

Fotfavoriten AB

Stefan Huber, assistant professor and Klaus Solberg Söilen, lecturer, prepared this case as a basis for group discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation. Certain industry and proprietary data have been disguised.

Abstract: *Fotfavoriten AB, a foot care company located in Sollefteå in Northern Sweden, is an example of how local government fires staff only to reengage them as entrepreneurs delivering similar service. The case is typical for the social sector and may mark a trend. The result is often felt to be positive both by the entrepreneur, who is now more directly in charge of her or his earnings, and the end consumer.*

The CEO of Fotfavoriten AB, Eva Wörmann, waited a long time before she dared to take the necessary steps and reeducate herself. Social sector workers often need help and training in business subjects before they realize their new role as entrepreneurs. The sooner they get this assistance the quicker they can enter their new job; and the smaller the costs to society for this working transition.

Today, Fotfavoriten AB is a growing company. It has managed to get a contract which gives the company the privilege to treat all of the commune's patients. The CEO herself is a renowned foot therapist in the region.

I grunden är Eva **Wörman**, ägare och VD på företaget Fotfavoriten AB med säte i Sollefteå/Västernorrland, undersköterska. Anledningen till att hon startade eget var egentligen att hon skulle sägas upp. Genom en arbetskamrat hade hon fått erfara att det fanns möjlighet till att utbilda sig till fotvårdare vilket hon började göra vid sidan om sitt ordinarie jobb. Men när hon till slut blev uppsagd som undersköterska var det ändå inte helt självklart för henne att hon verkligen skulle satsa på en egen firma:

– Som kvinna är man alltid lite försiktig, säger hon i en intervju. Man vill gärna ha säkerhet och ha tänkt igenom allt innan man ens startat. Det går förstås inte, många problem dyker ju upp först under färdens gång. Men jag var tveksam och väntade i drygt ett år innan jag startade mitt eget företag.

Copyright © 2004 by Stefan Huber and Klaus Solberg Söilen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without the permission of authors. Special thanks to Annika Gustafsson. Distributed by the krAft project, Internationella Handelshögskolan i Jönköping, Box 1026, 551 11, Jönköping, Sweden.

Allt sedan Fotfavoritens start i maj 1997 har företaget kunnat utvecklas och växa konstant. Idag känner Eva Wörman sig mycket tryggare i sin roll som kvinnlig VD och chef för fem anställda.

– Jag har fått mycket stöd utifrån, både från min make och genom de många samtal jag hade i krAft-programmet. Det har helt klart hjälpt att bolla sina egna tankar med de andras inom krAft. Inte minst konfrontation med den ”manliga” ledar- och entreprenörsstilen har gett mig mycket inspiration.

Fotfavoriten ABs affärshistoria är ett utmärkt exempel på hur sunt och förnuftigt det är att satsa på en genomtänkt affärsidé som bygger på en hög kompetens, även om man som företagare känner sig osäker i början och är tvungen att inhämta både kunskap och personligt stöd under utvecklingsfasen. Denna attityd har ofta visat sig vara mera givande än bara viljan att starta eget för att tjäna snabba pengar utan ett gediget affärs- och kompetensunderlag.

Från undersköterska till entreprenör

Eva Wörman arbetade fram till 1996 som undersköterska inom sjukvården i Sundsvallstrakten. I mitten av 1990-talet blev arbetssituationen för undersköterskor i Västernorrland och även andra delar av Sverige mycket svårare, eftersom det fanns en generell tendens till att ha högre utbildad sjukvårdspersonal, dvs. att man anställde i allt högre grad sjuksköterskor. Därför rekommenderas många undersköterskor att vidareutbilda sig för att kunna behålla sina jobb. Eva Wörman kände dock inte att hon ville satsa på en sådan vidareutbildning även om hon blev varslad om att hon stod i farozonen för att bli uppsagd inom en snar framtid.

Fastän vidareutbildningen till sjuksköterska inte lockade henne, genomgick Wörman ändå ett slags specialisering. Genom en arbetskollega hade hon fått veta att det fanns ett stort behov av

fotvårdare och att man genom en förhållandevis kort utbildning på ca. 20 veckor kunde få ett diplom som erkänd fotterapeut. För att gå denna utbildning tog Wörman tjänstledigt. Efter att utbildningen var avslutad började hon arbeta nattsift på ett sjukhem. Hennes arbetsschema tillät henne att ha flera sammanhängande dagars ledighet vilken hon använde till att börja arbeta som fotvårdare vid sidan om sitt ordinarie jobb. I början gällde det hembesök hos framför allt äldre människor. Genom sitt kontinuerliga arbete lyckades hon med att jobba upp en kundkrets som så småningom började växa.

