmusiken.

Medan proggbandet Fria Proteatern skrev sånger med namn som "Vi skyddsombud kräver vetorätt" fortsatte Stikkan skriva låtar som "Ditt leende är som solsken". Och i debatten tog Stikkan plats. Han hördes och syntes i media. Och fortsatte att utvidga sin musikverksamhet. Han byggde upp ett nätverk av internationella kompositörer och musikbolag, främst i Europa och USA, där man kunde byta låtar och artistidéer med varandra över gränserna.

Det riktigt stora genombrottet för Stikkan och hans Polargrupp kom lördagen 6 april 1974 då den relativt nya gruppen ABBA vann den europeiska melodifestivalen med låten Waterloo. Låten var skriven av duon Björn Ulvaeus och Benny Andersson tillsammans med Stikkan, som även gav ut ABBA:s musik på Polar Music.

Det var första gången som Sverige vann Eurovision, som tävlingen ju heter idag. Media rapporterade överlag positivt, men

den journalistfråga som blivit mest ihågkommen speglar tidsandan väl. Nyhetsprogrammet Rappports reporter frågade nämligen Stikkan varför de kallat melodin för Waterloo? Där dog ju 40 000 människor.

Nästan exakt samtidigt hamnade för övrigt en annan svensk låt högst upp på amerikanska Billboardlistan. Hooked on a feeling med Björn Skifs och hans band Blue Swede var den första artist som någonsin toppat listan. Men medan ABBA blev en världsinstitution är Blue Swede idag en engångshändelse. Björn Skifs förklarade det efteråt med att "vi hade ingen Stikkan Anderson, någon som såg till att vi bara släppte allt vi hade inbokat och drog i väg."

Medan proggrörelsen fortsatte anklaga Stikkan för att driva en cyniskt schlagerfabrik sjösatte han nu en internationell satsning för ABBA. Hans globala nätverk bidrog till att ABBA kunde ta världen med storm, och Stikkan betraktades länge som ABBA:s femte medlem.

Läser man svensk medias bevakning från den tiden är den mer uppskattande över Stikkans och ABBA:s framgångar än vad som populärt sagts i senare tid, när ABBA:s musik återigen börjat sälja via musikalerna och filmer som "Mamma Mia!". Det blir även



tydligt att Stikkan nu slutade att själv skapa musik och istället la all sin energi på Polargruppens expansion. Med intäkterna från musikrörelsen kunde Stikkan investera i andra verksamheter, till exempel den svenska cykeltillverkaren Monark och det egna investmentbolaget Kuben. Flera år av olika företagsinvesteringar, de flesta misslyckade, följde. År 1983 gav Stikkan ut memoaren "Den börsnoterade refrängsångaren". Fattiggrabben från Hova som blev hela Sveriges schlagerkung – och kom att förändra musikbranschens struktur.

Vad hände sen?

1989 sålde Stikkan Anderson musikförlaget till amerikanska Polygram (idag del av Universal Music Group) för 189 miljoner kronor. I köpet ingick inte bara rättigheter till Stikkans egna verk, utan även alla de som han förvärvat genom åren, från musikskapare som Evert Taube, Povel Ramel och Olle Adolphson.

Samma år instiftade han Polarpriset, i syfte att skapa världens största musikpris. Det första Polar Music Prize delades ut 1992 och ges sedan dess årligen till personer, grupper eller institutioner för betydande insatser inom musiken och musiklivet.

Stikkan dog 1997, 66 år gammal, av en hjärtinfarkt. Polarpriset sköts numera av hans dotter Marie Ledin, för övrigt gift med Tomas Ledin, en av de artister Stikkan upptäckte på 1970-talet.

Text: Bartosz Petryk & Anders Sjöman

Foto: Centrum för Näringslivshistoria, Dutch National Archives, Sten Granath, Wezäta

1966 – Helena Henschen, Veronica Nygren och Kristina Torsson, Mah-Jong

Tre kurskamrater från Konstfack i Stockholm startar 1966 klädföretaget Mah-Jong. Färgstarka, mönstrade plagg med hållbarhetsfilosofi attraherar unga medvetna kunder. Företaget, med en politisk agenda, ekiperar proggsverige. Efter tio år går bolaget i graven. Varumärket lever vidare som ett tidstypiskt begrepp för alternativrörelser.

Helena Henschen, Veronica Nygren och Kristina Torsson möttes ursprungligen på textillinjen på Konstfack i Stockholm, Sveriges största konstnärliga högskola för konst, design och konsthantverk. Efter examen började de designa egna kläder var för sig, och det hann gå tio år innan de 1965 råkade ställa ut kläder på samma modevisning på Moderna Museet i Stockholm. De

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Trion strålar samman runt en gemensam idé: designa kläder i lysande färger och trikåer i randiga mönster. Samarbete istället för konkurrens, och att vara en motkraft mot modetrender.
- Med en basgarderob kan konsumtionen minska. Samma modeller finns kvar år efter år, och i storlekar för alla. Plaggen kombineras i det oändliga som brickorna i brädspelen Mah-Jong.
- Mjuka textilier i naturliga material är ett signum. Lediga plagg i plysch, velour och manchestersammet klär både män och kvinnor. Ger upphov till begreppet "velour-pappa".

insåg att de alla tre gjorde liknande kläder i lysande färger, och trikåklänningar i randiga mönster. Så varför inte börja samarbeta, i stället för att konkurrera?

Ur den idén skapade de klädföretaget Mah-Jong.

Det svenska modet i Sverige under 1960-talet var annars inte särskilt färgglatt. Kristina beskrev det senare som "beige, grått och damigt". De kläder som trion tyckte hade spännande färger och modeller kom främst från England, från formgivare som Mary Quant. Mah-Jongs kläder skulle kunna bli ett svenskt färgglatt alternativ, tyckte de tre 25-åringarna.

Att vara duktiga på sitt hantverk var bara en del av det de nu behövde för att kunna driva företag. För att lära sig mer om industriell tillverkning och marknadsekonomi, som de inte lärt ut på Konstfack, gjorde Helena, Veronica och Kristina långa studiebesök på textil- och trikåfabrikerna i Borås. I Sjuhäradstrakterna runt Borås var den svenska textil- och konfektionsindustrin – eller "tekoindustrin" – som starkast, med sekellånga traditioner av produktion och försäljning av textilier och kläder.

Att skaffa sig historiskt kunnande om produktion var värdefullt, men grundarna ville framför allt att Mah-Jong skulle stå

för något nytt och spännande. Kläder skulle få vara vackra, enades de om. De ville också att företaget skulle vara en motkraft till modetrender; de ville inte medverka till att påverka människor att köpa kläder oftare än de verkligen behövde. Samma modeller skulle därför finnas kvar år efter år, och kläder för alla åldrar och storlekar skulle få plats. Dessutom skulle plaggen vara naturliga och tillverkas i mjuka textilier av naturmaterial och naturfibrer.

Namnet Mah-Jong valdes med omsorg för att spegla affärsidén. Det kinesiska brickspelet Mah-Jong bygger på en oändlig mängd kombinationer, och på samma sätt skulle företags baskollektion med tunikor, klänningar och byxor i olika modeller och färger kunna kombineras i det oändliga.

Mah-Jongs kläder designades även för dem som ville opponera sig mot det konventionella modet, som ofta hade ett "ofritt kroppsideal för kvinnokroppen", som det uttrycktes. Mah-Jongs kläder var kravlösa för figuren och passade bra för kvinnor som kanske inte längre ville "stänga in kroppen" i BH:ar, korsetter och strumpeband. Ökade man vidden på plaggen kunde de också enkelt användas som mammaklänningar. Med sina unisexmodeller för kvinnor, män och barn utmanade trion de rå-



dande idealen ännu mer genom att trotsa det könsrollstänkande som var dominerande i modeindustrin.

“Vi förklarade krig mot modeindustrin, ifrågasatte modesvängningarna, och modetidningarna avskydde oss,” berättade Kristina många år senare.

På försommaren 1966 var den första kollektionen klar och kunde köpas i butikskedjor som Gul & Blå och på varuhus som NK. Den första kollektionen sålde snabbt slut – men klädskaparna var ändå missnöjda med lanseringen. Återförsäljarna hade bara valt att erbjuda sina kunder några utvalda plagg och främst i små storlekar. Det stämde inte med konceptet de hade skapat för Mah-Jong, att kläderna skulle kunna användas av alla kroppstyper och att kunna kombineras på flera sätt.

I maj 1968 öppnade de därför en egen butik på Nybrogatan 36 i Stockholm. Helena Henschen hade då lämnat företaget för att arbeta med teatergruppen Fria Pro. Veronica Nygren och Kristina Torsson var kvar som ägare. Butiken flyttade 1970 till större lokaler på Kungsgatan 59.

Mah-Jong fortsatte att utveckla nya mönster och nya material, som trikåsammet, även kallad plysch, velour eller manchester-sammet. Med den gjorde man exempelvis manchester-kostymen för män, en ledigare klädsel som ändå kändes uppklädd, som blev en framgång. 1968 började de arbeta med tryck på plysch och några år senare kom den tryckta plyschen i butiken. Just plysch blev typisk för vänsterrörelsen på 1970-talet och gav upphov till begrepp som "velourpappa" och "plyschvänstern".

Mah-Jongs unisexmodeller blev snart basgarderob hos många, inte minst bland ungdomar på den politiska vänsterkanten. Butiken i Stockholm blev även delvis en mötesplats för vänstervågen, då både ägare och anställda var influerade av det politiska uppvaknande som studentrevolterna i Paris och Stockholm hade fört med sig. Butiken sålde också armbindlar till demonstrationer mot kriget i Vietnam, palestinasjalar och politiska skrifter.

Mah-Jong försökte driva linjen att plaggen skulle ha en låg vinstmarginal där slutpriset skulle täcka framställningskostnaden och bara de mest nödvändiga omkostnaderna. Plaggen skulle dessutom tillverkas i Sverige, dels för att inte utnyttja arbetskraft i låglöneländer, dels för att stödja den svenska tekoindustrin som nu hamnat i krisläge när det blivit billigare att göra kläder utomlands.

Men det dyra kostnadsläget i Sverige blev ett problem för Mah-Jong. För att hålla nere kostnaderna minskade de antalet mönster och styrde om produktionen till enkla mönster med få sömmar. Mönsterpassning gjordes inte heller eftersom det var dyrt. Tillverkningen av mönstrat tyg gjordes på den tiden med hålkort och hålkorten var dyra att göra. Därför valdes bara tre grundläggande mönster ut: ett storprickigt, ett småprickigt och

ett vågmönster. Några randmönster som låg på billigare kort beställdes också.

Även om klädkollektionerna sålde bra blev det över tid svårt för Mah-Jong att utveckla företaget enligt de ideal de satt för verksamheten, med låga vinstmarginaler och fortsatt svensk produktion. Det blev inte lättare när de svenska fabriker som Mah-Jong anlidade bytte till nya maskiner. Triksåfabrikerna skaffade maskiner som skulle vara effektivare och billigare, men effektiviteten byggde på att de blandade in syntetmaterial i sin trikå – och Mah-Jong ville bara ha naturmaterial. Syfabrikerna hade också bytt till nya snabbare symaskiner som hade en tendens att skära sönder trikåmaskorna.

Förändringarna i produktionstekniken drabbade företagets försäljning. Reklamationerna blev många när plysken tappade ludd och trikån gick sönder när plaggen användes. Stora lager med kläder fick reas ut och den redan låga vinstmarginal som företaget hade åts upp.

Från att ha haft ett rekordår 1974–1975 sjönk omsättningen kraftigt och företaget närmade sig krisläge. Veronica ville samtidigt dra sig ur för att syssla med andra projekt, vilket innebar att hon och Kristina – de två kvarvarande ägarna – bestämde sig för att



lägga ner verksamheten 1976, efter att de anställda tackat nej till att överta företaget.

Många år senare kommenterade Kristina beslutet så här: "Vi la ned företaget efter tio år. Vår styrka var design och idéskapande. Vi höll på att gå under av att företagandet krävde nästan alla vår tid. Vi tyckte inte heller att vi kunde leva upp till tillräckligt höga kvaliteter när teko-industrin föll samman."

Vad hände sen?

Kristina Torsson (född 1940) fortsatte sitt klädskapande i företaget Vamlingbolaget, som hon startade på 1980-talet efter att

ha flyttat till Gotland. I Vamlingbolagets kollektion går det än idag att återfinna flera av Mah-Jongs mönster.

Helena Henschen (1940–2011) fortsatte som formgivare och även som scenograf och författare till både barn- och vuxenböcker.

Veronica Nygren (1940–2006) fortsatte med textilhantverk, men främst som textilkonstnär med vävning som specialitet. Hon blev även professor i textilkonst vid Konstfack.

Mah-Jong, med sina kollektioner som gick att bygga vidare på säsong efter säsong och som gjordes nära kunden med miljövänliga färger och material, framstår alltmer som pionjärer för det som blivit nyckelord i dag: ekologi, hållbarhet och närproducerat.

Text: Jenny Stendahl

Foto: Carl Johan De Geer, Svensk Forms arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria

1972 – Greta och Gösta Nilsson, Polarbröd

Familjeägda Polarbröd med hundraåriga rötter i bagerinäringen i Älvsbyn drivs i dag vidare av barnbarn. Mjuka rågkakor i olika former är företagets levebröd och storsäljare. Företaget drabbas av en katastrofal brand 2020. En ny modern bagerifabrik byggs upp i rekordfart.



Polarbröd grundades som bolag 1972 av Greta och Gösta Nilsson – men företagets rötter går hela vägen tillbaka till 1879. Då

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Bagerikunskaperna går i arv i fem generationer. Tidigt 1900-tal föds den mjuka rågkakan. Smörgåsen som viks ihop till en klämma, fylls med renkött och blir en lokal succé.
- 1972 startar familjen Nilsson ett bageri speciellt för rågkakan till den frysta klämman. Brödet marknadsförs i södra Sverige som en riktig Norrlandsprodukt under namnet Polarbröd.
- 1975 slår klämman igenom stort när bland annat SAS introducerar den på många flyglinjer. Bolaget expanderar och köper andra bagerier. Effektiviserar och datoriserar sina fabriker.

reste bagaren Johan Nilsson från Göteborg runt i södra Norrbotten, träffade sitt livs kärlek Hilda och slog sig ner i Älvsbyn vid Pite älv.

Detta var i början av Sveriges industrialisering och nya samhällen växte upp vid de industrier och järnvägar som byggdes. Johan började baka bröd till invånarna, inte minst till de många rallarna som arbetade vid järnvägarna och kraftverken som byggdes i Norrbotten.

Men när byggena var färdiga flyttade rallarna vidare och affärerna gick sämre för Johan. Han lyckades ändå hålla liv i verksamheten och ta hand om den familj som Hilda och han skapade. När sonen Frans Gustav var gammal nog tog han 1912 över bageriet, trots att det var i uselt ekonomiskt skick. Han höll det levande bland annat genom att utveckla en variant av den lokala tunna rågkakan som bakades. Han kallade den Tioöreskakan eftersom det var priset han tog för. (En timlön för en arbetare på den tiden var ungefär 30 öre.) Frans Gustav höll liv i bageriet i Älvsbyn i hela sitt yrkesliv men när han var 78 år la han ned det.

Men bagerikunskapen – och intresset – gick i arv. För alla Frans Gustavs fem söner blev precis som far och farfar bagare. Den



näst yngste av dem, Gösta Nilsson, började på 1950-talet driva kafé i stan tillsammans med sin hustru Greta. De valde även att ta upp produktionen av Tioöreskakan igen, men nu under namnet Älvsbykakan.

Det stora genombrottet kom när Greta utvecklade kakan till ett färdigt smörgåskoncept som hon kallade Rågstrut – ett bröd med smör och renkött som veks ihop till en ”klämma” och frystes in för att snabbt kunna tinas och serveras. Greta beskrev det senare: ”Min man bakade stora runda rågkakor som jag smörade på baksidan och delade i fyra delar. Sedan la jag dit en skiva renkött och vek ihop dem till en renklämma. La jag dit en skiva ost blev det en ostklämma”

Klämman blev snabbt populärt lokalt och 1972 startade Gösta och Greta Nilsson ett bageri speciellt för rågkakan som användes för klämman. Men man hade större planer för brödet än att bara sälja lokalt. Margareta Jonsson, som är dotter till Gösta och Greta Nilsson och som senare skulle ta över verksamheten, berättar:

”Mamma var visionären. Brödet skulle ut i Sverige och världen. Hon insåg att i Sverige fanns kunderna i Mälardalen.”

Greta bestämde även att brödet skulle förknippas med Norrland i stort, och inte specifikt med Norrbotten. Landskapets namn hade i början av 1970-talet inte så positiv klang, bland annat efter den stora gruvarbetarstrejken som ägde rum 1969–1970. Brödet fick därför namnet Polarkaka och bolaget fick namnet Polarbageriet AB, senare namnändrat till Polarbröd AB, med en ren framför en solnedgång som symbol.

Nu drev Gösta och Greta både kaféverksamhet och bageri. Greta la sitt huvudfokus på att sprida Polarkakan. Hon sålde brödet till närliggande orter via bussar och med hjälp av springpojkar. Dessutom marknadsförde man företagets varor – i princip Polarbrödet och Renklämman – med stor framgång på mässor och varuhus runt om i landet. Redan efter tre år stod företaget inför ett vägval: antingen satsa större för att kunna möta efterfrågan eller börja dra ned på marknadsföringen. Gösta och Greta valde att satsa på att bygga ett modernt storbageri, mycket tack vare att deras tre döttrar och två svärsöner var villiga att ta över det nya bageriet.

