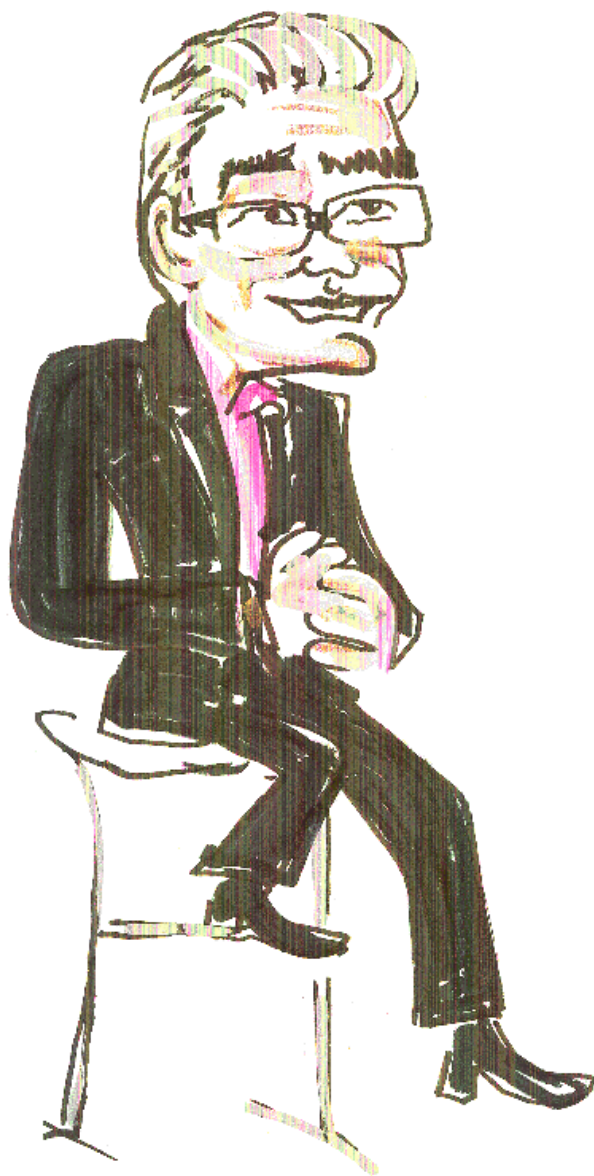


Med
Hjärta, Hjärna och Plånbok
- att investera i entreprenörsföretag

Särtryck Kapitel 5
Briefing



Eric Martin

Afema AB

info@afema.se

www.afema.se

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

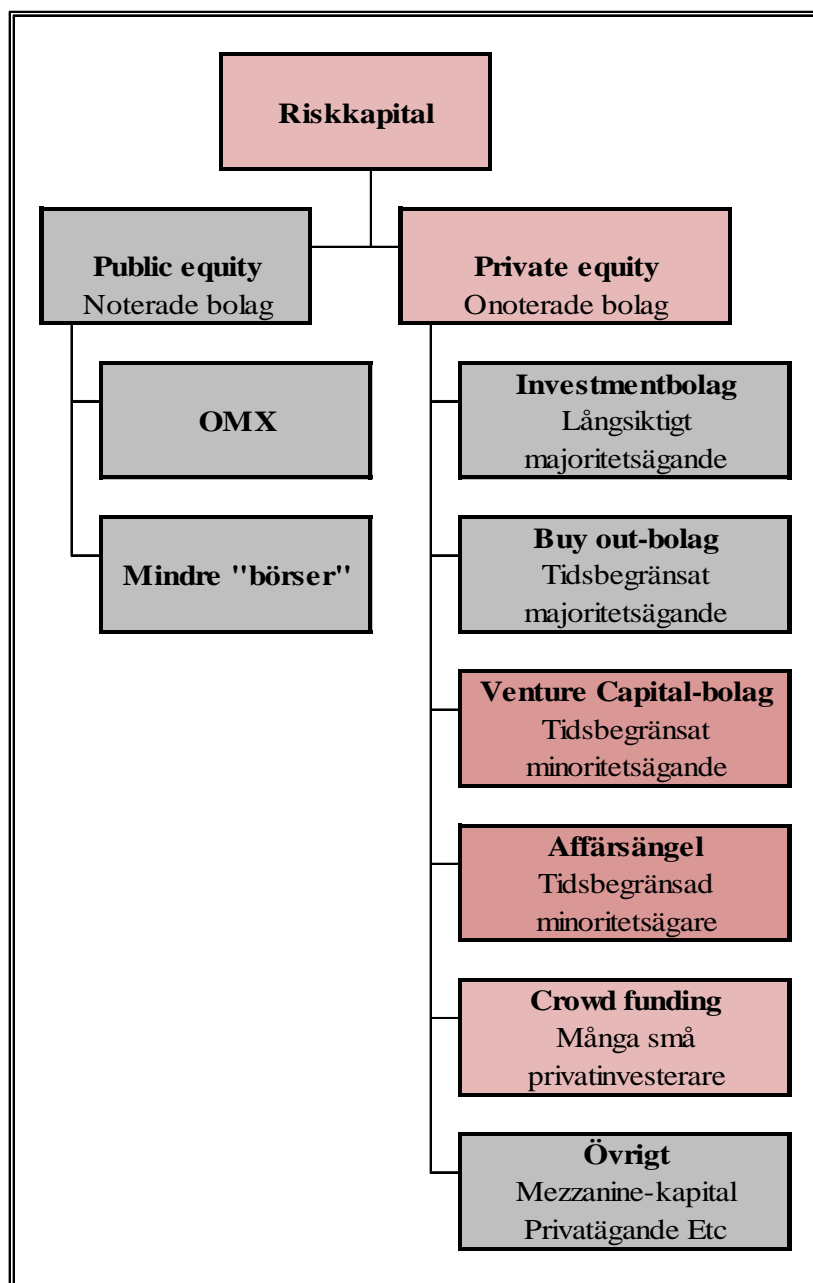
- att investera i entreprenörsföretag

Innehållsförteckning

Kapitel	Rubrik	
	Förord	5
0	Teaser	
1	Deal flow	Första mötet
2	Due diligence	Förlovningen
3	Investeringen	Giftermålet
4	Konsortialavtalet	Äktenskapsförordet
5	Briefing	Samlevnaden 7
6	Exit	Lycklig skilsmässa
7	Entreprenören	
8	Finansiella aktörer	
9	Investeringsmodeller	
Bilagor		
1	Mall Investerarpresentation	
2	Mall Investerings-PM	
3	Exempel Konsortialavtal	
4	Ordlista	
5	Litteraturförteckning och Referenser	
6	Om författaren	23

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag



Med Hjärta, Hjärna och Plånbok v2013-12

Innehållet är Afema AB:s och författaren Eric Martins egendom. Innehållet får fritt kopieras med angivande av "Källa afema.se". Maila gärna frågor, reflektioner och åsikter till eric.martin@afema.se.

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

Förord

Efter att ha verkat i mer än 30 år i gränslandet mellan företagare/entreprenörer och riskkapitalet har jag samlat mina erfarenheter i denna bok. Boken är inte på något sätt uttömmande i ämnet, den är inte ens uttömmande på mina erfarenheter och kunskaper. Den är den samling kunskap och erfarenheter som jag så här långt identifierat att jag bär inom mig.