1996 kom slutligen uppsägningen från sjukvårdsstyrelsen. Eva Wörman tycker än idag att det bedrevs en mycket dålig personalpolitik i länet under denna tid. Även om hon hade börjat arbeta som fotterapeut på sin fritid, led hon mycket av sin situation som arbetslös. Hennes make försökte snart att övertala henne till att starta eget företag och att enbart satsa på fotvård. Fastän efterfrågan på hennes fotvårdstjänster växte och hon hade börjat få fasta kunder, tog det ändå ett helt år innan Eva Wörman kunna bestämma sig för att ta ett sådant stort steg:

– Jag hade ju alltid varit anställd. Hur skulle jag kunna klara mig på egen hand? tänkte jag då. Hur skulle jag ha tillräckligt med jobb? Hur skulle det här med bokföring gå till? Det var sådana tankar som gjorde att jag tvekade att starta eget. Jag tror att mycket av det här beror på att jag är kvinna och ville känna mig trygg. De flesta kvinnor har inte fått lära sig och är inte medvetna om att de har stora förmågor som kan göra dem till goda entreprenörer.

I slutändan mådde hon dock mycket dåligt av arbetslösheten. Då rådde hennes man henne på det bestämdaste att göra någonting åt situationen:

– Jag måste erkänna att mycket av min självständighet är tack vare min make som framför allt i början nästan knuffade mig in i självständigheten. Med facit i handen hade han

förstås rätt och jag är väldigt tacksam. Hans stöd fortsatte även senare och jag lärde mig mycket av honom.

Från enskild firma till anställande VD

Att Eva Wörman behövde stöd ifrån sin man skulle visa sig snart igen. Efter starten 1997 växte hennes kundkrets riktigt snabbt.

– Jag hade hela tiden en målsättning: Från början skulle det vara 50 kunder. När jag sedan hade 50 kunder – vilket inte tog speciellt lång tid – ville jag utöka till 75 kunder. Efter det skulle det bli 100. Det var lättare än jag trodde att uppnå dessa mål. Denna erfarenhet var väldigt rolig och stimulerande. Det väckte en viss företaggaranda i mig att hela tiden vilja utvecklas.

Men samtidigt med kundkretsens utvidgning växte också väntetiderna. Många av de gamla kunderna bad om nya tider redan vid det senaste besöket och nya kunder försökte boka nya tider. Således fylldes Wörmans almanacka snabbt och väntetiderna blev två månader och längre.

– Man måste förstå att fotvården riktar sig till ett speciell klientel. Mest handlar det om människor med specifika åkommor som diabetes eller reumatism. Beroende på sjukdomens allvar eller stadium behöver vissa av dessa kunder fotvård en eller flera gånger i månaden, vissa bara varannan eller var tredje månad, vissa bara två, tre gånger per år. Det är viktigt för de flesta kunderna att de får sin behandling när de behöver den och att de inte behöver vänta länge. Därför var väntetider på sex till åtta veckor inte hållbara i längden för en seriös fotterapeut.

Eftersom Eva Wörman samtidigt inte ville släppa idén om att expandera sitt företag var hon tvungen att fatta ett beslut: Skulle hon – som själv alltid hade varit anställd – satsa på att anställa en

fotterapeut? Återigen våndades hon länge vid tanken på denna nödvändiga förändring: Skulle hon klara av en sådan anställning? Vad skulle det kosta? Hur bindande är en sådan anställning, dvs. hur många och vilka förpliktelser har man egentligen gentemot sina anställda? Hur betar man sig som arbetsledare?

– Jag visste inte mycket om det här. I denna situation var det återigen min man som hjälpte till rent praktiskt. Han arbetade länge inom militären och har därför stor erfarenhet av ledarskap. Han påminde mig om att man som arbetsgivare också har vissa friheter – särskilt när det gäller mindre företag. Dessutom skulle det i just mitt fall vara så att varje anställd terapeut skulle etablera sin egen kundkrets och därmed så att säga jobba ihop sin egen lön. Den stora anställningsrisken var alltså egentligen mycket lägre än vad jag trodde.

Sålunda bestämde sig Wörman år 2001 för att anställa en person. Det var inte så lätt att hitta en lämplig kandidat, men till slut fann Wörman en kvinna som hon hade lärt känna genom sin egen fotvårdsutbildning. Vid denna tidpunkt jobbade denna kvinna 75% på ett sjukhus och hjälpte Eva Wörman under de dagar hon var ledig. Men allteftersom efterfrågan på fotvård ökade tog den nya kollegan snart tjänstledigt från sitt vårdjobb och började arbeta enbart på Eva Wörmans företag. Till en början omfattande tjänsten 50%, men när den nya kollegans kundkrets växte kunde anställningen utökas till 75%.