År 1975 har renklämman slagit igenom stort. Nu såldes 2,2 miljoner klämmor. Mycket av försäljningen skedde till flygbolaget SAS, som serverade Renklämman på alla sina flyglinjer.

Greta släppte så småningom sin ägarandel så att endast Gösta och deras tre döttrar stod kvar som ägare. När Gösta fyllde 65 år gjorde även han sig av med sin del och barnen stod som ensamma ägare.

För dottern Margareta blev syskonens övertagande en anledning att flytta hem till Älvsbyn. Hon hade utbildat sig till psykolog och bodde i Umeå med sin man Kjell men flyttade nu hem och gick kurser i företagsekonomi. Hon blev företagets kamrer och sedan vd i Polarbröds försäljningsbolag. Hon arbetade även med personalfrågor. I bageriet gick de nu från tvåskift till treskift – och det bakades bröd nästan dygnet runt. Allt var nytt och förutsättningarna ändrades hela tiden i form av nya lagar, moms- och semesterregler osv. Hon beskriver den tiden som att det var "learning by doing".

"Från början fattade vi inte ens att det krävdes att man skulle ha styrelsemöten i ett aktiebolag. Och budgeten... Det var Utvecklingsfonden, det som idag heter Almi, som påpekade att vi måste ha en ordentlig budget att arbeta efter," berättar hon.

Margareta beskriver tiden som att det var "spännande att få ihop allt" men att de var nära att gå i konkurs några gånger. När ägastrukturen ändrades lånade företaget över 8 miljoner,

fast det bara omsatte 3,5 miljoner kronor. Pengarna fick de från Norrlandsfonden, Almi och Handelsbanken som gick in och hjälpte till. Nu hade Polarbröd blivit en viktig del av Älvsbyn och även en stor lokal arbetsgivare. Men det krävdes regionalpolitiska beslut och lånen förutsatte personlig borgen.

”Vi var överens i familjen om att vi skulle satsa och sa att ‘går det inte har vi i alla fall försökt’”, berättar Margareta.

När finansieringen var tryggad började Margaretas man Kjell utveckla tekniken inom företaget. Det första han konstruerade var en snittare som delade brödkakan, sedan en vikare så att tillverkningen blev effektivare, och antalet enformiga moment blev färre. Lagren datoriserades, liksom doseringsapparater i bageriet för att degen alltid skulle bli likadan. De insåg att om företaget skulle överleva måste de ligga i framkant på dessa områden. Bolaget expanderade genom att köpa andra bagerier, Omnebröd i Kramfors och Genebröd i Bredbyn utanför Örnsköldsvik.

De satsade även på export. Norge och Frankrike började sälja Polarbröds produkter och i Finland startades ett dotterbolag. Detta lades dock ned efter att Sverige gick med i EU 1995, tullar mellan länder försvann och det blev lättare att transportera till

Europa från fabriken i Älvsbyn. När affärerna gick som bäst försökte de sig även på att bredda tillverkningen till andra typer av bröd, men insåg snabbt att det fanns en viss överetablering av konventionellt matbröd.

Gösta dog 1996, och Greta dog tio år senare, 2016, 95 år gammal.

”Jag tror att pappa skulle ha varit nöjd med den här utvecklingen. Mamma hade nog inte varit helt nöjd, hon skulle ha velat se en större exportsatsning. Vår egen resa från 3,5 miljoner kronor till 800 miljoner i omsättning hade vi dock aldrig kunnat drömma om. Men turen har föregåtts av en hel del hårt arbete. Och det har aldrig varit långtråkigt,” säger Margareta Jonsson.

Vad hände sedan?

Idag är det tredje generationen av kvinnliga entreprenörer som driver verksamheten framåt. Karin Bodin, Margaretas dotter och Gretas dotterdotter, är vd för den koncern som utöver bagerier även innehåller ett distributionsbolag och ett eget energibolag med fem vindkraftverk. Karin Bodins syster Anna Borgeryd, som var en viktig del av bolaget både som ägare och i rollen som chefsstrateg, gick bort 2019, 49 år gammal.

Det innebär att Karin är den enskilt största ägaren, men två syskonbarn samt en moster och två kusiner är delägare. Farfar Frans Gustavs bageri finns kvar och fungerar nu som Polarbröds eget museum.

Den 23 augusti 2020 drabbades Polarbröd av en katastrof: hela bageriet i Älvsbyn brann ned. Branden innebar ett fruktansvärt slag, både för företaget och orten i sig eftersom många i Älvsbyn antingen jobbade där eller hade jobbat där. Bageriet hade under åren inneburit arbetslivsintroduktion för hundratals ungdomar. Produktionen fick till stor del flyttas till bageriet i Bredbyn (bageriet i Kramfors hade sålts 2018). Återuppbyggnaden av bageriet i Älvsbyn startade en kort tid efter branden – och hösten 2021 kunde man inviga en ny fabrik, som nu kommer byggas ut i flera etapper.

Text: Sara Johansson

Foto: Polarbröd

1981 – Claes Christenson, Gateau

Konditorn och bagaren Claes Christensson utvecklar cafékulturen i Stockholm på 1980-talet. Kaffe med mjölk på franskt vis – café au lait – blir omedelbart succé under yuppieeran. Gateau bygger framgångsrikt en kedja på varumärket fika dyrare och finare än på kondiset runt hörnet.



PÅVERKAN & UTVECKLING

- Tiden och platsen är rätt när Claes Christenson köper kondiset Gateau 1981 i ett köpcentrum på Södermalm. Målsättningen är att bygga en trendig konditorikedja med en doft av Paris.
- Att det är dyrt och fint på Gateau är bra marknadsföring. En kampanj för att hålla mjölk i kaffet startar. Hovmästaren på Brasseri Lipp serverar första koppen café au lait på Gateau.
- Kedjan växer med ambitionen att vara ett inneställe. Utbudet av franskt bröd och exklusiva franska bakverk breddas. Gateau-gruppen öppnar konditori och nattklubb i Sturegallerian.

När Claes Christenson föddes 1948 drev hans familj sedan några år bageriet Kringelgården i Saltsjöbaden utanför Stockholm.

Bageriet hade startats redan 1902, av bagare som flyttade till den då helt nybyggda Stockholmsförorten. Bageriet i stadsdelen Neglinge försedde inte bara Saltsjöbadens ståtliga hotell och storstilade villor med bröd, utan även hela det samhälle som växte fram när arbetarna från järnvägen och deras familjer fick möjlighet att köpa tomter i området. År 1942, mitt under de tuffa krigsåren, köpte det nygifta paret Tord och Zarah Christenson från Lysekil på västkusten bageriet via en annons.

Tillsammans utvecklade Zarah och Tord det kombinerade bageriet och konditoriet och bildade samtidigt familj. Claes och hans syskon kom att växa upp på mellanvåningen ovanpå bageriet. På vintrarna väcktes de ofta tidigt, innan skolan började, för att skotta bakgården så att alla leveranser kunde komma fram till bageriet. Som 14-åring började Claes att arbeta extra i bageriet som sumphålpys (ugnsbagarlärling), ibland under tidiga morgnar innan skolan började och på helger och lov.

På 1960-talet var pappa Tord med och tog initiativ till den nya gallerian Tippen i Saltsjöbaden, där familjen sedan öppnade konditori. Gallerior och köpcentrum var ett nytt fenomen i han-

deln, som fram till dess mest bestått av enskilda butiker utspridda över en stad eller ibland samlade längs en handelsgata.

Gallerior skulle komma att spela roll i Claes Christensons affärer framöver. Men 1970 då Tippen öppnade och Claes var 22 år gammal valde han att sluta helt på Christensons. I stället blev han först dammsugarförsäljare på Electrolux och fick några år senare jobb på Posten. Men vid det laget tyckte Tord att utflykten ändå kunde få vara över. Var det inte bättre att Claes i stället tog över familjeföretaget?

Claes gick med på förslaget, och passade även på att gifta sig med sin flickvän Birgitta Ekman som han träffat några år tidigare på fest i Saltsjöbaden. År 1973 tog det nygifta paret över företaget – på samma sätt som Claes föräldrar gjort nästan trettio år tidigare.

Under ett decennium drev Claes och Birgitta verksamheten precis som Claes föräldrar gjort. Men 1981 kom ett utvecklingssteg. Då köpte Claes och Birgitta det lilla konditoriet Gateau på Södermalm i Stockholm tillsammans med Claes syster, Lillan Klemming, och hennes man, Tomas. Det lilla södermalmsfiket, som grundats 1937, ansågs vara en bra grund för ett trendigt konditoriimperium – för de fyra ville nämligen expandera verk-

samheten.

Två år tidigare, 1979, hade bygget av köpcentrumet Ringen på Södermalm startat. Platsen där det låg, Skanstull vid Stockholm innerstads sydligaste del, beskrevs ofta som "porten till Södermalm och Stockholm". I mitten av det cirkelformade köpcentrumet fanns plats för en stor servering. Där skulle ett Café Gateau kunna bli Sveriges största konditori, tänkte Claes.

Men Claes och hans kompanjoner hade svårt att finansiera en så stor expansion. Familjens bank, SEB, erbjöd ett lån via kreditbolaget AB Industrikredit, men summan täckte inte hela lånebeloppet. Industrikredit trodde inte att Gateau i Ringen skulle få så stor omsättning som Claes och hans kompanjoner räknade med. Men en av Gateaus styrelseledamöter, advokaten John-Edvard Jonsson, utnyttjade sina kontakter. Sundsvallsbanken (idag del av bankkoncernen Nordea) gick med på att bevilja ett lån på hela beloppet. Gateau-ägarna tvingades pantsätta sina privata hus som säkerhet för banklånet, men kunde nu bygga det café som de drömt om.

Café Gateau i Ringen blev precis den succé som de hoppats på, och var ett tag Sveriges största café.

Efter succén i Ringens köpcentrum öppnade Gateau ett café på Norrlandsgatan i Stockholms city. Det hade mycket högre priser jämfört med andra caféer i Stockholm – vilket låg helt rätt i tiden för ett café i Stockholms innerstad, under 1980-talets yuppieera med börshajar och snabba aktieklipp. Att det var dyrt på Gateau blev en del av företagets varumärke, och av dess marknadsföring. Dyrt betydde fint, och Gateau Norrlandsgatan blev ett populärt tillhåll för trendkänsliga stockholmare.

Det var också här café au lait – franska för "kaffe med mjölk" – blev en storsäljare i Sverige. Sveriges mjölkproducenter ville starta en kampanj för att få folk att dricka mer mjölk, genom att helt enkelt uppmana folk att ha mer mjölk i kaffet, och frågade om de fick ha lanseringseventet på Gateau. På den tiden dracks mest bryggkaffe men den framgångsrika kampanjen skulle komma att bana väg för alla de varianter av kaffedrycker med mjölk som finns i dag, och den våg av kafékedjor som skulle följa. Själva lanseringseventet 1985 var ett spektakel i sig. Lucien Desmet, hovmästare från Brasserie Lipp i Paris, flögs till Sverige, och höllde framför media och inbjudna gäster upp Sveriges första café au lait på Gateau.



Samma år insåg familjen Christenson att de inte kunde driva både bageri i Saltsjöbaden och caféverksamhet i Stockholms innerstad- så de arrenderade ut bageriet, med krav på att de som hyrde bageriet måste fortsätta att baka bröd och hålla bageriet i bruk.

Inne i stan utvecklades verksamheten för det som nu kallas Gateaugruppen. På Gateau erbjöds inte bara fika, de ord-

nade också modevisningar på dagtid och 1986 började de ha jazzkvällar. Caféet på Norrlandsgatan var alltid med på stockholmstidningarnas topp tio-listor över stadens bästa uteställen. Utbudet var av hög kvalitet, med det bästa från Europas kafékulturer, bakat enligt traditionella recept. De bakade vitt franskbröd och surdegsbröd, alltid på bra råvaror. Gateau var också kända för sina franska, platta tårter som hade "en smakexplosion i varje tugga". Caféets ledord blev tradition, exklusivitet och kvalitet.

Det tredje konditoriet öppnades 1989 i den då helt nya Sturegallerian vid Stureplan, som skapats efter att Sturebadet inne i fastigheten brann 1985. I broschyren som nu presenterade gallerians alla butiker beskrevs caféet kort: "Café Gateau. Namnet räcker."

Samma år tog Gateaugruppen ytterligare ett steg i sin utveckling och öppnade nattklubben Sturecompagniet i samma galleria. För att stärka finanserna inför öppningen av nattklubben sålde de caféet i Ringen, som de en gång i tiden hade kämpat för att få råd att öppna.

För att undvika risk för personliga skulder, som när de startade i Ringen, lades Sturecompagniet i ett dotterbolag till Gateau.

Även den här satsningen gick hem. Sommaren 1989 stod kampen om nattklubbsgästerna i Stockholms city mellan det historiska nöjespalatset Berns och det nystartade Sturecompagniet, allt enligt tidningarnas nöjessidor. Grundarna hade, enligt vad de skrev senare, haft ambitionen att skapa en modern version av klassiska restaurangen Operakällaren med två fine dining-matsalar, väntbar, brasseri, vinkällare, delikatessbutik, brödbutik, showbageri, bageri, Club Bar, plus ytterligare två barer, kiosk och nattklubb. Morgontidningen Svenska Dagbladet beskrev det lite mer korthugget ”som en folkpark mitt i city”, lite som en finlandsbåt, med flera dansgolv som lockade olika publik.

Den ekonomiska krisen som drabbade Sverige 1991–1992 påverkade även Gateaugruppen. Familjen Klemming drog sig ur bolaget och sålde sin andel till Stefan Bluhme, en av firmans nyckelmedarbetare. Men både Gateaugruppen och Sturecompagniet lyckades vända den negativa ekonomiska utvecklingen, och Sturecompagniet noterade sina bästa besökssiffror i slutet av november 1994. Då kom nästa bakslag.

Tidigt på morgonen den 4 december 1994 sköt två personer, som tidigare på kvällen nekats att komma in, rätt in i kön

av människor som väntade utanför Stockholms hetaste nattklubb. Tre kroggäster och en vakt dödades, och ett tjugotal människor skadades. Händelsen blev känd som Stureplansmorden. Efter detta bestämde sig Claes Christenson 1996 för att sälja nattklubben Sturecompagniet och bara satsa på cafékedjan.

Vad hände sen?

Efter att ha sålt Sturecompagniet stöpte Gateau, i början av 2000-talet, även om sin resterande verksamhet. Familjen Christenson sålde alla serveringar och satsade i stället på brödbutiker runt om i Stockholm. De flashiga åren med trendkänsliga caféer i innerstaden var över, i stället byggde de upp Gateau till ett hantverksbageri med egna brödbutiker.

Några år senare inledde Gateaus ägare samtal med den finska chokladjätten Fazer om att sälja Gateau. Bland Fazers ägarfamilj kände de äldre till det tidigare caféet på Norrlandsgatan och var intresserade av att köpa varumärket Gateau. År 2011 blev köpet av, 30 år efter att Claes Christenson och hans syster köpt det lilla konditoriet på Söder. Claes Christenson var då 63 år. Vid försäljningen bestod ägargruppen av fem per-

soner som alla arbetade kvar i Gateau under en period efter köpet.

Gateau finns idag, 2021, på drygt 20 ställen i Stockholmstrakten, på nio platser i Skåne och på Uppsalas centralstation.

Bageriet Kringelgården i Saltsjöbaden finns kvar i familjen Christensons ägo. Det drivs idag av en tredje generation av bagare, Claes och Birgittas dotter Fia och hennes man Joel.

Text: Jenny Stendahl

Foto: Fazer Group

1985 – Entreprenörerna uppvärderas

Den initiativrike
entreprenören, som
utmanar rådande
strukturer och förändrar
ekonomin underifrån, får
ökad status i samhället.



I november 1985 avreglerar Sveriges riksbank den svenska kreditmarknaden. Beslutet, som i efterhand kallats "novemberrevolutionen", gör det möjligt för banker att låna ut obegränsat med pengar, utan att Riksbanken lägger hinder i vägen. Helt nya finansieringsmöjligheter skapas för entreprenörer som vill bygga företag. En våg av reformer och avregleringar följer med kulmen under 1990-talet.

I slutet av 1960-talet mattas rekordårens högkonjunktur av. Några år in på 1970-talet inleds i stället en period med återkommande kriser: två energikriser orsakade av stigande oljepriser, strukturkriser inom textilbranschen, varvs-, stål- och pappersindustrierna. Miljonprogrammet, som pågått 1965–1974, avslutas och hela byggbranschen bromsar in. I ett helt sekel har tillväxttakten i Sverige varit en av de högsta i världen. För första gången är den nu lägre än genomsnittet i Europa.

Sverige möter allt hårdare konkurrens internationellt. Högre tillverkningskostnader, stigande lönenivåer och skatter gör det svårare att konkurrera med länder som Japan och Sydkorea. För att stärka exportföretagens konkurrenskraft genomförs en rad devalveringar av kronan. De pågår från 1976 fram till den så kallade "superdevalveringen" 1982, då kronans värde sänks med hela 16 procent.

Näringslivet och samhället påverkas av möjligheterna med ny elektronik och informationsteknik. Datorindustrin växer fram redan på 1950-talet. Men nu sker övergången på område efter område, från analog till digital teknik. Med halvledare kan integrerade kretsar tillverkas på kiselplattor. Kretsarna krymper, minnet växer, processorerna blir snabbare och priset sjunker.