Bokens titel kommer från Christer Nilsson, en skicklig entreprenör som byggde upp flera fina företag och sedan blev framgångsrik affärsängel. Christers och mina vägar har korsats vid olika tillfällen och i olika sammanhang alltsedan jag började på Svetab i början av 1980-talet. Tack Christer!

Boken handlar om den typ av finansieringar som Venture Capital-företag och Affärsänglar gör i onoterade bolag. De röda och rosa fälten visar vilka områden jag rör mig inom, och de grå fälten visar vad jag inte har ambitionen att behandla.

Jag lever efter följande definitioner:

Riskkapital är egenkapital (t.ex. aktiekapital) till skillnad från lånekapital.

Venture Capital är (minoritets-)investeringar i onoterade bolag med ett aktivt och tidsbegränsat ägarengagemang.

Boken kommer att kompletteras alltefter jag upptäcker att jag har mer att tillföra. Därför ser jag, åtminstone för närvarande, bokens innehåll som levande materia som kommer att växa och vidareutvecklas, åtminstone under en tid. Därför har jag också valt att tills vidare publicera den på nätet så jag enkelt kan vidareförädla boken. Som läsare får du gärna hjälpa mig att förbättra och komplettera boken genom att skicka frågor, påstående och kommentarer till eric.martin@afema.se.