Företaget hade nu ombildats till ett aktiebolag och döpts till "Fotfavoriten AB".

Fotvårdspolitik

Att det fanns privata aktörer inom fotvården var ett relativt nytt fenomen i Västernorrland. Exempelvis ville Sollefteå kommun år 1997 anställa en ny fotterapeut och utlyste en sådan tjänst om 75%. Vid

denna tidpunkt hade Eva Wörman redan startat eget. Icke desto mindre sökte hon tjänsten. Det visade sig att hon var den enda sökande.

– De var mycket intresserade av mig, berättar hon. Men saken var den att de ville *anställa* mig. När jag förklarade för dem att jag inte ville bli anställd utan förbli självständig och att kommunen i stället skulle köpa mina tjänster, tappade de intresset.

Eftersom det dock inte fanns några andra sökande utlystes tjänsten på nytt. Återigen sökte Eva Wörman, men återigen fick hon avslag eftersom hon ville vara en privat aktör vars tjänster skulle köpas in.

År 2000 fick Wörman dock förfrågan från ett kommunalt äldreboende som var intresserade av hennes tjänster eftersom väntetiderna på den kommunala fotterapien var så långa. Wörman var intresserad, men hon krävde att hon skulle få använda de kommunala lokalerna eftersom hon av egen erfarenhet visste hur besvärligt det var med hembesök, framför allt när det handlade om många kunder per dag. Professionell fotvård sköts dessutom bäst i välutrustade lokaler med speciellt anpassade stolar. Men efter det att ledningen på äldreboendet hade hört sig för med den högre ledningen fick de lämna återbud till Eva Wörman. Motiveringen var att man just anställt en fotterapeut från en annan kommun som skulle hjälpa till att minska väntetiderna.

– Detta gjorde mig väldigt upprörd, säger Eva Wörman. Vilken policy är det att man hellre anställer personer utifrån i stället för att använda sig av folk som finns i kommunen även om de vill att deras tjänster köps?

Eva Wörman bestämde sig då för att skriva ett långt brev till kommunens alla partier för att få en förklaring till varför det var viktigare att anställa folk i stället för att gynna de kommunala företagen. Dessutom undrade hon varför kommunen inte kunde

lägga ner sin fotvårdsverksamhet och överlåta arbetet åt de privata aktörerna helt och hållet.

– Vi fick ett oerhört bra gensvar, berättar hon. Vi blev inbjudna att träffa kommunstyrelsen och de följande samtalen ledde till att vi erbjöds att ta över hela kommunens verksamhet från och med år 2002! Det kändes förstås som en stor bekräftelse. Det har lönat sig att göra sin röst hörd.

En rejäl expansion och dess följder

Effekten av denna ”seger” var dock att företaget var tvunget att satsa på en rejäl utökning. Under de följande åren gick den första anställda upp i anställningen till 100% och ytterligare två terapeuter anställdes, på 50% resp. 75%. Men redan efter en kort tid började väntetiden växa igen och man var tvungen att ytterligare anställa en person. Wörman annonserade i tidningar, men de enda två sökande var två kvinnor från Boden och Landskrona som sedermera avstod ifrån jobberbjudandet på grund av olika anledningar.

– Det är inte så lätt att få tag i kompetent personal inom vår bransch, menar Wörman. Det märkte jag just i denna situation när jag var tvungen att nyanställa.

Wörman kände dock en ung kvinna som var intresserad av att arbeta för henne. Men hon saknade tyvärr den behörighetsgivande utbildningen. Wörman föreslog att kvinnan skulle gå denna korta utbildning. Kvinnan var angelägen men angav att hon inte hade råd med det eftersom det inte längre fanns en sådan utbildning i det närbelägna Sundsvall. Därför skulle hon vara tvungen att resa till Stockholm.

– Eftersom behovet av en ny arbetskraft var så stort bestämde jag mig för att erbjuda henne att bekosta utbildningen. Hon själv skulle då få stå för resor och logi.

De kom överens och den unga kvinnan började utbilda sig i Stockholm. I oktober 2003 blev hon klar och fick därefter en anställning på 75% inom Fotfavoriten AB.

Senare blev även en femte terapeut anställd som dessutom hade fördelen att hon bodde i utkanten av kommunen, närmare bestämt i det så kallade Västerområdet, och att hon därför kunde tillgodose behoven i detta område.

– På bara fyra år, dvs. mellan 2000 och 2004, har mitt företag växt från att jag var själv till att jag har fem anställda, säger Eva Wörman. Dessutom har omsättningen förstås ökat på ett motsvarande sätt [jfr. även nedanstående tabell].