Produktionen i den tillverkande industrin förändras genom it och automatisering. Jobb inom industrin blir överflödiga, arbetskraftsintensiva verksamheter flyttas till låglöneländer och företag lägger ut delar av sin produktion på specialiserade underleverantörer istället för att själv tillverka vissa system och komponenter. Globala underleverantörsföretag som Autoliv växer fram i fordonsindustrin.

Sedan andra världskriget för staten en allt aktivare industripolitik – både genom att agera som ägare och genom regleringar, stöd till olika branscher och regioner. Offentlig sektor växer och skattetrycket ökar. År 1985 är skatteintäkterna 45 procent av BNP, men stiger ytterligare, 1990 når Sverige toppnoteringen 49,8 procent.

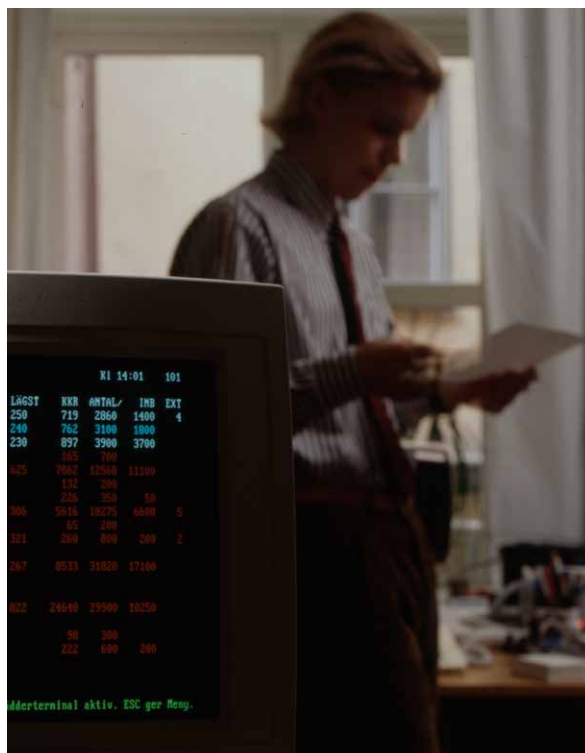
Höga skatter kompenserar inte tillräckligt när statsinkomsterna blir svagare i lågkonjunktur. Kritiska röster höjs, kräver avregle-

ring och liberalisering för att lösa problemen. I Storbritannien och USA genomförs liberaliseringar som får efterföljare även i Sverige.

Fram till 1980-talet har den offentliga sektorns andel av sysselsättningen ökat, medan andelen för privata tjänster legat stilla. Kvinnor tar plats på arbetsmarknaden. Men det är framför allt inom service, vård, omsorg och handel, snarare än inom tillverkande industri.

Den samhällsekonomiska debatten i början av 1980-talets präglas av LO:s förslag om löntagarfonder. Näringslivet och de borgerliga partierna är kritiska, även om förslaget ursprungligen presenterats av Folkpartiet. Socialdemokraterna är splittrade i frågan. Trots motstånd genomförs en begränsad version av löntagarfonderna 1982. Carl Bilds borgerliga regering avskaffar 1992 slutligen löntagarfonderna.

Debatten om fonderna sätter strålkastarljuset på förutsättningarna för entreprenörskap. Debatten handlar till stor del om privat ägande kontra statligt. Det är under den här perioden begreppet entreprenör förekommer i en bred debatt. Nyföretagandets betydelse för samhällsbygge och välbefinnande lyfts fram. Den initiativrike entreprenören, som utmanar rå-



dande strukturer och förändrar ekonomin underifrån, får ökad status i samhället.

1992 är året då privat arbetsförmedling tillåts. Läkarjouren blir pionjär inom vårdbemanning. Barnmorskan Christina Wahlström utmanar normer och regler för mödravård när hon startar Sveriges första privata

mottagning. Hon bearbetar politiker och arbetar för att mödravårdspeng ska införas. I Stockholm sker det 1992 när styret ändras.

En första våg av avregleringar inleds under 1980-talet. Första området är finansmarknaden och bankvärlden. Bankerna marknadsanpassas och får större kontroll över räntesättning och placeringsmöjligheter. En liknande utveckling äger rum på många andra områden, bland annat i försäkringsbranschen. Friskolereformen föder nya initiativ, bland annat startar Internationella Engelska Skolan med undervisning på engelska.

Entreprenörskapet och företagsbildandet får fart inom nya branscher. Tidens superentreprenör är Jan Stenbeck som under sin livstid skapar fem börsföretag inom telekom, media och it: Tele2, MTG, Millicom, Metro och Transcom. Han rundar monopol, ser tidigt omvärldsförändringar och agerar snabbt enligt devisen: "Politik slår pengar, men tekniken trumfar politiken". Kaffe med mjölk på franskt vis – café au lait – blir omedelbart succé under 1980-talets yuppieera. Gateau bygger framgångsrikt en kedja i huvudstaden på varumärket, fika dyrare och finare än på kondiset runt hörnet.

Dominerande svenska storföretag som Asea och Ericsson genomför kritiska teknikskiften och söker samarbeten. Asea går samman med schweiziska Brown-Boveri 1988 och blir ABB. Ericsson utvecklar digitala AXE-växeln och första mobilnätet NMT i samarbete med Televerket (i dag Telia). Den forskningsintensiva läkemedels- och medicinteknikindustrin med företag som Astra, Pharmacia och Gambro växer. Gambro bildas 1964 av Holger Crafoord. De lanserar ny dialysteknik med konstgjorda njurar och hör till det fåtal nygrundade företag som växer under 1970-talet och på 1980-talet utvecklas till storföretag.

Ett entreprenörskap som sammanfattar mycket av 1980-talets omställning är OM, Optionsmäklarna (i dag del av NASDAQ OMX). Finansentreprenören Olof Stenhammar startade OM 1984. Den blev Sveriges första marknadsplats för aktieoptioner och världens första privatägda, vinstinriktade och dessutom helt elektroniska börs. Handeln på OM kommer i gång 1985 och utmanar snart Stockholms fondbörs, som dittills kontrollerat den svenska aktiehandeln. Bankinspektionens försök att förbjuda verksamheten misslyckas eftersom aktieoptioner vid denna tidpunkt är ett nytt fenomen som ännu inte etablerats som juridiskt begrepp. År 1998 slås OM samman med Stockholms fondbörs och tio år senare med den amerikanska Nasdaq-börsen. Finansmarknaden har blivit konkurrensutsatt, digital och global.

Foto: Svenskt Näringslivs arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria, Nasdaq OMX arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria

1988 – Christina Wahlström, Mama Mia

Barnmorskan Christina Wahlström utmanar normer och regler för mödravård när hon 1988 startar Sveriges första privata mottagning. Hon möter motstånd från politiker, tjänstemän i landstinget, läkare och tar strid med sitt eget fackförbund. Genombrottet är mödravårdspengen. Först efter tio år går Mama Mia med vinst och hon kan ta ut lön.

Christina föddes 1941 i Skellefteå och via Skillingaryd i Småland bosatte sig familjen så småningom i Täby utanför Stockholm. Hon utbildade sig till sjuksköterska och barnmorska, och arbetade sedan vid förlossningsavdelningen på Danderyds sjukhus. Hon beskrev sin upplevelse där i en intervju många år senare:

PÅVERKAN & UTVECKLING

- I jobbet som barnmorska ser hon brister i mödravården. Blivande föräldrar ska rätta sig efter vården, det borde vara tvärtom. Grundidén är utbildning för blivande mammor och pappor.
- Första åren bedrivs mottagningen helt privat, föräldrar får betala. Hon bearbetar politiker och arbetar för att mödravårdspeng ska införas. I Stockholm sker det 1992 när styret ändras.
- Mama Mia tecknar vårdavtal med landstiget och växer i Stockholmorådet. Går in i Göteborg och Malmö, men verksamheter avvecklas vid maktskiftet. Ersättning för BVC ny framgång.

”Jag älskade mitt jobb som barnmorska, men jag såg brister i mödravården och ville erbjuda mammorna ett alternativ. Vi såg dem som individer med olika behov. Det var något helt annat än vad landstingets monopol kunde erbjuda,” säger hon.

Allt kunde göras bättre för patienterna, tyckte hon, och även effektivare och billigare för skattebetalarna, som ju betalade för sjukvården via Stockholm läns landsting (idag Region Stockholm). Christina tyckte dessutom att landstingen hade en förmyndaraktig översittarattityd mot patienterna. I landstingsvården skulle de blivande föräldrarna rätta sig efter vårdsystemet. Christina tyckte att det borde vara tvärtom, att patienternas behov styr vården.

Med det som utgångspunkt startade hon därför mödravårdscentralen Mama Mia 1988, tillsammans med tre kollegor och en till mottagningen knuten läkare. Hon fick lån från privatläkarföretaget Praktikertjänst för att komma igång. Den första mottagningen öppnades i en femrumslägenhet på Östermalm i Stockholm som Christinas man byggde om till barnmorske- och gynekologimottagning. På kvällar och helger hjälpte familjen till att städa och hålla rent på det sätt som krävs av en klinik.

Grundarnas vision för Mama Mia var en barn- och mödravård präglad av personlig omtanke där patienternas önskemål möt-

tes i en lugn och trevlig miljö. Här skulle varje patient få träffa samma barnmorska under hela graviditeten, och mottagningen skulle dessutom ha öppet när det passade föräldrarna. Den grundläggande affärsidén var att erbjuda utbildningar för blivande föräldrar – både mammor och pappor – om graviditeter och förlossningar. Det övergripande målet var också tydligt, vilket Christina senare förklarade i en intervju:

”Att familjerna skulle känna sig lugna och trygga på mottagningar som har en harmonisk och hemtrevlig miljö, och att man lyssnar in varje individs unika behov. De ska känna sig trygga i att få den allra bästa vården av specialister inom olika områden med många års erfarenhet.”

De första två åren bedrevs verksamheten helt privat och de blivande föräldrarna fick betala 5 000 kr för att bli patient. Kostnaden gjorde det svårt att konkurrera med landstingets mödravård, som var gratis. Det första året hade Mama Mia bara 17 inskrivna patienter och bolaget gick med stora förluster. De fyra grundarna kunde inte ägna sig åt kliniken på heltid, utan var tvungna att också arbeta som timanställda i landstinget för att försörja sig. Under dagen kunde Christina därför jobba ett pass som barnmorska på Danderyds sjukhus och på kvällen ta emot



blivande föräldrar på Mama Mia inne i stan. Christina och hennes man belånade dessutom sitt privata hus med 700 000 kr för att rädda bolagets ekonomi.

Två år efter starten var Christina den enda av de fyra grundarna som var kvar. Det skulle ta tio år innan Mama Mia gick med nå-

gon vinst att tala om, och under många år kunde Christina inte ta ut någon lön från företaget.

Mama Mia mötte dessutom hårt motstånd från många håll. Christina fann sig gång efter gång i situationer där hon behövde försvara sin idé och argumentera med såväl Svenska Barnmorskeförbundet som politiker och oförstående landstingstjänstemän och läkare som ansåg sig veta bäst, även om barnmorskornas område.

Just det sista skavde extra mycket hos Christina. Hon irriterade sig på konkurrensen mellan gynekologer, som var läkare, och barnmorskor, som "bara" var sjuksköterskor. Hon ansåg att barnmorskor inte alltid fick använda hela sin kompetens för att läkare tyckte sig veta bättre. En attityd som verkade ha djupa rötter. Forskaren Lisa Öberg beskriver i en doktorsavhandling från 1996 att barnmorskans existens historiskt ofta setts som ett problem, inte minst av manliga läkare: "[Barnmorskan] var utbildad, stark, hade statlig examen, var en samhällelig funktionär, rörde sig fritt utanför hemmets väggar, arbetade sida vid sida med män, hade egen inkomst och var självförsörjande – ibland till och med familjeförsörjare."

Trots motståndet vägrade Christina ge upp. Om privata läkare och sjukgymnaster fick erbjuda allmänheten landstingsbetald



vård, varför skulle inte mödravården få samma villkor? Hon började nu kontakta politiker och argumentera för att blivande mödrar skulle kunna få använda sin skattepeng för att betala den mödravård som de själva valde.

År 1992 blev detta verklighet. I samband med ett maktskifte i landstinget i Stockholm, och en ny borgerlig ledning, infördes en mödravårdspeng För Mama Mia innebar det att de kunde ingå ett vårdavtal med landstinget där patienterna själva kunde välja vilken mödravårdscentral de ville för landstingets pengar – och alltså kunna välja Mama Mia utan att behöva betala privat. Natten när valresultatet stod klart, och Christina då förstod vilken avgörande vändning som bolaget stod inför, ja, då försvann alla hennes rynkor, sa hon efteråt.

Nu fick Mama Mia snabbt 600 kunder och företaget började expandera. Mama Mia öppnade successivt fler mottagningar i Stockholmsområdet, i Skåne och Göteborg. Men eftersom den politiska majoriteten i landstinget växlade flera gånger, och beslutet om mödravårdspeng riskerade att rivas upp, var de ekonomiska villkoren för företaget osäkra under lång tid. Bolagets beroende av politiska beslut blev tydligt inte minst för verksamheten i Göteborg som avvecklades efter ett par år eftersom det var omöjligt att få avtal med landstinget (idag Västra Götalandsregionen) "utan de rätta politiska kontakterna", enligt Christina. Hon har senare sagt att Göteborg och Belarus är två regioner Mama Mia aldrig kommer att etablera sig i.

Mödravårdspengen blev kvar, och 2000 fick Mama Mia även ersättning för sin barnavårdscentral (BVC) och gynekologiverksamhet. Nu kunde Christina stegvis förverkliga sin dröm om en komplett kvinno- och barnavårdsverksamhet där läkare, barnmorskor, psykologer, och andra vårdanställda i olika yrken samarbetade för patienternas bästa.

Christina tog också initiativ som låg utanför Mama Mias huvudsakliga verksamhet, men var nära kopplade och handlade om familjebildning och föräldraskap. Hon uppmanade bland an-

nat riksdagsledamöterna Gullan Lindblad, moderat, och Barbro Westerholm, liberal, att 1993 driva igenom rätten för barnmorskor att skriva ut p-piller. Det besparade kvinnor att behöva gå till läkare för att förnya receptet på p-piller, och blev också billigare för samhället: ett besök hos barnmorska beräknades då kosta en tredjedel av vad ett läkarbesök gjorde.

Hon fick också journalisten Dick Sundevall att skriva boken "Du ska bli pappa" 1994, en bok som ger goda råd, och bejakar lusten och glädjen, inför faderskapet.

Att vårdsektorn öppnade för privata företag innebar ökade möjligheter för kvinnor att starta och driva företag, menade Christina. I en intervju 2018, 30 år efter att hon grundade Mama Mia, sa hon:

"Kvinnor måste ges samma möjligheter som män att bedriva företag, skaffa sig en position och tjäna pengar, till exempel genom att bedriva välfärd med högsta kvalitet för svenska medborgare till samma ersättning som den som landstingets mottagningar får. Om kvinnor ska komma ifatt männen med bolagsbildning och makt i samhället, måste man upphöra med att sätta upp hinder som att förbjuda kvinnor att göra vinst i sina bolag, vilket gör att de inte kan bygga nya företag."

Vad hände sen?

Christina Wahlströms tre barn fick genom åren alla hjälpa till i familjeföretaget, och som vuxna blev de delägare och tog över ledningen av bolaget. År 2018 sålde Christina och familjen livsverket Mama Mia till investmentbolaget Nordstjernen. Christina tyckte att det behövdes större satsningar, vilket krävde en ägare med mer pengar. Idag ingår Mama Mia i Nordstjernans vårdkoncern Prima Vård.

Christina har fått flera utmärkelser för sin envisa kamp med att utmana landstingsmonopolet och för sitt företagande. Några exempel är tidningen Dagens Industris pris Årets Gasellföretag, Årets Företagare, Konungens medalj 8:e storleken i högblått band, pris till Curt Nicolins minne för framstående insats i samhällsdebatten, och en tredjeplats på tidningen Passion for Business lista över Sveriges bråkigaste kvinnor 2013.

Christina har också suttit i Styrelsen för Vårdföretagarna och Svenskt Näringslivs styrelse SME.

Text: Anders Johnson

Foto: Mama Mias arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria

1989 – Annika Högström, Läkarjouren

Sjuksköterskan Annika Högström blev pionjär inom personaluthyrning av sjuksköterskor och läkare. Läkarjouren är i dag ledande inom vårdbemanning i Sverige och Norge. Genombrottet kom 1992 när personaluthyrning blev laglig och stafettläkare ett nytt begrepp.

Annika Högström föddes i Luleå 1958. Hon växte upp i en tjänstemannafamilj, där pappan var avdelningschef på Försäkringskassan och mamman hemmafru. Det fanns bönder i släkten men inga direkta entreprenörer i familjen, förutom möjligen Annikas farmor, som drev hotell och köpte fastigheter. Självtänkte sig Annika en konstnärlig och kreativ bana, kanske jobba med design eller med att konstruera saker. Men det blev inte

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Sjukvårdens kroniska personalbrist och missnöje med arbetsvillkoren i landstinget skapar på 1980-talet en marknad för läkare som hyr ut sig själva. Att driva bemanningsbolag är olagligt.
- 1992 avskaffas statens monopol på arbetsförmedling. Privat personaluthyrning i alla branscher tillåts. Annika Högström inleder med läkare som tillfälliga inhoppare på ett sjukhus eller vårdcentral.
- Utökar verksamheten 1999 med sjuksköterskor. Växer sedan med alla kategorier av vårdpersonal och erbjuder hela operationsteam. Företaget krisar 2003 när hyrstopp på personal införs.

så. Hennes rädsla kom i vägen, fast tvärtom kanske man kan säga.