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

Kapitel 5

Briefing

Efter det att investeringen var genomförd påbörjades utvecklingsarbetet av GB-koncernen. N och C hade sedan något års tid, inom ramen för sitt arbete inom S-gruppen, arbetat med att affärsutveckla bolagen. GB-koncernen hade gått med röda siffror och en mängd stora och små åtgärder hade satts in för att förbättra resultatet. Dock hade inte de gjorda investeringarna och åtgärderna ännu visat sig i svarta siffror för bolagen.

N och C visste verkligen vad de gjorde. De var fullt och fast övertygade om att bolagsgruppen skulle gå på plus framöver och de blev besannade. Insatta åtgärder hade fått avsedd effekt så resultat och likviditet strömmade till. De fortsatte på den inslagna vägen och bl.a. följande fortsatta åtgärder genomfördes.

Ett av bolagen i gruppen såldes. Det var egentligen inte planerat, men en annan konstellation affärsmän höll på att utveckla en annan företagsgrupp och lade ett bud på ett av de ingående handelsbolagen. Det var ett omsättningsavbräck i den utstakade kurvan, men samtidigt skapade det en välkommen kassaförstärkning för företagsgruppen.

Ledningsfunktionerna i de olika ingående bolagen sågs över. Man startade en process för att dels successivt förnygra ledningsgrupperna, dels för att lyfta fram personer med sälj- och marknadskunnande. Genom den ökade marknadsinriktningen ökades också säljvolymerna.

I Finland hade man ett dotterbolag med tung tillverkning av kedjor. Här utvecklade man produktionsprocesserna med automatiska robotstationer och flödesplanering i verkstaden. Produktionsplanering sågs över och man satte tuffa mål för

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

leveranssäkerhet vad gällde leveranstid och -kvalitet. Genom idogt förbättringsarbete nådde man hela tiden nya och bättre mål vad gällde leveranssäkerhet och -volym. I det finska bolaget tog man också en stor investering i att förnya datasystemet som var nyckeln för såväl produktionsplanering som produktionsuppföljning.

Det engelska dotterbolaget hade ett management som också var delägare i det engelska bolaget. Som tidigare beskrivits utgjorde delägarskapet ett incitament för den engelska ledningen då de fick utdelning ur uppnådda vinster istället för tantiem, ett arrangemang som var skattemässigt fördelaktigt för dem. Ibland kunde dock incitamentet leda till överdrifter, som när den engelske managern satte igång att genom löneavdrag utdebitera kostnaden för alla privatsamtal.

Man satte upp fler säljkontor i andra delar av Europa efter modell från det engelska bolaget, och ökade på detta sätt beläggningen i den finska fabriken.

Man förvärvade ett par europeiska konkurrenter till den finska fabriken och kunde på det viset både öka volymer och ytterligare rationalisera produktionen.

Man skaffade sig underleverantörer i Kina som levererade halvfabrikat som sedan kunde få leveransfinish i någon av de europeiska fabrikerna. I början var det inte helt enkelt att få jämn kvalitet i de kinesiska leveranserna, men genom ett nära samarbete med de kinesiska leverantörerna kunde man säkerställa jämnare leveranskvalitet. I det här fallet handlade mycket om att få så nära relation till tillverkarna som möjligt. I början hamnade man ofta i att det fanns kommersiella mellanled som flyttade produktionen mellan olika fabriker för att skapa större marginaler för egen del. När man lärt sig detta och började resa kontinuerligt för att besöka fabrikerna kunde man rätta till detta.

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

Man såg över de olika funktionerna i sina handelsbolag så att man strategiskt säkerställde en bra produktmix, skapade rätt lagernivåer, hade rätt management och hade rätt säljkanaler.

Man utvecklade rapport- och uppföljningssystem och kunde på så sätt hela tiden ligga längre och längre fram vad gällde att åtgärda flaskhalsar och lönsamhetstjuvar.

På dessa och många andra sätt skapade man hela tiden bättre och bättre styrning mot större volymer och bättre lönsamhet. Trots bolagsgruppens dåliga ekonomiska historia fram till övertagandet tror jag inte att bolaget gick en enda dag med minusresultat efter övertagandet. Det var en fröjd att se ett så hängivet management bygga upp företaget mot det exit-mål vi hade satt upp.

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

Till Företagaren

Du har nu tagit ombord en kompanjon i företaget. En kompanjon med ett uttalat mål att, i första hand genom försäljning av bolaget, hitta en bra och kapitaliserad avkastning på sin investering. Olika riskkapitalister kan ha olika tidshorisont på sin investering, men det vanliga är en tidshorisont på 3-7 år. Du gör det enklare för dig själv som kompanjon att från början göra klart för dig vilken tidshorisont din nyvunna kompanjon har.