Hon tillägger:

– Hittills går det bara uppåt för Fotfavoriten. Ibland undrar jag när den stora smällen kommer. Jag är också medveten om att detta uppsving har mycket med vårt kontrakt med kommunen att göra. Som företagsledare vet jag förstås att det är vanskligt att förlita sig enbart på en kund, även om det på kort sikt ger goda inkomster. Men än så länge verkar vi klara oss mycket bra.

Tab. 1 Omsättning och anställning på Fotfavoriten AB

År	Omsättning i milj. kronor	Antal anställda ¹
1997	0,2	–
1998	0,2	–
1999	0,3	–
2000	0,4	–
2001	0,6	1
2002	1,4	3
2003	1,5	3
2004 (förv.)	2,0	4

¹ Siffrorna är ungefärliga. De används endast i förtydligande syfte.

År 2002 bestämde sig Eva Wörman för att ansluta sig till företagsutvecklingsprogrammet krAft med bas i Jönköping. Framför allt ville hon lära sig mer om ledarskap och företagsutveckling eftersom hon saknade en sådan utbildning. Det enda stödet och den enda "läraren" hon hittills haft var hennes make.

– Jag tror att det är väldigt viktigt att man har familjens fulla stöd som nystartad företagare, eftersom det finns så mycket arbete och så många frustrationsmoment. Man behöver helt enkelt råd och uppmuntran.

Genom deltagandet i krAft fick Eva Wörman många nya tankar och idéer. Framför allt funderade hon mycket över sin roll som kvinnlig företagare.

– Vi kvinnor är ju lite rädda av oss, kanske därför att vi har lärt oss väldigt tidigt att vara blyga och tillbakahållande. Men när jag satt där i krAft-diskussionerna som ensam kvinna bland många karlar fick jag lära mig att ta över en del av deras attityd och strategier. Det var nyttigt för mig och jag har bland annat lärt mig att slappna av mer. Jag har helt enkelt blivit tuffare i vissa sammanhang. Ibland bryr jag mig inte så mycket om att vara försiktig i vissa lägen utan fortsätter bara. Problem får man ta itu med när de väl kommer. Man får inte bli förlamad av rädslan för att saker och ting ska gå fel.

Eva Wörman kunde även tillägna sig teoretiska kunskaper i programmet. Hon lärde sig mycket om sin roll som företagsledare, t ex vad beträffar arbetsrätt. Hon fick också insyn i andra företag och deras strategier under det så kallade "omvärldsanalysmomentet". Som särskilt positivt uppfattade hon också det faktum att hon fick en pärm med teoretisk och praktisk information som hon numera kan slå upp i när det behövs.

– Många impulser som jag fått finns med i det dagliga arbetet och mina funderingar kring det. Jag har framför allt lärt mig att min roll som

företagsledare hela tiden kan förändras och förbättras.

Framtidsutsikter

Sedan den 1 april 2004 har Fotfavoriten AB egna lokaler där man inte enbart erbjuder fotvård utan även fotvårdsrelaterade produkter som t ex ortopediska sulor och skor. Man producerar även till viss del egna produkter. Denna sida av företaget har vuxit med ca. 50% för varje vecka som gått sedan 2004. Den nya försäljningsaspekten tillför företaget en allmänt utökad omsättningsvolym. Att man förfogar över en butik bidrar också till att människor spontant besöker företaget vilket i sin tur medför en ökad uppmärksamhet för företaget.

Företaget självt har ett mycket gynnsamt uppdragsläge. Förutom det kommunala kontraktet har man även fått ett nytt anbud från Landstinget, framför allt därför att man har handikappanpassade lokaler. Eva Wörman tror att även de privata kundernas andel, dvs. de som inte remitterats till Fotfavoriten, kommer att öka successivt. Därmed förväntar hon sig även ett högre antal anställda och eventuellt en utbyggnad av lokalerna.

Som VD för sitt företag har Wörman idag mer tid och valfrihet att ägna sig åt det hon tycker är viktigt och/eller roligt. Hon sköter bokföringen själv och avsätter även mycket tid åt den ortopediska produktionen. Samarbetsklimatet inom företaget beskriver hon som mycket positivt.

För framtiden hoppas Wörman att hon kan förkovra sig ännu mer som fotterapeut. Redan nu ingår hon i landstingets diabetesteam och arbetar med information om fotvård till diabetiker. Hon har också börjat besöka både nationella och internationella konferenser och mässor inom fotterapi.

Ibland är hon fortfarande förvånad över sin karriär:

– Vem hade trott att en timid undersköterska skulle kunna starta eget? säger hon. Tänk att det faktiskt går att sätta upp ett stort mål och sedan ta ett steg i taget i denna riktning. Det är säkert något vi kvinnor måste arbeta på ännu mer.

Källor

Muntlig källa

Intervju med VD Eva Wörman