”I den åldern ville jag utmana mina rädslor och sjukvård var ett område jag kände lite obehag inför så därför ville jag testa det,” säger hon idag.

Annika Högström utbildade sig till sjuksköterska i Boden. Hon upptäckte att hon gillade yrket och att jobba med människor. 1979 var hon färdig, men det var svårt att få fast jobb hemma i Norrbotten, i synnerhet om man ville ha jobb inom sin specialitet. Därför flyttade hon till Stockholm och började på St. Görans sjukhus. 1983 hade hon skaffat sig två specialiteter och var både narkos- och intensivvårdssjuksköterska. Hon trivdes.

”Det var roligt att jobba i team med det gemensamma målet att patienten skulle må bra,” säger hon idag.

Hon fortsatte att arbeta i Stockholm under mitten av 1980-talet, men tog också tillfälliga anställningar i Nordnorge, vilket man tjänade bra på vid den tiden. Men 1986 gick flyttlasset tillbaka till Luleå. Hennes man Per-Erik Rutfors, som var narkosläkare, drev jourläkarbil tillsammans med några kollegor. Annika började jobba med dem, men när det företaget avvecklades be-

stämde hon och maken att starta ett nytt tillsammans. Det föll sig naturligt att företaget skulle syssla med att förmedla kontakter. Båda hade stora nätverk, Annika inte minst från Nordnorge, och de konstaterade att de börjat få många frågor om tips på vårdpersonal från chefer inom sjukvården.

”Här i Norrbotten saknades det läkare inom vissa specialiteter då. Så är det ju än idag, kanske är bristen ännu större nu när det även är brist på sjuksköterskor,” konstaterade Annika efteråt.

Varför då inte starta ett företag som handlade just om att hjälpa sjukvården att lösa sin personalbrist? Året var 1989 och de döpte företaget till Läkarjouren i Norrland AB, ett namn som lite senare skulle förkortas till bara Läkarjouren.

I slutet av 1980-talet var det tillåtet för läkare att ha egen praktik, vilket gjorde att de även kunde ta tillfälliga uppdrag som konsulter. De kunde hyra ut sig själva så att säga. Men det var samtidigt olagligt att driva bemanningsbolag, det vill säga ett företag som skötte uthyrningen åt läkarna. Förbudet gällde inte bara inom vården, utan i hela näringslivet. Staten hade ensamrätt på att driva arbetsförmedling, oavsett bransch.



Entreprenören Ulla Murman, som drev maskinskrivningsbyrå, hade redan kämpat i decennier för att ändra på detta. Hon dömdes till och med i Högsta domstolen för brottet olaglig arbetsförmedling. Till slut ändrade riksdagen lagen 1992 och gjorde privat personaluthyrning tillåtet. Det var ungefär då som den moderna bemanningsbranschen föddes i Sverige.

Läkarjouren skapades alltså ungefär samtidigt som privat personaluthyrning blev laglig. Det blev därmed ett av landets första bemanningsbolag inom vården. "Stafettläkare" blev nu ett begrepp: en läkare som tillfälligt arbetade på en vårdcentral eller annan medicinsk enhet för att bemanna tjänster som inte kunnat tillsättas med fast personal.

I början hyrde Läkarjouren bara ut läkare, men 1999 klev 15 sjuksköterskor in genom dörren på Läkarjouren och ville bli anställda. De hade sagt upp sig från sina jobb för att de var missnöjda med villkoren hos landstinget och nu ville de ha anställning hos Läkarjouren i stället.

"Vi var tveksamma först, eftersom de var i konflikt med sin arbetsgivare. Men de var envisa och jag tyckte att det var konstigt att deras arbetsgivare inte var mer rädd om deras kompetens," minns Annika Högström.

Det här innebar att Läkarjouren fick en rejäl skjuts och växte. De började hyra ut alla sorters vårdpersonal och ibland hela operationsteam. I början av 2000-talet vann de till exempel en upphandling för att arbeta bort hela operationskön inom ortopedin i det som idag är Västra Götalandsregionen. Deras uthyrda personal skulle helt fokusera på att göra alla de ortopediska operationer som människor i regionen hamnat i kö för.

För Läkarjouren var det början på en period av utveckling och tillväxt. År 2002, 13 år efter starten, hade de 35 anställda, varav åtta hade anställts samma år. Det året fick bolaget Dagens Industris gasellpris för snabbväxande och lönsamma bolag. Året innan, 2001, hade Annika Högström fått pris som Årets ledare för sitt ledarskap. "Man måste släppa greppet och låta medarbetarna utvecklas. Det är roligt att se dem ta på sig fler arbetsuppgifter," sa hon när hon tog emot priset.

Annika Högström berättade senare att den utmärkelse hon själv var mest stolt över var när Läkarjouren 2002 fick det nationella priset "Utmärkt arbetsplats" av Arbetsmiljöforum (idag Arbetsmiljöverket). Hon berättade: "Man kan säga att då grundade vi vår kultur. I arbetsmiljön ingick stora satsningar på frisk-

vård. Vi blev Norrbottens första hälsodiplomerade företag och tävlade om förstaplatsen med SSAB.”

Redan året därpå, 2003, blev det jobbigare för företaget. Då stoppade landstingen i hela landet all inhyrning av sjuksköterskor. Det hade blivit för dyrt, sa man. Den situationen har sedan dess kvarstått för bemanningsbranschen inom vården.

Media hörde av sig till Annika Högström och undrade vad hon tyckte om detta, hon var ju ändå ägare till det största personaluthyrningsbolaget inom vården. Annika brukade normalt undvika medieuttalanden, men bestämde sig för att här fanns en viktig diskussion som måste föras, framför allt på en övergripande systemnivå.

Så hon sa att hon kände oro, men också förståelse, för landstingens beslut. ”Jag skulle önska att landstinget i högre utsträckning använde bemanningsföretagen som ett komplement,” sa hon till Norrbottens-Kuriren i oktober 2003.

Samtidigt berömde hon landstinget i Norrbotten för att hantera inhyrd personal på ett klokt sätt och inte som i Stockholm där ”inhyrda sjuksköterskor har arbetat på samma arbetsplats i flera år”.

Den allmänna diskussionen om uthyrning av läkare och sjuksköterskor har fortsatt sedan dess, i ständigt återkommande vågor.

Eftersom Läkarjouren i grunden var ett tjänsteföretag behövdes aldrig stora investeringar i maskiner och material. Därför krävdes heller inget stort startkapital för att finansiera verksamheten. Självlärt var det nödvändigt att alltid hålla ett vaksamt öga på intäkter och utgifter. Men eftersom utgifterna, i form av lön till personal, kom först när samma personal blev uthyrd och därmed även generade inkomster, gick det för det mesta ihop. De fasta kostnader som ändå fanns, i form av kontor och administrativa system, gick att hålla låga. Precis i starten fick det egna hemmet vara företagets huvudkontor, och Annika tog i början heller inte ut lön varje månad. Bolaget var alltså i princip självfinansierande från start. Och det växte i takt med att uppdragen blev fler och större.

I efterhand, när Annika Högström reflekterade över vilka utmaningar företaget hade genom åren, lyfte hon fram att verksamheten växte kraftigt i början av 2000-talet. ”Hur styr man upp det här?’ tänkte jag då, när antalet anställda ökade så mycket på så kort tid.” Då tog hon sin personal till hjälp och lät dem

tycka till om hur de skulle organisera sig och skapa rutiner. Hon delegerade ansvar och startade en diskussion om vad som var en god arbetsmiljö. Företaget utvecklades sedan enligt de linjer som dragits upp tillsammans med personalen – och Läkarjouren blev 2003 utnämnd till Årets företag i Norrbotten för sin goda arbetsmiljö.

En annan svår period var i samband med hyrstoppet 2003 när de var tvungen att säga upp personal. "Det märkliga var att hyrstoppet enbart gällde sjuksköterskor, inte läkare," sa Annika efteråt, "och det är inte den enda jämställdhetsbromsen jag ser inom vården."

Enligt en genomgång som tidningen Dagens Medicin gjorde år 2007 var Läkarjouren ett av de vårdbemanningsbolag som gick bäst på en annars krisande marknad. År 2009 köpte Läkarjouren ett bolag i Norge, Narcopolo, som hade avtal med många vårdgivare i landet. Idag har de också dotterbolaget Opemera, som driver dagkirurgisk verksamhet i lokaler på Kalix sjukhus. Läkarjourens huvudkontor ligger kvar i Luleå, även om man nu hyr ut personal över hela landet.

Vad hände sen?

Annika Högström och hennes man äger fortfarande Läkarjournalen. Sedan 2012 har de en anställd vd och Annika är numera styrelseordförande. Hon arbetar fortfarande med verksamheten, men nu utifrån ett mer långsiktigt perspektiv, där hon kan lägga tid på att spana på vad som händer i branschen både nu och några år framåt i tiden.

Paret har börjat prata om att deras fyra barn ska ta över företaget. Processen för ett generationsskifte har inletts och om barnen fortfarande vill är planen att de ska ta över om ett antal år. Idag investerar Annika Högström också i andra entreprenörers bolag som så kallad affärsängel, det vill säga att hon går in med kapital i ett väldigt tidigt skede i företag hon tror på.

Text: Ulrika Fjällström

Foto: Centrum för Näringslivshistoria

1993 – Barbara Bergström, Internationella Engelska Skolan

Barbara Bergström omformar den svenska skolan med undervisning på engelska, ordning och reda, och tydliga krav på alla elever. Friskolereformen 1992 med skolpeng och rätten för föräldrar att välja skola är startskottet för IES. Trots många bråk med myndigheter lyckas hon bygga en framgångsrik skolkoncern på »Tough Love«.

Barbara Bergström föddes 1946 i Wuppertal i Tyskland, då hette hon Bärbel Röder. När hon var 13 år flyttade hon med sin mamma och storasyster till USA, för att mamman ville ge barnen ett nytt liv långt från det krigströtta Tyskland och en frånvarande make. I USA gifte mamman om sig med en svenska-

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Friskolereformen 1992 öppnar möjligheter för föräldrar att välja skola åt sina barn. En skolpeng följer med eleven, enskilda kan starta och driva skolor. Inte bara kommuner.
- Barbara Bergström har några tydliga idéer: undervisning på engelska, ordning och reda i klassrummet och tydligt ledarskap i varje skola. Rektorerna anställer hon själv.
- Skolkoncernen växer snabbt i Stockholmsområdet. Sedan vidare till orter i hela landet. Säljer skolan 2012 till investmentbolag, börsnoteras 2016 och köps av riskkapitalfond 2020.

merikan och familjen kom att bo i Buffalo, nära gränsen till Kanada.

Barbara började skolan i USA utan att kunna ett ord engelska. Det var bara att "simma eller sjunka", sa hon senare. Hon lärde sig språket, bytte namn till Barbara för det var enklare, och gick vidare till high school, motsvarande det svenska gymnasiet. Hon gifte sig vid 21 års ålder, men äktenskapet sprack efter att parets 3-månaders dotter dött i plötslig spädbarnsdöd. Hennes andra äktenskap var med en forskarstuderande från Stockholm, Otto Berg, som senare blev professor i Uppsala. Hon flyttade med honom till Sverige 1968 och fick två barn.

I Sverige läste Barbara in svenska på universitetet och därefter en fil kand i tyska, engelska och konsthistoria. Så småningom började hon jobba som hemspråkslärare i engelska och sedan även som lärare i naturvetenskap på en kommunal skola med internationell avdelning. Men hon tyckte att den svenska grundskolan var på tok för slapp och flummig. Ingen brydde sig om att göra något åt klotter och stök i klassrum och korridorer, varken elever eller lärare bemöttes med hövlig respekt, och ledarskapet i skolan var bedrövligt tyckte hon. Frustrationen bara ökade: att leda en skola skulle hon själv kunna göra mycket bättre.



I början av 1990-talet genomgick den svenska skolan några stora förändringar. En var friskolereformen, som riksdagen beslutade om 15 december 1992. Det huvudsakliga målet med reformen var att öppna upp valfriheten för föräldrar och elever, så att de skulle kunna välja den skola som de själva tyckte passade bäst. Fram till dess blev man tilldelad en skola, utifrån var man bodde, och önskade man en annan skola fick man flytta till den kommun där skolan låg. För att det skulle finnas ett varierat ur-

val av skolor fick nu även enskilda starta skolor, och inte bara kommunerna. Skolledare med egna idéer om pedagogik hade nu chansen att starta egna skolor, så länge de blev godkända av Skolverket som kollade att de följde svensk skolplan. Men oavsett vilken skola eleven valde skulle den fortfarande vara gratis för eleven. Friskolor fick inte ta ut skolavgifter som privatskolor gjorde i andra länder. Det löstes genom att man införde en skolpeng, ett skattebelopp som följde med eleven oavsett vilken skola hen valde.

Den här förändringen gjorde det möjligt för Barbara att förverkliga sin idé om hur en skola borde drivas. Hon sa upp sig från sitt jobb och tillsammans med Joan Wohlner, en kollega med amerikansk bakgrund, bestämde hon sig 1993 för att starta en egen skola. Den skulle vara tvåspråkig med tonvikt på engelska, ha tydliga uppföranderegler och mycket mer närvarande skolledare. De hittade en lokal vid Roslagstull i Stockholms innerstad, men utan egna pengar att satsa fick de tigga ihop möbler, datorer, symaskiner, kopieringsapparat med mera. Barbara kontaktade ett antal storföretag som donerade det de behövde.

De gjorde en budget, som baserades på antalet elever och storleken på skolpengen som skulle komma med varje elev.

Kostnaderna beräknades till 1 590 000 kr och den styrdes främst av att de tänkt anställa 22 lärare.

Skolan, som öppnade i augusti 1993, fick namnet Engelska Skolan och hade klasser från årskurs 1 till 9 – och varje elevplats fylldes direkt från start. Redan efter ett år stod 3 000 barn i kö. Det fanns tydligen föräldrar som höll med Barbara om betydelsen av både ordning i klassrummet och att lära sig engelska tidigt; och som gärna använde sig av sin nya rätt att välja skola för sitt barn. Med barnen följde skolpengen, som finansierade verksamheten, det vill säga löner till lärare och personal, utbildningsmaterial, administration och allt som behövs för att driva en skola.

Efter några år bestämde sig Barbara och Joan för att gå skilda vägar. Barbara ville expandera skolverksamheten, medan Joan var nöjd med den befintliga skolan. Joan behöll fastigheten vid Roslagstull och skolan fick nu heta Engelska Skolan Norr. Barbara flyttade till betydligt större lokaler i form av en tom skolbyggnad i Gubbängen i södra Stockholm. År 1998 startade hon verksamhet där, under namnet Engelska Skolan Söder. De flesta högstadielärarna och nästan alla föräldrar och elever följde med Barbara till den nya lokalen, trots att den låg så långt bort från centrala Stockholm.

Sedan kom den första verkliga expansionen. År 2002 fick Barbara en förfrågan av Järfälla kommun, norr om Stockholm, att ta över en problemskola från kommunen. Hon gjorde det och idag rankas IES Järfälla, tidigare Nibbleskolan, som en av de bästa i Stockholmsområdet. Lite senare bytte hon också namn på verksamheten till Internationella Engelska Skolan, IES

Under de första tio åren förfinade Barbara sitt pedagogiska upplägg. En grundpelare var att man genom att alltid ställa tydliga krav på alla elever, oavsett förutsättningar, hjälpte alla att prestera sitt bästa. Omväxlande beskrev hon pedagogiken som "English and Order" eller "Tough Love". Hon beskrev senare hur ville utveckla skolan till en god arbetsplats för elever och lärare, med trygghet, ordning och höga akademiska förväntningar på alla:

"Jag ville ha en skola där alla var sedda – anställda såväl som elever. Rektorn skulle vara ständigt närvarande och inspirera (...) utgöra ledaren och motorn i ett team där alla drar i samma riktning, (...) där våra barns kunskaper och fostran hela tiden sattes i centrum."

Efter Barbaras tidigare erfarenhet från kommunala skolor strävade IES efter en högre grad av disciplin. Skolan var en ar-

betsplats, menade hon, och arbetet krävde att skolledningen skapade arbetsro, liksom att mobbning och bråk inte godtogs. Skolan skulle också fostra eleverna för vuxenlivet, och då behövde de tränas till goda rutiner, vanor och normer. På IES fanns till exempel en klädkod som förbjöd slarvig klädsel och keps, mobiler och tuggummi inomhus, och där rådde strikt ordning och reda i korridorer och klassrum. Viktigt för skolans profil var så klart att minst hälften av undervisningen skedde på engelska, och att många lärare rekryterades från andra länder. Men viktigast av allt när man skulle driva en skolkoncern, lärde sig Barbara, var att man hade rätt rektor. Sedan starten anställde hon skolornas rektorer själv och tvekade inte att byta ut personer som inte fungerade i rollen.

Det var nu som Barbara träffade sin tredje man – och hon gjorde det just i kampen för sin skolverksamhet. År 2000 hade hon en konflikt med Skolverket, som protesterade mot att IES gav eleverna betygsliknande omdömen fyra gånger om året från sjätte klass. Vid den tiden fick man inte ge betyg i svensk skola förrän i årskurs 8. Från en elevs förälder fick hon tips om att ta kontakt med Hans Bergström, som då var chefredaktör på morgontidningen Dagens Nyheter och länge drivit en kampanj mot "flumskolan".