Som företagare i ert nu gemensamägda företag är det din uppgift att koncentrera dig på att företaget utvecklas i enlighet med den fastlagda affärsplanen. Samtidigt har du en relation med din investerare att vårda. Se till att sköta båda, att analysera vilka styrkor och svagheter investeraren och dennes representant i bolaget har och att hela tiden på bästa sätt dra fördel av de kompetenser investerarsidan har för bolagets bästa.

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

Till affärsängeln

Blicka framåt. Medan företagaren tar hand om day-to-day-business skall du hålla ögonen på masterplanen – vägen mot exit. Se till att entusiasmera företagaren och tillföra all kunskap och nätverk du besitter till företagaren i de frågor han brottas med från tid till annan. Men se samtidigt till att hålla blicken långt fram, se till att huvudriktningen hela tiden bygger de pusselbitar som behöver finnas för en lyckad exit och håll i företagaren när han vill växla in på sidospår som skapar omvägar till det ultimata målet.

Håll alltid din egen masterplan – vägen mot exit – uppdaterad och följ upp vilka steg och åtgärder som återstår innan bolaget är exit-moget. Exit-moget att kunna attrahera rätt köpare och för denne vara moget att visa upp sig i en due diligence-process där du och företagaren är så förberedda att köparens analys inte innehåller några överraskningar eller, ännu värre, besvikelser. Samma kvalitet i förberedelserna gäller om ni valt exit via en notering. Det är tyvärr alltför många bolag som får schavottera i exit-processen för att man inte gjort sin hemläxa. Schavotteringen behöver nödvändigtvis inte betyda att exit-möjligheten går er ur händerna, men kan påverka priset i fel riktning.

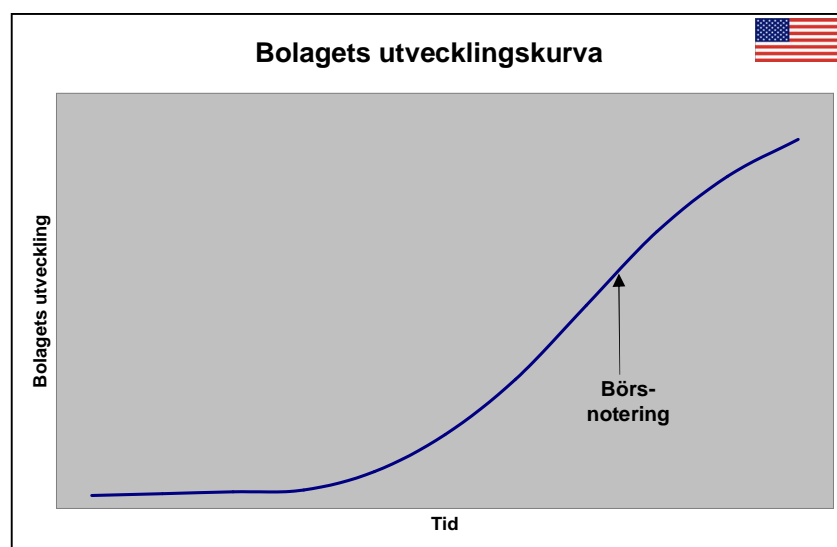
Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

Utveckling av företaget – Briefing

Efter att allt bestyr runt investeringen och konsortialavtalet är avklarat övergår samvaron mellan riskkapitalisten och entreprenören till vardag. Nu kommer en period när företaget skall utvecklas enligt den överenskomna affärsplanen. Entreprenören har fokus på att förverkliga affärsplanens mål och intentioner medan riskkapitalisten hela tiden håller koll på att utvecklingen går mot den planerade exiten.

Nedan följer en schematisk redogörelse för hur en amerikansk riskkapitalist ser på denna period som de kallar för Briefing.



Den typiska utvecklingskurvan för ett företag ser ut som på bilden. På den ena axeln finns tiden och på den andra finns bolagets utveckling, utan att den har speciellt definierats.