Mötet resulterade i att Hans och Barbara blev ett par och gifte sig 2001. "Sedan dess har skolan varit en gemensam livsuppgift", skriver Barbara i sin bok "Tough Love". Arbetsfördelningen mellan dem har varit att Hans, den ekonomiskt sinnade, ofta verkat i bakgrunden, medan Barbara varit kulturbäraren, ansiktet utåt, eldsjelen som brinner för sin skola.

Det här var inte Barbaras enda bråk med Skolverket. Tvärtom har hennes relation med skolmyndigheter varit fylld med konflikter. Skolverket hotade 2004 att stänga skolan om hon inte åtgärdade sådant som var otillåtet i svensk skola; mobilförbud i skolan, kvarsittning, klädkod. Hon fick också se till att åtminstone hälften av undervisningen var på svenska.

IES fortsatte att expandera. År 2003 öppnade IES i Gävle, Örebro och Linköping, 2005 i Bromma, 2006 i Eskilstuna och Täby. Alla skolorna bar sig inte på en gång, men Hans styrde upp ekonomin, och Barbara fortsatte att jämka med Skolverket. Vilket hon lyckades med, i konflikt efter konflikt.

År 2010 var IES Sveriges största grundskolekoncern – och efter år av varierande ekonomiska resultat, gick koncernen nu stadig med en mindre vinst, som nästan helt investerades i existerande och nya skolor.

Vad hände sen?

IES har fortsatt att expandera. Verksamhetsåret 2019–2020 passerade IES tre miljarder kronor i omsättning. Hösten 2022 gick ca 32 000 elever i företagets 45 grundskolor och enda gymnasium i Sverige. Dessutom har bolaget sju skolor i Spanien. Barbara, nu 75 år, är inte längre operativt aktiv, men hon besöker ofta skolorna och intervjuar fortfarande alla rektorskandidater.

År 2012 sålde Barbara sitt bolag till det amerikanska riskkapitalbolaget TA Associates, med nära knytning till Harvard och andra amerikanska universitet och stiftelser. Valet att sälja kom av att skolans framtid behövde säkras för en tid när hon själv inte längre fanns kvar och att hon inte hade barn som var beredda att ta över. De 200 miljoner kronor som Barbara betalade i skatt på försäljningen om 918 miljoner kronor gjorde henne till det årets bästa skattebetalare. Hon använde delar av det som återstod till att köpa tillbaka 25 procent av aktierna i IES. År 2016 börsnoterades IES men 2020 köptes bolaget loss från börsen av den svenska finansmannen Jan Hummel och hans fond Paradigm Capital, som därmed blev ny huvudägare.

Friskolesystemet, som infördes för 30 år sedan, har sedan införandet varit ett laddat ämne i den allmänna debatten. Som en av pionjärerna inom friskolesektorn har Barbara och hennes IES ofta hamnat mitt i debatten kring "vinster i välfärden". I sådana sammanhang har hon sällan tvekat att försvara sin skapelse och fortsätter därmed att synas i media.

Barbara och Hans gav hösten 2020 hela sitt återstående aktieinnehav i IES till The Hans and Barbara Bergstrom Foundation, en stiftelse i USA som de grundat. I deras arvsplanering går nästan allt till denna stiftelse, som därmed är näst största ägare i IES, med ca 14 procent av ägandet. Stiftelsens syfte är att stödja projekt för upplysning, forskning och utbildning i Sverige. Stiftelsens största donation hittills har gått till ett tioårsprogram för att bygga upp ett forskningscentrum på Handels högskolan om ledarskap och excellens i skolan. Donationen finansierar därvid en professur i Barbaras namn. Stora donationer har också gått till Forska!Sverige, som verkar för att främja goda förutsättningar för forskning och innovation inom medicin i Sverige, samt till ombyggnaden av Medicinska Föreningens lokaler på Karolinska Institutet.

Text: Ulrika Fjällström

Foto: Martin Källqvist

2000 – Jessica Löfström, ExpanderaMera

Jessica Löfström tar strid med många starka intressen i byggbranschen för att bygga sitt bemanningsföretag. Motståndet är först kompakt från facket mot hyrpersonal på byggen. Genombrottet kommer när hon tecknar kollektivavtal med Byggnads. Nästa strid handlar om villkoren för utländsk arbetskraft hos underentreprenörer.

Jessica Löfström visste tidigt en sak: hon ville bli vd. Oavsett var hon hamnade tyckte hon alltid att det fanns ett bättre sätt att göra saker på. I häststallet eller när hon var vikarie på förskola eller som säljare. Om hon fick yttersta ansvaret någon gång skulle hon visa hur det kunde göras.

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Byggbranschen är sista bastionen som inte släpper in bemanningsföretag. Fackförbundet Byggnads är starkt och motståndare till tidsbegränsade och tillfälliga anställningar.
- ExpanderaMera anställer sina medarbetare på heltid. Byggnads säger först nej. Men ändrar sig och 2005 får Jessica Löfström teckna hängavtal, 2007 eget kollektivavtal. Ett genombrott i branschen.
- I den så kallade Lavalstriden, som gällde möjligheterna för utländska byggföretag med låga löner för sina anställda att verka i Sverige, hamnar ExpanderaMera på samma sida som Byggnads och byggbranschen.

Jessica föddes 1971 och växte upp i Botkyrka, söder om Stockholm, där hon gick ut skolan utan särskilt bra betyg. Hon jobbade som modell ett tag i Italien under tidigt 1990-tal men tröttnade på det.

”Jag kom hem till Sverige och undrade vad jag skulle göra. Jag hade ingen högskoleutbildning och inte de bästa betygen. Studera? Nja, att läsa upp betygen på Komvux och sedan läsa på universitet skulle ta fem år,” sa hon.

Hon sökte jobb men fick inga – och valde då att starta eget. Det första företaget importerade pasta. Sedan satte hon upp ett försäljningsstånd med älgtema på Vattenfestivalen, utomhusfestivalen i Stockholm som hölls i början av augusti mellan 1991 och 1999. Hon levde och bodde billigt, och jobbade extra på kvällar och helger för att ha råd att satsa.

”Jag sålde bland annat älgkorv, väldigt mycket älgkorv. Så jag funderade på varför viltkött aldrig fanns i dagligvaruhandeln. Jag anlät demonstratriser, de snyggaste av mina vänner, som delade ut smakprov med viltkött i butikerna.”

Snart ville de stora matkedjorna köpa från Jessicas företag ”Viltköket”. Men då tänkte hon om: hon var ju ändå vegetarian och

ville egentligen inte vara en del av köttindustrin. Hon lade ned verksamheten, men demonstratriserna började hon hyra ut till andra uppdrag. Hon hyrde även ut receptionister. Hon insåg att hon nu drev ett bemanningsföretag.

Vid 1990-talets början var bemanningsbranschen en ganska outvecklad marknad. Även om pionjärer som Ulla Murman (som skapade dagens Manpower) hyrt ut personal sedan 1950-talet var det först 1992 som personaluthyrning blev lagligt i Sverige. Fram till dess var det staten som hade ensamrätt på arbetsförmedling, dit uthyrning av personal räknades. Nu började det dyka upp fler bemanningsföretag på marknaden, inriktade på många olika branscher.

Jessica insåg att det inte fanns några bemanningsföretag för just byggbranschen. Så hennes lilla bolag, som då hette Svenska Säljinstitutet, skulle riktas in mot en ny affärsidé.

”Det fanns småskuttar som hyrdes in, ofta fick de jobben genom en flaska whiskey till beställarna. Jag såg att här kan vi göra skillnad,” berättade hon senare.

Hon åkte runt i landet, till platser där arbetslösheten bland byggkunnigt folk var hög och värvade folk till att arbeta i Stock-

holm där det fanns byggjobb. Hon ordnade boende åt dem på gamla flygflottiljen i Tullinge, med stora logement som kunde göras om till smålägenheter. Allt löste sig, eller som hon ofta frågade sig: Hur svårt kan det vara?

Det var år 2000 som Jessica skapade själva företaget ExpanderaMera, där all hennes uthyrningsverksamhet nu

skedde. Verksamheten växte – och med det började hon även möta motstånd från andra aktörer i byggbranschen. Den första stora striden blev med fackförbundet Byggnads hörde av sig med ett tydligt budskap: Vi vill inte ha bemanningsföretag!

I byggbranschens historia fanns många arbetsgivare som aldrig heltidsanställt utan bara använt sig av tillfälliga jobb och projektanställningar. En så otrygg arbetsmarknad hade skapat en stark fackförening – som reagerade direkt när någon ville hyra ut personal under en begränsad tid. Det var ju det man



kämpat emot i alla år, det var ju därför kollektivavtal och heltidsanställningar var så viktiga.

”Plötsligt förstod jag varför Manpower och andra bemanningsjättar inte gett sig in i byggbranschen. Byggnads hotade mig, mina anställda och mina kunder. De sa: ‘Ni blir lurade av Jessica, hon tjänar bara pengar på er’,” säger Jessica Löfström idag.

De stora bemanningsföretagen verkade ha kommit överens om inte hyra ut till just byggbranschen. Kanske ansåg de att det kunde äventyra det nya bemanningsavtalet, som äntligen kommit på plats mellan arbetstagarorganisationen LO och arbetsgivarorganisationen Almega. Avtalet reglerade rättigheter för inhyrd personal mer generellt – men inte för byggsektorn.

Byggnads var starka på varje byggarbetsplats. När byggföretag hörde av sig till Jessica och ville hyra personal från henne, ledde motståndet till att varje uppdrag först behövde förhandlas med den lokala avdelningen i Byggnads. De undrade så klart om det verkligen var nödvändigt för byggherren att ta in extra-personal i stället för att anställa fackanslutna heltidsarbetare? Frågan gick för det mesta vidare till förhandling med Byggnads centralt, och ofta hamnade den dessutom i Arbetsdomstolen,

AD. Vid det laget hade byggföretagets behov av extrapersonal försvunnit eller lösts på något annat sätt – och uppdraget för Jessica blev aldrig av.

Jessica träffade arbetsgivarorganisationer, föreningar och politiker för att förklara att hon ledde ett seriöst företag. Att hennes personal jobbade tillfälligt på olika byggen betydde inte att de var timpersonal utan säkerhet, de var ju heltidsanställda hos henne och hade garanterad lön därifrån. Om de ville kunde hon teckna kollektivavtal med Byggnads – men Byggnads sa nej. I enrum med enskilda individer fick hon medhåll, men offentligt fick hon inget stöd. Företaget tappade fler och fler kunder, och till slut hade ExpanderaMera ingen omsättning alls.

Jessica, då drygt 30 år och boende i en etta i Tumba, fick säga upp alla sina anställda, sälja sin häst och ta extrajobb för att klara vardagen och driva målen i arbetsdomstolen som fortfarande pågick. Hon kunde ha lagt ned företaget – men blev istället bara mer beslutsam. Och arg. Efteråt har hon förklarat:

”Ju fler fegisar jag träffade desto mer förbannad blev jag. Jag tänkte att jag ska fan få det här att funka. Det lustiga är att om Byggnads bara hade gett sig på en gång så hade jag antagligen tröttnat på företaget efter ett tag och gått vidare.”

Och envisheten betalade sig. Till sist fick ExpanderaMera år 2005 teckna ett så kallat hängavtal med Byggnads, och anslöts därigenom till det kollektivavtal som redan fanns på plats. Det gjorde att Byggnads inte längre motarbetade henne, och Jessica kunde börja anställa och ta upp verksamheten igen. År 2007 tecknade ExpanderaMera ett eget kollektivavtal med Byggnads.

Att vändningen i relationen med Byggnads kom just runt 2005 hade även andra skäl. I december 2004 byggde det lettiska byggföretaget Laval un Partneri en skola i Vaxholm. Utanför bygget demonstrerade de fackliga organisationerna Byggnads och LO, med kampord som "Go home or go on strike!" De mot-satte sig den utländska arbetskraft som nu användes, även om den kom från ett annat EU-land och därmed skulle kunna röra sig fritt inom EU (en av de fyra rörligheterna som är EU:s grund är just fri rörlighet för arbetskraft). Det ledde till en lång och utdragen politisk strid om villkoren för utländska företag som kom till Sverige.

"Byggnads blev nu mer rädda för utländsk arbetskraft än för oss," kommenterar Jessica. Och de forna fienderna Jessica Löfström och Byggnads började alltmer kroka arm.

”De här åren växte vi supersnabbt. Ett år var vi Sveriges femte snabbast växande företag. Vi var gasellföretag i Dagens Industri och fick andra utmärkelser,” säger Jessica. ”Fast sedan kom finanskrisen 2008, och vi tappade 60 procent av vår omsättning.”

Själv fick Jessica de kommande åren sitt första och andra barn. När hon kom tillbaka efter föräldraledigheten 2012 hade branschen återhämtat sig. År 2016 omsatte företaget närmare 100 miljoner kronor.

Nu kom istället den andra stora striden. Scenförändringen hade börjat efter Lavalstriden. På byggarbetsplatser som dominerats av inhemska byggnadsarbetare och företag ökade de utländska snabbt. De större utländska företagen som kom till Sverige hade med sig en annan företagsmodell. Kärnan av de anställda fanns inom projektledning, som tekniker och ingenjörer, men de som gjorde jobbet ute på bygget var underentreprenörer som hyrdes in för varje projekt. De stora svenska byggföretagen tog efter detta arbetssätt, vilket i sig inte är något problem för ett uthyrningsföretag – om bara byggföretagen hyrde från seriösa aktörer.

För under 2010-talets slut ökade förekomsten av svart arbetskraft på svenska byggplatser:

”Gå in på vilken byggarbetsplats som helst och du hittar garanterat svart arbetskraft. Det finns 70 000 utstationerade i Sverige i dag, och jag tror inte att någon av dem har riktig lön. De som kommer hit har 80 kronor i timmen, utifrån sina avtal i hemlandet. Men många byts sen ut mot illegal arbetskraft som bara får 20 kronor i timmen. Kostnaden för en byggnadsarbetare med svenska villkor ligger på runt 400 kronor i timmen med sociala avgifter och försäkringar.”

Och i arbetet att stoppa detta fortsätter ExpanderaMera och Byggnads att arbeta tillsammans, även ihop med den övriga byggbranschen.

Vad hände sen?

Jessica Löfström avgick som vd för ExpanderaMera 2018, och är nu arbetande styrelseordförande och ägare. Utöver detta är hennes huvudsakliga fokus Ansvar Säkerhet, ett företag hon startat med avsikten att vara stöd åt byggherrar i upphandlingar, bakgrunds- och arbetsplatskontroller. Löfström fortsätter strida – nu mot svart arbetskraft. Hon förklarar: ”Jag har inget emot utländska företag eller arbetskraft. Men då ska man anställa dem i Sverige på svenska villkor eller åtminstone betala

korrekta löner och skatter och framförallt följa utstationeringslagen.”

Att hon fortsätter vara stridbar håller hon med om: ”Jag är oerhört stridbar. Förut var det till Byggnads förtret, nu älskar de mig. Numera är det Svenskt Näringsliv och Byggföretagen som är motståndare. De vill ha lönekonkurrens och begränsa fackets makt.”

Jessicas tips

...till blivande entreprenörer

”Om du är ung och har viljan att starta företag: Gör det. Det är bästa skolan du kan få. Går det dåligt spelar det ingen roll. Och nästa arbetsgivare du möter vet att du lärt dig en massa saker. Gör det när du inte har så stora kostnader, kanske när du bor kvar hemma. Det krävs att du jobbar mycket och många timmar. Men det är väldigt belönande när du lyckas.”

...om att forma affärsidén

”Skit i affärsplan och den snygga hemsidan. Ut och prata med kunder direkt i stället. Då vet du har affärsidén ska utformas.

Alla företags affärsidéer ändras under resans gång. Det är en ständig förändring. Jag är själv ofta lite för tidigt ute med saker. Men när man kommer över puckeln möter man sällan ära och berömmelse, för då har fler tagit samma steg.”

...om att ha mentorer

”Jag har inte haft det. Jag funderar igenom beslut och sedan tar jag dem. Fast det händer att jag ringer några: Vad tycker du om det här? Men jag tar ändå beslut intuitivt, med magen. Man ska inte vara rädd för det blir fel.”

Text: Jan Sundling

Foto: Kungl. Patriotiska Sällskapet

2001 – Det nätverksbaserade entreprenörskapet

En miljon svenskar får
tillgång till persondator och
vårt sätt att kommunicera
förändras. Det leder
till att en helt ny typ av
entreprenörer skapas.



Globalisering och digitalisering är nya starka drivkrafter efter millennieskiftet. Världen kopplas upp med internet och globala logistikkedjor binder samman tillverkningsindustrin. Nätverks-ekonomin ökar värden, men också riskerna. Smarta mobiler förändrar vårt sätt att kommunicera och skapar nya entreprenörer.

1990-talet inleds med en ekonomisk kris i Sverige när den överhettade fastighets- och finansmarknaden kollapsar. Bankerna hade ökat sin utlåning kraftigt när Riksbanken tog bort lånetaket 1985. Fastighetspriserna rusade i höjden vid 1980-talets slut. När konjunkturen sedan vänder ned faller priserna i rekordfart. Fastighetsbolag drar med sig banker och storföretag i krisen. Bland förlorarna finns finansmän som Anders Wall och Erik Pensar.

Krisåren 1990–1993 minskar BNP tre år i följd, sammanlagt med 5 procent. Staten tvingas inrätta en bankakut och räddar flera affärsbanker, Nordbanken (i dag Nordea) förstatligas. Arbetslösheten stiger från knappt 2 procent till 12 procent. Även om andelen arbetslösa sjunker när krisen är över, kommer man inte tillbaka till den gamla nivån. (2020 ligger arbetslösheten på 8,3 procent).

Krisen leder till en sanering av statens finanser. I den ingår en omfattande försäljning av statliga verk och företag, som på sikt banar väg för nya entreprenörer. Televerket bolagiseras 1993

under namnet Telia och börsnoteras år 2000. Postverket bolagiseras 1994 och slås 2009 samman med Post Danmark till företaget Postnord.

För att få bättre kontroll över statens finanser inrättas ett finanspolitiskt ramverk 1996. I ramverket ingår ett överskottsmål för att skapa en buffert för de offentliga finanserna, en begränsning för statens skuldsättning och utgiftstak. Ramverket ska dämpa konjunkturväxlingarnas konsekvenser och skapa en stabilare statliga finanser. Några år senare tillkom också ett balanskrav för kommunernas och landstingens ekonomi.

I mitten av 1990-talet är stålbadet över och under decenniets andra hälft ökar både företagande och tillväxt. En ny finansieringsmöjlighet för entreprenörer är riskkapitalbolag. De investerar i små och medelstora företag, arbetar aktivt för att höja lönsamheten och sedan sälja företagen. Riskkapitalbolag är själva exempel på en form av entreprenörskap, som genom sin affärsidé möjliggör för entreprenörer i olika branscher att utveckla affärsidéer.

Sovjetunionens kollaps vid 1990-talets början sätter punkt för det kalla kriget. Sverige går med i EU 1995 och får bättre tillgång till exportmarknader i Europa genom fri rörlighet för varor, tjänster och människor. Vid sidan av USA och EU börjar asiatiska län-

der, Indien och framför allt Kina växa till ekonomiska stormakter. Den digitala utvecklingen och framväxten av internet i slutet av 1990-talet förstärker globaliseringen. Logistikkedjorna blir globala. Transporter av insatsvaror och produkter ökar i rekordfart under ett par decennier. Men motkrafter finns. Istället för att flytta utomlands pratar brödraparet bakom Woolpower hellre om hög kvalitet, hållbarhet och ansvarsfull produktion i Östersund.

Även ägandet internationaliseras. Amerikanska Fords köp av personbilstillverkaren Volvo 1999 väcker stor uppmärksamhet (Saab köps redan 1989 av General Motors). Svenska butikskedjor expandrar internationellt. Särskilt framgångsrika är Ikea och H&M. Kinapremiär är det för Ikea 1998 när möbeljätten, i Shanghai, öppnar sitt 137:e varuhus. År 2000 slår H&M upp portarna till sin första butik utanför Europa på Fifth Avenue, Manhattan i New York. En rad andra företag följer i deras spår.

Datorer bli allt vanligare, inte bara på jobbet utan också i hemmen. Genombrottet är Hem-pc-reformen 1997 som gör att anställda skattefritt kan låna dator och efter tre år köpa den till ett begagnatpris. Under perioden levereras 850 000 datorer. En miljon svenskar får tillgång till persondator samtidigt som möjligheterna till kommunikation förbättras när utbyggnaden av bredband inleds.

Påpassligt utses internetpaketet 1996 till årets julklapp av handeln. Hemdatorer, bredband och internetuppkoppling får e-handeln att utvecklas i början av 2000-talet. Näthandeln spås en lysande framtid. Framfab, Cell Network och boo.com är haussade företag som surfar på framtidsvågen vid millennieskiftet. Men kraschar. Superentreprenören Niklas Zennström bygger två globala företag – först Kazaa och sedan Skype – med samma fildelningsteknik. Två mobilnördar från KTH lanserar appen Truecaller för iPhone. För digitala kommunikationsbyrån North Kingdom i Skellefteå finns kunderna i hela världen.

Innovationer inom digital teknik har ofta direkt koppling till forskning. I städer med universitet och högskolor växer kreativa noder för nytt företagande fram. Kista i Stockholm, Ideon i Lund och Mjärdevi i Linköping samlar små och stora företag samt högskoleinstitutioner i nya samarbetsformer. Förebild är Silicon Valley.

Företagsinkubatorer och startup-hubbar är tidens "företagshotell", som förutom lokaler och kontorsutrustning erbjuder samverkansmöjligheter. I Stockholm skapas några av tidens mest hajpade företag – bland andra Spray och Icon Medialab – i innerstads-hubbar. I pojkrum runt om i Sverige sitter unga datornördar och programmerar sina första, enkla spel. De lägger



grunden till den framgångsrika svenska dataspelsbranschen: Dice 1992, Starbreeze och Paradox, båda 1998.

Många av it-entreprenörerna är tidigt ute. För tidigt. Kapaciteten i telekomnäten är liten, marknaden inte mogen och börsbubblan som blåsts upp av höga värderingar på de nya it-företagen spricker under 2001. Företag kraschar brutalt i en omfattande "dot-com-död" – men företagsidéer som föds i it-bubblan förverkligas i modern e-handel, digitala tjänster och sociala nätverk.

2003 – Niklas Zennström och Janus Friis, Skype (Kazaa och Atomico)

Niklas Zennström lär sig entreprenörskap i Stenbecksfären, startar två bolag som blir världskända, ändrar spelreglerna i två branscher: musik och telekom. Den populära fildelnings-tjänsten Kazaa tvingas han stänga ned efter stämningsshot. Gratistjänsten för telefoni, Skype, lyckas han sälja två gånger för miljardbelopp. I dag är han riskkapitalist.

Niklas Zennström föddes 1966 i Järfälla men växte huvudsakligen upp i Uppsala. Pappan var konstnär och konstlärare, mamman lärare i textilvetenskap. Niklas både tävlingsseg-lade och spelade basket, och blev flerfaldig mästare i pojkskall-svenskan med KFUM Uppsala Basket. Efter gymnasiet tog han

PÅVERKAN & UTVECKLING

- It, telekom, internet och entreprenörskap lär sig Niklas Zennström i Stenbecksfären. Med partnern Janus Friis utvecklar han en fildelningstjänst byggd på peer-to-peer teknik.
- Nedladdningar av filer sker inte från en centralt placerad server, utan från användarnas datorer som blir del i ett nätverk. Kazaa är första tjänsten. Stoppas av musikindustrin.
- Gratistelefoni, Skype, med p2p-tekniken, utmanar telekom. Tjänsten tar fart när Apple lanserar iPhone. Skype säljs 2005 till eBay, 2011 köper Microsoft som också får källkoden.

dubbla examina vid Uppsala universitet, och blev både civil-ekonom och civilingenjör i teknisk fysik.

Som nyutexaminerad fick han 1991 jobb som vd-assistent på den nystartade teleoperatören Tele2. Vid den här tiden var internet helt nytt, likaså att privata telekomföretag kunde erbjuda tjänster. Fram till dess hade statliga Televerket som sedan blev Telia haft monopol på telefontjänster i landet.

Tele2 ägdes av entreprenören Jan Stenbeck och hans bolag Kinnevik. Under några intensiva år arbetade Niklas på flera andra bolag inom "Stenbeckssfären", samtidigt som telekombranschen växte fram och förändrades med nya aktörer och nya tekniker. Niklas var bland annat med om att lansera webbportalen everyday.com 1999, i en tid när alla medie- och telekombolag slogs om att lyckas skapa den webbsida som användare skulle välja att använda som startpunkt varje gång de skulle ut på nätet.

När Niklas arbetade för Tele2 i Danmark anställde han en dansk utvecklare som hette Janus Friis. Och när Niklas efter åtta år i Stenbeckssfären bestämde sig för att starta eget var det tillsammans med honom han gjorde verklighet av planen.

Omkring år 2000 hade internet slagit igenom ordentligt. Under en period hade det dykt upp nya webbplatser upp nästan varje dag. Det fanns många företag som försökte sälja samma tjänster, och ofta var det dessutom tjänster som inte riktigt fungerade med dåtidens långsamma internetkopplingar. De flesta av dessa webbföretag hade år 2000 precis gått under i vad som i efterhand kallats en "dot com död". Det var därför kanske inte den bästa tiden att starta ett internetbaserat företag – vilket ändå var vad Niklas och Janus tänkte göra. De tyckte sig se att det ändå fanns så det borde kunna gå att göra affär av kopplat till internet, som till exempel den växande trenden med fildelning.

I princip handlar fildelning bara om att kopiera filer mellan olika datorer i ett nätverk. Men på internet hade fildelning främst kommit att handla om att dela musikfiler och snart även filmfiler. Filerna kom från cd- och dvd-skivor som människor köpt och sedan sparat – "rippat" – till sin hårddisk, ofta som .mp3 och .mp4-filer, och därefter lagt ut på fildelningssajter, som till exempel den amerikanska tjänsten Napster. Några musik- och filmtjänster fanns annars inte på nätet ännu; underhållning hyrde eller köpte man fortfarande på fysiska skivor.



För många människor var de nya fildelningstjänsterna ett fantastiskt sätt att komma åt musik och film, enkelt och gratis. Samtidigt var det upphovsrättskyddade verk som lades upp, av personer som inte hade laglig rätt att sprida dem vidare. De stora musik- och filmbolagen inledde snabbt rättsliga processer mot både de som laddade upp filerna, och de tjänster som gjorde uppladdning möjligt.

Parallellt hade en specifik tekniklösning för delning också fått uppmärksamhet, den så kallade peer-to-peer (P2P)-tekniken. P2p-lösningar byggde på att en nedladdad fil inte kom från en central server; istället hämtades filen hem, i bitar, från alla andra som redan laddat ned den. Användarnas egna datorer blev då en del av nätverket som krävdes.

I sitt företag ville Niklas och Janus nu kombinera de två trenderna – fildelningstrenden och p2p-tekniken – och hitta affärsnytta. Så de köpte Fasttrack, ett p2p-baserat fildelningsprogram från Estland, som de sedan vidareutvecklade tillsammans med de estniska utvecklarna som gjort programmet. Niklas och Janus bodde i Nederländerna, och drev företaget Consumer Empowerment därifrån.

Programmet de nu tog fram fick namnet Kazaa. Tanken med Kazaa var att användare laddade ned programmet till sin dator

för att dela filer med andra som också hade Kazaa. Programmet i sig hade aldrig hand om filerna, utan de låg kvar på användarnas datorer. Kazaas uppgift som program var att hjälpa användare hitta varandra – eller egentligen hjälpa användare att hitta de filer de ville ladda ned.

Kazaa lanserades 2000 och blev snabbt populärt. När en amerikansk domstol 2001 beordrade Napster att stänga ned växte trafiken till Kazaa ännu mer och var snart världens mest nedladdade program och en global hubb för fildelning. Men musikindustrin var fortfarande på krigsstigen. Precis som Napster stämades nu även Kazaa vid olika domstolar. Niklas och Janus försökte hitta vägar till samarbete med musikbolagen men misslyckades. (Musiktjänsten Spotify skulle senare lyckas bättre med det.) Hoten och stämningarna tärde på Niklas och Janus, som började tänka att de ville bort från fildelning. Men de ville inte släppa p2p-tekniken. Kunde den användas till annat än att dela filer?

Svaret blev – röst.

Istället för musikfiler kunde man ju förmedla röstsamtal. Utvecklingsteamet i Estland fick nu hitta sätt att använda p2p-teknik för "datortelefoni", där användare ringer varandra från sina da-

torers så kallade ip-adresser och därmed kringgår det vanliga telenätet. Med en uppkoppling mot internet skulle man kunna ringa helt gratis.

Nu utmanade Niklas inte längre musik- och filmvärlden – utan i stället världens alla teleoperatörer, inklusive sin tidigare arbetsgivare Kinnevik. Röstsamtal var ju telefonbolagens huvudsakliga intäkt; ju mer folk pratade i telefon, ju mer fick de betala för det.

Det nya programmet fick heta Skype (en sammandragning av frasen "Sky peer-to-peer") och hamnade i ett helt eget nystartat bolag.

Det tidigare programmet, Kazaa, och dess ägarbolag Consumer Empowerment, hade Niklas och Janus lyckats sälja till en australiensisk firma, Sherman Networks. De köpte Kazaa 2002 med förhoppningen att lyckas omvandla det till en musiktjänst som musikindustrin skulle gilla. Det lyckades inte och några år senare lades Kazaa-tjänsten ned helt.

Försäljningen av Kazaa hade gett Niklas och Janus visst andrum, men inte så mycket pengar egentligen. Därför behövde de finansiärer för att kunna utveckla Skype. I Sverige hittade de inga

riskkapitalister som ville investera i gratis webbtelefoni – men i USA gick det bättre. De fick finansiering från it-specialiserade riskkapitalbolag som Draper Fisher Jurvetson och Index Venture, som satsade kapital i utbyte mot ägarandelar i företaget.

Skype lanserades i augusti 2003. Företagets utvecklingsavdelning låg kvar i Estland men tjänsten var global. I takt med att människor världen över skaffade bredband blev webbtelefoni en verklig konkurrent till "vanlig telefoni". Skype fungerade i och för sig bara från datorn, inte telefonen, men trots det nådde Skype under hösten 2003 100 000 nedladdningar om dagen och var det snabbast växande fenomenet på internet. (Skype i mobilen kom 2005, när mobiltelefonerna blivit lite kraftfullare. Och full fart tog Skype i mobilen först 2007, när Apple lanserade världens första smartphone med sin iPhone.)

Telekomföretag över hela världen såg sina intäkter falla. Skype däremot ökade sina intäkter, via extratjänster som erbjöds mot betalning, som till exempel SkypeOut, som lät en Skype-användare ringa till vanliga telefonnummer, eller Skypeln, som lät de med vanliga telefoner ringa till användarna.

År 2004 nådde Skype en omsättning på 7 miljoner dollar och programmet laddades ner av 11 miljoner användare. Företaget

fortsatte välkomna nya investerare och tog sommaren 2004 in 140 miljoner kronor i kapital. Mer pengar till utveckling kunde behövas, för det ryktades att jättar som Google och Microsoft tänkte utveckla egen webbbtelefoni. Om sådana jättar satte sina utvecklingsteam på "voice-over-ip"-lösningar, då oroade sig Niklas för att de snabbt skulle konkurrera ut det lilla svensk-dansk-estniska företaget.

Därför var det inte så konstigt att det under 2005 dök upp rykten om att Skype skulle säljas till något globalt bolag. Det sas till exempel att mediemogulen Rupert Murdoch ville köpa Skype. Den slutliga köparen blev dock en överraskning: amerikanska auktionssajten eBay köpte sommaren 2005 Skype för 2,6 miljarder dollar, vilket motsvarade 20 miljarder kronor. Skype hade då inte funnits i mer än två år.

Analytiker sa att det var ett vanvettigt högt pris för ett företag med 150 anställda och bara 50 miljoner kronor i omsättning. Men eBay motiverade priset med Skypes gyllene utsikter. För huvudägarna Niklas Zennström och Janus Friis betydde det många egna miljarder. Det blev mycket pengar även för andra som hade ägarandelar, både riskkapitalisterna som stöttat undre vägen, och flera i teamet som varit med länge, några ända sedan Kazaa-dagarna.

Med eBay som ägare stannade Niklas kvar som vd på Skype till 2007, då både han och Janus lämnade företaget.

Vad hände sen?

Niklas Zennström och Janus Friis fortsatte försöka hitta fler sätt att använda p2p-teknik. Men satsningarna ledde inte till någon framgång; filmtjänsten Joost startades 2007 och fick läggas ned 2009, och musiktjänsten Radio startades 2010 och lades ned 2015.

Men de lyckades faktiskt sälja – Skype, en gång till!

Ebay fick aldrig Skype att växa, utan skrev efter ett tag ned värdet med en tredjedel av vad man betalat. Sen la de ut bolaget till försäljning. Vissa intressenter dök upp – men då framgick det att Ebay faktiskt inte ägde källkoden till Skype, utan bara haft licens att använda den. Koden ägdes fortfarande av Niklas och Janus, som hävdade att bara de kunde bevilja licens till en framtida ägare. Det skrämde bort andra köpare och ledde till att Niklas och Janus, tillsammans med några andra investerare, kunde köpa Skype 2009 för betydligt mindre än vad de en gång sålt det för. Snart därefter förklarade it-jätten Microsoft att de gärna köpte Skype, om de även fick källkoden. De köpte



Skype 2011 för 8,5 miljarder dollar, eller 53 miljarder kronor. Hur mycket av försäljningssumman som gick till Niklas och Janus är oklart, men gissningsvis ytterligare några miljarder kronor.

Redan efter den första försäljningen, och parallellt med sina andra satsningar, hade Niklas och Janus 2006 startat ett eget riskkapitalbolag, Atomico. Atomico har sedan dess investerat i it-företag som vill förändra den marknad de agerar på, helst även med en tydlig positiv miljöpåverkan. Bland företag som Atomico satsat på finns betalösningssfirman Klarna, presentkortföretaget Wrapp, elflygplanstillverkaren Lilium Aviation, food tech-bolaget Upside Foods, streckkodsbolaget Scandit, karttjänstföretaget Mapillary och elscooterfirman Lime. Niklas har även privat investerat i företaget Truecaller, en app där an-

vändarna enkelt kan identifiera inkommande samtal från för dem okända nummer.

Sedan 2007 driver Niklas Zennström, tillsammans med sin fru Catherine, även Zennström Philantropies, som delar ut bidrag till klimatforskning och mänskliga rättigheter.

Programvaran Skype finns kvar inom Microsoft, även om det idag är Teams som är företagets profilerade röst- och video-tjänst. Video- och röstsamtal över nätet sker annars numera mest via tjänster som Zoom, WhatsApp, Facebook Messenger och Facetime.

Text: Jenny Stendahl & Anders Sjöman

Foto: Erik Cronberg

2003 – Roger Stighäll och Robert Lindström, North Kingdom

För kommunikationsbyrån North Kingdom har det gått snabbt. Ett år efter starten tar Skellefteåbyrån hem två guldlejon på reklambranschens årliga tävling i Cannes 2004. En het arbetsmarknad gör staden cool. Men det nordsvenska arvet formar värderingar, arbetssätt och affärstänkandet.

År 2004, ett år efter att Roger Stighäll startat North Kingdom ihop med Robert Lindström och David Eriksson, vann deras film och sajt för telefonoperatören Vodafone flest priser i den årliga reklamgalan i Cannes. Nu började det ringa internationella kunder som gärna ville träffas – och de fick då lära sig hur man reste till Skellefteå, långt norrut i Sverige.

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Två kompisar på samma företag ser vid millennieskiftet att webbaserad kommunikation ligger rätt i tiden. Startar eget hemifrån och ser sig först som underleverantör till större byrå.
- Företagsnamnet anspelar på det nordliga läget. Byrån satsar tidigt på internationella uppdrag och för att konkurrera med Stockholmsbaserade byråer i jakten på stora reklamkonton.
- I kompetensjakten är det fördel Skellefteå. Inte samma konkurrens om talang. Digitala möten underlättar distansarbete. Byrån såld 2018 till ett nordiskt byrånätverk. Fokus på Europa.



Roger, född 1973, och Robert, född 1976, var samkörda sedan de spelat ihop i fotbollslaget Sunnanå SK under tonåren. Båda åkte till Florida i USA på 1990-talet för att studera och spela fotboll. Robert valde att studera grafisk design för att jobba i reklamvärlden, men Roger hade en annan väg utstakad.

”Jag läste internationell ekonomi i Florida och var på väg till en anställningsintervju på Morgan Stanley. Jag kunde ha blivit något slags börsmäklare. Men pengar är känsligt och internet var

nytt, hett och framtiden. Så jag tog jobb på en snabbväxande webbyrå i Boca Raton i Florida i stället. Där lärde jag mig digital kommunikation från grunden. Men när byrån såldes och min mormor var döende i Sverige flyttade jag hem efter sex år i USA”, säger Roger.

Tillbaka i Skellefteå 2000 ville Roger fortfarande fortsätta i kommunikationsbranschen och fick jobb på Paregos, en byrå som jobbade med digital kommunikation. Där arbetade även hans gamla kompis Robert som återvänt till Sverige två år tidigare.

”I USA hade jag läst grafisk design och var då inriktad på reklambyråvärlden. Efter hemkomsten gick jag två år på ingenjörsutbildningen grafisk teknologi i Borlänge och studerade också grafisk formgivning på distans innan jag hamnade på Paregos. När jag upptäckte vad man kunde åstadkomma med programmet Flash insåg jag möjligheterna med Internet och blev helt såld på webbdesign,” berättade Robert i en intervju hösten 2003.

Att jobba med webbaserad kommunikation låg helt rätt i tiden. Efter de tidiga pionjäråren i slutet av 1990-talet, med ”internet-bubblor” och ”dot-com-krascher” hade webbmarknaden mognat och allt fler företag gjorde nu seriösa webbsatsningar. Det

var de företagen som Paregos hade som kunder. Men Roger och Robert tyckte samtidigt att Paregos fokuserade för mycket på business, att få in uppdragen och pengarna, och inte lika mycket på det kreativa arbetet i uppdragen. Så när Paregos började minska personalstyrkan av ekonomiska skäl bestämde sig Roger och Robert för att starta eget.

Målet var att skapa ett företag där man inte i första hand räknade antalet nedlagda timmar vid fakturering av jobb, utan la den tid och energi som krävdes på varje uppdrag. Roger minnes den första tiden: "Det är bra om man samtidigt kan hålla nere risken. Vi jobbade hemifrån till och med. Fick starta eget-bidrag, och via bekantskapskretsen kände jag en revisor som kunde hjälpa till. Vi började i det lilla."

I den första affärsplanen stod det att det nystartade företaget skulle vara underleverantör till större byråer. Det var inte ovanligt i branschen att mindre byråer anlätades av större webbbyråer för att förmedla idéer de redan sålt in till en kund. Men så blev inte fallet. Det lilla nystartade företaget fick snart egna kunder. Efter en tid anslöt även David Eriksson, en annan gammal kompis från fotbollslaget. De döpte sin nystartade reklam- och kommunikationsbyrå till North Kingdom, en anspelning på hur långt

norrut Skellefteå låg i landet, och en liten markering mot framför allt huvudstadens reklambyråer.

Många branscher i Sverige kan sägas vara fokuserade runt huvudstaden Stockholm. Det är landets största stad och det är här de flesta storföretagen har sina huvudkontor. Det har lett till att kommunikationsbranschen på många sätt kan vara den mest Stockholmscentrerade av alla branscher. Enligt vissa uppskattningar finns 70–80 procent av branschen i Stockholm, ca tio procent i Göteborg och resterande tio, tjugo procent är fördelade över landet.

Skellefteå förknippades dessutom nästan uteslutande med gruvor och tung industri, och möjligtvis hockey. Där fanns nu ett gäng som utropat sig till det "nordliga kungariket", som gjorde webbdesign och marknadskommunikation inom digitala medier – och som redan första året vann globala priser, med sina uppdrag för en stor internationell kund.

På Paregos hade Robert nämligen varit inblandad i ett jobb åt den engelska telekomoperatören Vodafone ihop med andra byråer. Nu hörde de av sig från Vodafones huvudkontor i London och ville jobba med honom igen. Att den lilla uppstickaren North Kingdom tog med sig en kund från sin tidigare arbetsgi-

vare kunde ha väckt ont blod – men Paregos var okej med situationen. Under tiden hade Paregos nämligen fått in svenska telekomjätten Telia som storkund, och de kunde ändå inte ha två kunder i samma bransch. Nu fick North Kingdom uppdraget att göra Vodafone Future Vision, en webbsajt med en framtidsvision av vad mobil kommunikation skulle kunna betyda i framtiden. Ordern från Vodafone gick ut på att ta fram grundidén till hur webbplatsen skulle se ut, designa den samt göra programmering och produktion.

Men stor kund behöver inte betyda stor budget, och i filmen agerade bland annat Rogers pappa och en hårfrisör i staden. Vodafone var ändå mer än nöjda. Ännu mer nöjda när filmen fick priser i Cannes. Men när Vodafone ringde och berättade om det satt Roger och åt en hamburgare – inte i Cannes utan på Frasses i Skellefteå.

Första året omsatte den nya byrån fem miljoner kronor. När Roger 2021 blickade tillbaka på de första åren konstaterade han att "man ska ha flyt", men fortsatte sen:

"Att vi gjorde bra projekt var nyckeln. Vi växte snabbt kring det digitala och webben. Plötsligt hörde alla av sig. Vi skojade och sa att vi inte lyfter luren om det inte handlar om

ett miljonjobb. Men då ökade även pressen att leverera med kvalitet.”

Kunderna var storföretag med kända namn och varumärken, som Google, Disney, Netflix, Lego och Adidas. Många av dem låg också i USA, så det blev många sena kvällsmöten för de allt fler anställda för att kunna matcha tidsskillnaderna till USA:s öst- och västkust.

Byrån behöll sitt huvudkontor i Skellefteå, men öppnade också kontor i Stockholm 2005. Ett tag hade de även kontor i Los Angeles. ”Vi öppnade där 2013. Men vi gjorde faktiskt mindre business med Netflix och Google när vi hade kontor där. Utländska kunder åker lika gärna till Skellefteå, om de ändå ska resa.” Kontoret i Los Angeles lades ned när coronapandemin kom 2020.

Roger ansåg att byråns nordsvenska arv format både värderingar, arbetskultur och förhållningssättet i affärer. Man kunde skapa närmare relationer med kunderna, tyckte han. En byrå i Stockholm kunde kanske ta med sig kunderna till nattklubbarna vid Stureplan. I Skellefteå kunde de få uppleva isracing, snöskoterturer, midnattssol och renar.

”En annan fördel med att finnas utanför Stockholm är att det inte är samma konkurrens om talang. Du kan bygga en bättre stomme av medarbetare över tid. I storstäderna tittar alla ängsligt på varandra och folk byter jämt jobb. Vi som bor utanför fokuserar mer på det som är vår grej.”

Men vissa förhållningssätt till arbetet tyckte Roger gällde oavsett att byrån nu råkade ligga i Skellefteå: ”Vi jobbar över alla gränser och kompetenser, i stället för lyfta fram vårt eget ego. Vi jobbar med små och stora varumärken ihop med andra byråer. Det brukar kunna bli intressant. Så släpp prestigen. Våga ifrågasätta även om kunden är Nike. Det är bättre än att bara nicka hela tiden.”

Sedan fanns det så klart nackdelar med en byrå som låg där North Kingdom låg. Allra högst på företagets önskelista låg därför – bättre järnvägsförbindelser. ”Vi har haft anställda som bor i Umeå och Luleå, men de orkar pendla i högst ett år. Snabbare förbindelser mellan städerna och Skellefteå skulle betyda mycket”.

Sedan North Kingdom startade har Skellefteå som stad blivit mer internationell. Att batteritillverkaren Northvolt bestämt sig för att bygga en stor batterifabrik i staden hade definitivt påskyndat utvecklingen.

”Det bidrar till utveckling och vi får fler inflyttare. Nu finns det restauranger på hög nivå. Skellefteå är lite coolt plötsligt. Hotellen är fullbokade. Och det är mycket internationell inflyttning. Det är jättebra även för oss,” sa Roger.

Vad hände sen?

North Kingdom har idag runt 50 anställda och har kvar kontoren i Skellefteå och Stockholm. Under 2020 låg omsättningen på 69 miljoner kronor. År 2018 köptes företaget upp av NOA, North Alliance, ett nordiskt byrånätverk. Roger förklarade varför de efter att ha avvisat uppköpsförslag under många år till slut gick med på ett uppköp: ”Ett av syftena var att vi skulle bli starkare i Norden och Europa, och där är vi i dag. Och så slipper vi sitta i kvällsmöten hela tiden, med tanke på tidsskillnaden mot USA”.

Rogers tips

...om att våga starta företag

”Uppmuntra modet hos dig själv, att våga ta risken. Utvärdera och ha bra folk runt omkring dig. Skaffa bra medarbetare. Testa – och kör! Det värsta som kan hända är att du lär dig en massa.

Att våga ta risker är grunden. Men antingen vågar man eller så inte. Det går inte att tvinga sig till att bli entreprenör”.

...om att ta hjälp av proffs

”Vi tre som startade företaget – Robert, David och jag – växte upp ihop, vi vann med Västerbottens lag en ungdomsturnering i fotboll. Vi ville få in andra än grabbarna i styrelsen och lyfta vår professionalitet. En lokal advokat kom in som styrelseordförande och Carola Määttä, som varit vd för en stor reklambyrå, kom in i styrelsen. Jag är glad att vi tog det steget. Annars hade vi lätt kunnat fastna.”

...om att leda team

”Jag brinner faktiskt inte för digital design. Utan för att ge förutsättningar för team att prestera på bästa nivå. Andra får vara experter, jag vill skapa miljöer som gör att det blomstrar.”

Text: Jan Sundling

Foto: North Kingdom

2009 – Alan Mamedi och Nami Zarringhalam, Truecaller

Två mobilintresserade KTH-kompisar slår världen med häpnad med appen som visar okända nummer och blockerar spam. Börsnoterade Truecaller finns i 175 länder, har över 300 miljoner användare, störst är marknaden i Indien. Annonser finansierar gratistjänsten.

Det var 2003, under de första dagarna på datateknikprogrammet på Kungliga Tekniska Högskolan (KTH) i Stockholm, som Alan Mamedi och Nami Zarringhalam först möttes. Alan mindes efteråt att han undrade, "Vem är den där andra invandraren – som också verkar insnöad på mobiltelefoner?"

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Två mobilnördar träffas på KTH. Från början finns tanken att starta eget. Förenas igen av att båda får mängder av okända utländska samtal. Undviker att svara för att inte råka ut för bedragare.
- Affärsidén och namnet föds: vore det inte bra att se vem som ringer? Lanserar en app för App Store 2008 som samlar information från nummersajter runt hela världen. Blir en succé.
- Lever på riskkapital, samlar användare, men saknar intäkter. Krisar 2015. Börjar sälja annonser 2016, fortsatt en gratistjänst. Indien viktigaste marknad, 70 procent av användarna och intäkterna.



Alan föddes 1984 på ett asylboende i Surahammar där hans kurdiska föräldrar just fått asyl efter att ha flytt från Iran. Nami föddes samma år i just Iran och kom till Sverige tre år gammal, då hans familj flydde från landet. Alan och Nami växte båda upp i förorter norr om Stockholm, och var båda lika intresserade av datorer och mobiler.

På KTH, berättade de senare, fann de varandra i sitt "mobilnörderi". De umgicks jämt, ofta hemma hos varandras familjer där de pluggade eller kodade program. De insåg hur lika de tänkte kring vad de ville göra i framtiden. Alan berättade i en intervju många år senare:

"Vi ville komma till en punkt där vi kände att vi kunde hjälpa våra syskon och våra föräldrar rent ekonomiskt. Framförallt våra mammor. De jobbade på tre jobb under våra uppväxter. Och det där var grejer som vi pratade om ganska tidigt som vi hade gemensamt på ett personligt plan."

När Alan och Nami 2006 var färdiga civilingenjörer kändes det naturligt att starta företag tillsammans. De hade sett hur andra före dem lyckats med internetbaserade företag, som till exempel Skype. Nu hade de dessutom kommit på en affärsidé baserad på ett eget behov som de upptäckte när de flyttade hemifrån: en sajt där det gick att söka efter alla möbelbutikers erbjudanden på en gång. Eftersom de kunde tillräckligt med programmering för att plocka hem – eller "spindla" – information från möbelbutikers webbplatser skapade de det de själva behövde och lanserade sajten mobeljakt.se.

Sajten fungerade skapligt, men de insåg att de nog aldrig skulle få den att bli en stor framgång eftersom det helt enkelt fanns för få möbelbutiker i Sverige. Så samtidigt som möbeljakt.se fick leva kvar tog Alan och Nami fasta jobb, i väntan på en ny och bättre affärsidé. Alan jobbade på ett annat startup-företag ett tag, sen på barnproduktsbolaget Babybjörn och därefter på mjukvaruföretaget Birdstep. Nami jobbade deltid på ett fastighetsbolag och på Anticimex som IT-konsult, och läste under två år även in en masterexamen i datateknik på KTH.

Hela tiden fanns tankarna på ett eget företag kvar. Som hobbyprojekt vid sidan av skapade de sajten jobbigt.se, där anställda kunde betygsätta sina chefer, och lyckades sälja den för 60 000 kr när den legat uppe några månader. För pengarna köpte de nya mobiltelefoner och en server.

Under sin masterutbildning hade Nami träffat människor från hela världen. Efteråt blev han ofta uppringd av de nya kompisarna, och irriterade sig på att det inte alltid gick att se vem det var som ringde. Ofta syntes bara ett okänt utländskt nummer på mobilskärmen vilket ju lika gärna kunde vara en scammer eller oönskad försäljare som en kompis.

Alan hade ett liknande problem på jobbet på Birdstep. Hans kunder fanns huvudsakligen utomlands och han fick samtal från alla möjliga landsnummer, dessutom vid alla tider på dygnet. Som så många andra lät han helt enkelt bli att svara när numret var okänt.

Vore det inte bra, konstaterade de, om det gick att se vem som ringer precis som det syns vem som mailar till en? Och där hade de sin nya affärsidé.

För att hitta ett bra namn på tjänsten de tänkte skapa använde de en slumpgenerator på nätet och bad den hitta lediga domännamn som hade med "caller id", "mobile" och "identity" att göra. De gick direkt på det första förslaget de fick upp: Truecaller.

App Store hade just lanserats 2008 för iPhone-appar, precis som Google Play för Android-appar (eller Android Market som det hette fram till 2012). Men den första prototypen av Truecaller lanserades 2008 på ett nätforum för mobilentusiaster och laddades ned av 10 000 personer på en vecka. Användarna bodde inte i Sverige och Europa som Alan och Nami trott, eller i USA och England som de hoppats, utan framför allt i länder som Kenya, Indien och Brasilien.

Informationen i appen hämtades från telefonnummersajter runtom i världen, som Eniro i Sverige och White and Yellow Pages i engelsktalande länder. Koden som grundarna tagit fram för att spindla möbelinformation till möbeljakt.se visade sig användbar även för att samla telefondata.

De var nu 24 år gamla och sa upp sig från sina jobb för att arbeta heltid med Truecaller. I början jobbade de från Namis kök i hans lägenhet i Hornstull i Stockholm. De lyckades intressera investerare att satsa pengar i företaget som nu fått namnet True Software Scandinavia AB, och tack vare pengarna från dessa "affärsänglar" hade de råd att anställa sin första utvecklare. Men skulle de välja en som kunde programmera för iPhone eller för Android? De resonerade med Umut Alp, en av Namis kompisar från masterprogrammet, och beslöt sig för Android. iPhone var dyr, medan Androidbaserade telefoner fanns i många prisklasser och verkade mer populär i de länder där efterfrågan på appen verkade vara störst.

De anställde just Umut som utvecklade den första Android-appen, och efter några veckor lärde sig att utveckla för iOS också för att också kunna ta fram en iPhone-app. Ytterligare några personer anställdes och ett utvecklarteam började byggas.

Truecaller-appen lanserades samtidigt för båda plattformarna, och direkt till den globala marknaden. Pengar till marknadsföring fanns inte men förhoppningen att efterfrågan på appen skulle kunna drivas med hjälp av användarna infriades. Antalet nedladdningar växte sakta men säkert.

När de som laddat ned appen nu tog emot samtal på sina telefoner visade en extra ruta från Truecaller vem det var som hade det aktuella numret. Om Truecallers databas hade numret, ville säga. Och det hände främst i de länder som hade telefonnummersajter som Eniro. Det var ju från dessa sajter som Truecaller-teamet hade haft lättast att hitta telefonnummer. Men behovet för Truecaller var ju egentligen ännu större i länder som inte hade telefonkataloger eller nummertjänster, som länder i Mellanöstern, Afrika och Latinamerika.

De valde ett land som Indien som exempel när de funderade på problemet. Ett land med 1,2 miljarder människor och över en miljard telefonnummer – varav de flesta var kontantkortsnummer. Det fanns ingen myndighet eller central lösning som höll koll på vem som hade vilket nummer. Men när Alan och Nami tänkte vidare insåg de att det fanns ett ställe där det ändå fanns numerinformation: i människornas egna telefonlistor i mobilerna.

De byggde därför om appen så att den frågade varje användare efter just deras nummer när de skapade sitt användarkonto – och därigenom började de själva bygga en lista. Sedan la de även in en fråga vid registreringen om de fick använda alla nummer som fanns i användarens privata telefonbok. De oroade sig dock om detta bröt mot personuppgifts- och integritetslagar. Men en av deras affärsänglar, som var jurist och dessutom satt i deras styrelse, föreslog att de skulle ansöka om ett så kallat utgivningsbevis, något som tidningar använde. Alla med utgivningsbevis kunde nämligen publicera information inom ramen för svensk yttrandefrihetslagstiftning. Nackdelen var att de som stod på utgivningsbeviset, det vill säga Alan och Nami, blev personligt ansvariga för det som lades ut på tjänsten. De tog den risken.

När användarna nu själva började rapportera in telefonnummer rusade Truecallers användartal verkligen i höjden.

I maj 2010 hade Truecaller 200 000 användare, de flesta i Indien och USA. I september samma år var antalet 400 000, numer utspridda över hela världen. Användarna gjorde över 230 000 sökningar per dag. Ett år senare, i november 2011, hade företaget nått 2 miljoner användare världen över – och bara i

Sverige gjordes det 1,8 miljoner nummersökningar via Truecaller varje dag.

För att kunna växa ytterligare tog Truecaller in mer riskkapital från investerare som i utbyte fick ägarandelar i företaget. En första miljon euro kom från ett finskt riskkapitalbolag, vilket gjorde att de kunde börja rekrytera ordentligt. En amerikansk investerare satsade en miljon dollar. Och 2013 gick det amerikanska riskkapitalbolaget Sequoia in med 15 miljoner dollar.

Efteråt beskrev Alan denna period som företagets riktiga vändpunkt: "Då gick vi från ett källarbolag med stora ambitioner till ett stort bolag med planer och verksamhet." På mindre än ett år gick Truecaller från 20 till 60 anställda. De anställde gärna ingenjörer som kom någon annanstans ifrån än Sverige, dels som hjälp att integrera dem i landet, dels för att de tyckte ett globalt företag behövde medarbetare från olika kulturer. Antalet användare växte: hösten 2013 laddades Truecaller-appen ned mellan 100 000 och 200 000 gånger per dag.

Under 2014 sålde Alan och Nami av en del av sina aktier – och använde pengarna för att hjälpa sina mammor precis som de önskat att de skulle ha möjlighet till när de startade. "Vi hjälpte dem att betala av sina bolån och kunde hjälpa dem att trappa



ner lite så att de inte behövde jobba så mycket som de alltid har gjort i hela sina liv,” berättade Alan i en intervju några år senare.

Men företaget hade fortfarande inga intäkter. Det var i och för sig inte ovanligt för internetbolag, som ofta hade fokus på att först se till att få många användare av en tjänst, för att sedan hitta modeller för att också tjäna pengar. Det här var även Nami och Alans strategi; att överleva på investerarnas pengar medan de ökade antalet användare och byggde upp sin organisation. Först 2015 beslutade de att det var dags att börja lägga fokus på lönsamhet före tillväxt, att tjäna pengar och inte bara samla användare.

Beslutet fick de ta i viss strid med sin styrelse, och ledde dessutom till andra svåra beslut. Omställningen innebar att de behövde genomföra ett hårt sparpaket i slutet av 2015 där en femtedel av medarbetarna sades upp. De ersattes delvis av en ny försäljningsgrupp, med fokus på att ge företaget intäkter.

Nyckeln blev att satsa på annonsförsäljning i appen. I januari 2016 sålde Truecaller sin första annons och fick på så sätt in pengar från betalande kunder. Inte från användarna själva, för dem förblev tjänsten gratis, utan från annonsörer som ville nå användarna med sina budskap.

Truecaller experimenterade även med betallösningar, där användare kunde genomföra mindre transaktioner. Men det var annonssatsningen som fungerade bäst och fick fullt fokus i fortsättningen. I en intervju 2017 berättade Nami att Truecaller nu var det tredje största annonsutrymmet i Indien, större än till exempel mediejätten Times of India. Bara Google och Facebook var större.

Vad hände sedan?

Truecaller fortsatte växa och ta in nytt riskkapital, samtidigt som intäktsströmmarna ökade.

Bland investerarna finns idag bland annat grundarna av betalplattformen Klarna – och även Niklas Zennströms riskkapitalbolag Atomico. När Nami och Alan gick på KTH var Zennströms skapelse Skype en av förebilderna för vad som var möjligt att uppnå som egen företagare och entreprenör.

Hösten 2021 hade företaget dock ännu inte börjat ge vinst. Däremot inträffade en annan stor händelse: i oktober 2021 introducerades Truecaller på svenska börsen, till en värdering av 20 miljarder kronor. Truecaller fanns då i 175 länder och hade 278 miljoner användare, varav de flesta i Indien. Genom en uppdelning i aktier, där Nami och Alan har så kallade A-aktier med större rösträtt i bolaget än B-aktier, har de behållit kontrollen över företaget.

Text: Anders Sjöman

Foto: Truecaller

2010 – Adam och Daniel Brånby, Woolpower

Bröderna Brånby köpte Woolpower 2010 och har tagit familjeföretaget på en ny resa. Tradition och hantverksskicklighet löper som en röd tråd genom klädtillverkningen. Istället för att flytta utomlands pratar bröderna hellre om hög kvalitet, hållbarhet och ansvarsfull produktion i Östersund.

År 2010 köpte bröderna Adam (född 1972) och Daniel (född 1978) företaget Woolpower av sin pappa Gabriel. Företaget, som tillverkar ullunderställ i Östersund, hade deras pappa själv köpt 2002, under namnet Ullfrotté. När bröderna nu köpte av sin far ingick även två andra av pappans företag: Svedbro smide i Gnarp som tillverkade kofötter och smidesprodukter, och Gränsfors Bruk i Bergsjö som gjorde yxor.

PÅVERKAN & UTVECKLING

- Företaget etableras 1969 i Östersund som fabrik för strumpbyxor åt KF, ställer sedan om till varma och hållbara ullunderställ åt försvaret med en egenutvecklad ullfrotté 1972.
- Försvar, polis och företag, i Sverige och utomlands, köper via större upphandlingar.

Stor andel på export. De funktionella plaggen används av såväl friluftsmänniskor som yrkesfolk.

- Produktion i nybyggd fabrik. Svensk ull räcker inte till, därför köps mycket från Patagonien. Underställ är en storsäljande klassiker. Tradition, kvalitet och hållbarhet är ledord.

Senare skulle även yxtillverkaren Wetterlings i Storvik tillkommar.

Bröderna ägde nu alltså företag som sålde underställ, yxor och kofötter. En ganska spretig produktportfölj – men med det gemensamt att alla produkterna kom ur svensk industri- och hantverkstradition.

Woolpower hade sitt ursprung i Kooperativa förbundet (KF), annars mest känt för sina Coop-butiker, som 1969 startade tillverkning av damstrumpbyxan Vinetta i Östersund. På 1970-talet ställde de om till att göra ullunderställ till det svenska försvaret. KF sålde så småningom verksamheten, som då blivit ett eget företag under namnet Ullfrotté AB, vidare till nya ägare. Och 2002 köpte Gabriel Brånby företaget.

Gabriel kände till Ullfrotté sedan 1990-talet då han var deras distributör i USA. Han ägde då ett amerikanskt företag som bland annat tillverkade och sålde skyddskläder för skogsarbetare på den amerikanska marknaden, och Ullfrotté var ett bra komplement till kunderna.

När han köpt Ullfrotté döptes företaget om till Woolpower, ett namn som var mer gångbart på en internationell marknad.

Majoriteten av företagets kunder fanns utanför Sverige, ungefär 75 procent av produkterna gick på export. Försvaret förblev en viktig kund, både svenska och andra länders försvarsmakter handlade av Woolpower. Intäkterna kom också från andra större upphandlingar, som till exempel att ta fram kläder till Vattenfall och även till svensk polis, eller till polis i andra länder.

Sedan tidigare ägde Gabriel verktygstillverkaren Svedbro smide i Gnarp, som han köpt 1982, och yxtillverkaren Gränsfors i Bergsjö, som han tog över 1985 när det företaget gått i konkurs. 2007 köpte han även Wetterlings yxfabrik, som gjort yxor i Storsvik nära Sandviken sedan 1880 och därmed räknade sig som Sveriges äldsta yxtillverkare.

När Adam och Daniel köpte verksamheten av sin pappa var han 68 år. Att de skulle ta över verksamheten hade inte varit självklart, berättade Daniel:

”Vi hade båda testat att jobba i storbolag. Adam jobbade som revisor i fyra år. Jag var på Handelsbanken och Nordea i flera år. Men familjeföretaget hade alltid funnits där i bakgrunden. Det här är både en passion och hobby”.

Pappan hade inte utövat något tryck på bröderna att kliva in. Det var deras eget intresse som visade vägen, berättade Daniel: "Vår far skulle aldrig tänka att några av syskonen absolut måste ta över."

Som alla nya ägare behövde Daniel och Adam avgöra vad i företagsgruppen som skulle behållas, förändras eller säljas. I slutändan landade de i att de enda ändringar som skulle göras var sådant som stärkte den hantverks- och industritradition som löpte som en röd tråd genom alla delarna.

Oavsett om någon köpte ullkläder, kofötter eller yxor från någon av gruppens företag skulle de fortsatt få kvalitet. Det fick gärna kosta mer än andras produkter, men kunden skulle veta att den fick en beständig kvalitetsprodukt. Dessutom skulle det tydligt framgå var produkterna kom ifrån. Vid 2010-talets början såg bröderna hur det blev allt tydligare att konsumenter satte värde på att veta hur saker gjorts, både utifrån miljö- och hållbarhetsperspektiv och att de som tillverkade produkterna hade bra arbetsvillkor.

Adam och Daniel kunde göra check på det mesta i den vägen för sina produkter. Adam förklarade:

”Bakom varje plagg hos oss finns en människa. Varje långkalsong, varje tröja är sydd av en sömmerska, och det är otroligt mycket hantverk bakom. Därför finns sömmerskans namn i plagget, och det är en sömmerska med avtalsenlig lön, pensionsavsättning och allt det där som du som konsument själv vill ha.”

Den ambitionen gjorde även att företaget aldrig på allvar övervägt att flytta produktionen till ett låglöneland. Daniel kommenterade: ”Vi får ofta frågan: Varför flyttar ni inte produktionen utomlands? Nej, det rimmar inte med vår filosofi. Vi vill att våra anställda ska ha kollektivavtal och schyssta löner, bra arbetsvillkor, med flextid och annat. Det vi gör ska ha producerats på ett etiskt sätt.”

Adam fortsatte: ”För en tio, femton år sedan pratade vi väldigt mycket om ullens egenskaper, om funktion och kvalité och de bitarna. Och det är naturligtvis väldigt viktigt än idag – men numera är det hygienfaktorer. I dagsläget är det viktigaste för Woolpower att prata om etiska och moraliska frågor.

Ett ständigt bekymmer var dock att hitta sömmerskor. Under 1900-talets första hälft hade Sverige haft en stark industri inom textil- och konfektionsproduktion (teko). Det hade funnits



många textilkunniga människor. Men när de svenska textilföretagen till stor del försvann under 1960- och 1970-talen, utkonkurrerade av utländska och billigare klädtillverkare, försvann även mycket av kompetensen.

”Det är inte lätt att hitta sömmerskor i Sverige. Men en del av dem som kommit hit som flyktingar har jobbat på en syfabrik.

Och jobbar man i team med svensktalande underlättar det också språkträningen”, kommenterade Daniel.

Klädesplaggen gjordes lokalt i Östersund, men ullen kom från andra platser. Bröderna ville helst köpa i Jämtland, eller från andra ställen i Sverige, men den svenska ullen räckte inte till. Det mesta av ullen köptes därför från Patagonien i Sydamerika. Då gällde det istället för Woolpower att vara säkra på hur ullen gjordes. Daniel berättade:

”Vi har besökt de farmer som ullen kommer ifrån, så gör vi med alla stora leverantörer. Vi är väldigt transparenta och öppna, för vi har inget att dölja. Många företag målar upp en bild av att de är miljövänliga, men sedan avslöjas något annat. Vi vet att vi bara har en chans.”

Bröderna valde att inte utveckla produkterna nämnvärt, när de tagit över företaget. Underställen – eller yxorna och kofötterna – förblev med några små förändringar de samma som de alltid varit. ”Jag har ett 15 år gammalt underställ som jag fortfarande använder”, berättade Daniel 2021. ”Vi har genuina och bra produkter som håller. Och med olika försvarsmakter som kunder har vi några av världens tuffaste kravställare på produkterna.”

Finputsningar och förbättringar, före revolutionerande nya lösningar, blev alltså modellen som Adam och Daniel följt i sitt företagande.

Att äga företag tillsammans med familjemedlemmar skulle kunna leda till problem, det har andra företagsfamiljers historier visat. För Adam och Daniel har det dock gått bra från början. Daniel kommenterade så här: "Från början var det en liten utmaning att äga ihop med sin bror. Då var vi osäkra på våra roller, men det har satt sig nu. Med Adam kan jag vara otroligt rak: nu har du fel. Det är konstruktivt. En stor fördel är även att vi litar på varandra till 100 procent. Och vi är långsiktiga ägare, företagen ska finnas där även om 100 år."

Vad hände sen?

Via ägarbolaget Ekstigen styr Adam och Daniel Brånby idag sin företagsgrupp. Största företaget i gruppen är Woolpower, där Linus Flodin som jobbat i företaget i 14 år är vd och ansvarar för den dagliga verksamheten. År 2021 hade Woolpower cirka 120 anställda, omsatte 120 miljoner kronor och meddelade att de ska bygga ny fabrik i Östersund, dubbelt så stor som den nuvarande fabriken. Det är en investering på runt 100 miljoner, pengar de i huvudsak lånar. Daniel kommenterar: "Många för-

ståsigpåare har gett oss rådet att lägga fabriken i Östeuropa istället. Men det skulle helt strida mot vad vi står för”.

Företagets hållning att producera i Sverige verkar också ligga i tiden. Ett exempel är glasögonbolaget Synsam som nu flyttar sin tillverkning till Sverige från utlandet, och etablerar sig i Östersund, där Woolpower redan finns.

Daniels tips

...om långsiktighet

”Vi strävar hela tiden efter att bli bäst på det vi gör, och därigenom tillverka väldigt bra produkter. På yxorna ger vi till exempel 20 års garanti. Vi ska även bygga företag där etik och moral genomsyrar hela organisationen. Våra anställda ska ha det bra, fåren ska ha det bra och det ska vara miljömässigt det vi gör. Vi gör inte bara varma underställ, vi ska vara ett varmt företag också”, säger Daniel Brånby.”

...om drivkraften i företagandet

”För oss handlar det om värdegrunden, mer än pengar. Vi ska vara ett schysst företag med produkter vi kan stå för. Vår driv-

kraft är att äga och driva företag och att skapa jobb i Sverige. Den nya fabriken är ett exempel på det. Även om det innebär en enorm risk och vi lånar mycket pengar, så tror vi verkligen att det blir bra för vår företagsgrupp, för våra anställda och för Sverige. Det är samtidigt viktigt att komma ihåg att det inte bara är Adam och jag som skapar Woolpowers nya fabrik, vi är ett team på snart 200 personer som driver projektet framåt tillsammans. Det är aldrig en one man show.”

...om hur lär man lär sig leda ett företag

”Både Adam och jag har nog fått mycket från vår far, en superentreprenör som ser saker på ett annat sätt. Han har även lärt oss att etik och moral står högt. Var ärliga och gå inte förbi i systemet. Och värna om alla människor som jobbar i företaget. Adam och jag och bollar också mycket med varandra om hur vi bör leda våra bolag framåt.”

Text: Jan Sundling

Foto: Woolpower

Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien är en fristående akademi med uppgift att främja tekniska och ekonomiska vetenskaper samt näringslivets utveckling. I samarbete med näringsliv och högskola initierar och föreslår IVA åtgärder som stärker Sveriges konkurrenskraft.

Utgivare: Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA), 2025

Box 5073, SE-102 42 Stockholm

Telefon: 08-791 29 00

IVA-R 521

ISSN: 1100-5645

ISBN: 978-91-89181-54-0

Projektleddning: Gustaf Wahlström, IVA

Layout: Pelle Isaksson, IVA

Denna publikation finns att ladda ned på www.iva.se.



Kungl. Ingenjörsvetenskaps
Akademien