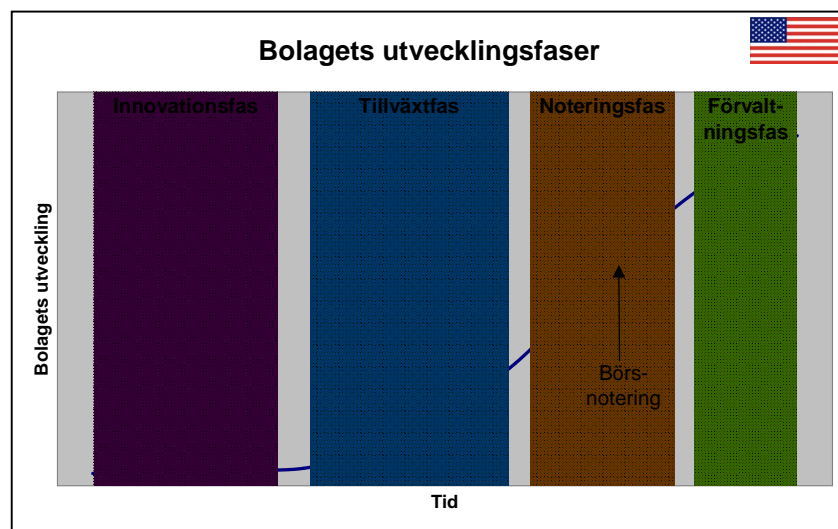
Lite raljant kan man säga att när den amerikanske entreprenören skall göra en affärsplan är det första han bestämmer datum för börsnotering, eller IPO (Initial Public Offering) som

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

amerikanerna säger. Resten av affärsplanen är bara en funktion av det satta datumet.

Nåväl, även om det inte riktigt är på det viset så är det ändå så att den amerikanska affärsplanen är mycket mer aggressiv än den svenska och börsnotering är näst intill alltid den tilltänkta exitvägen.



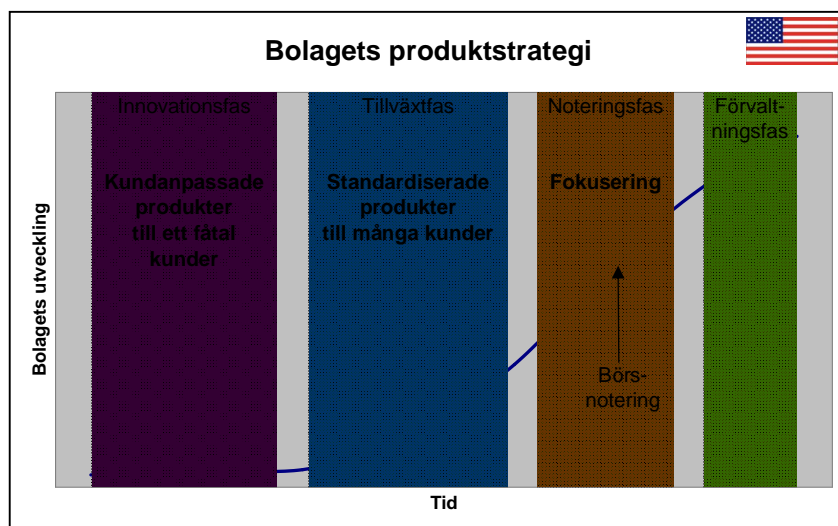
Bolagets liv kan indelas i fyra perioder:

- **Innovationsfasen** när bolagets produkter och erbjudande tar form.
- **Tillväxtfasen** när bolaget hittat sin produkt och affärsmodell och växer kraftigt.
- **Noteringsfasen** när bolaget förbereder och genomför sin börsnotering och det efterarbete som är kopplat till noteringen.
- **Förvaltningsfasen** när bolaget är ett börsnoterat bolag och lever med den offentlighet och de villkor som då gäller.

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

Under bolagets olika faser gäller också olika strategier för bolaget. Dessa kan lite schematiskt beskrivas enligt följande:



Innovationsfasen innebär att bolaget med sin affärsidé och sin produktidé skall skapa det som behövs för att kunna genomföra leveranserna. Här handlar det ofta om en tid av produktutveckling. Många gånger har företaget skaffat sig kundämnen eller kanske till och med kunder som betalat en handpenning på kommande leveranser. Bolaget har få kunder och försöker genom sin produktutveckling uppfylla de krav och önskemål dessa kunder har. Detta innebär också att produkterna gärna blir skräddarsydda för dessa kunder. När bolaget har fått fram sin första (eller andra) generation produkter och hittat tillfredsställelse hos pionjärkunderna går bolaget över i nästa fas.

Tillväxtfasen innebär att bolaget ur de kundanpassade produkterna i Innovationsfasen tar fram mer generella produkter som kan säljas till många kunder. Här gäller det att så mycket som möjligt standardisera produkterna (Henry Ford levererade svarta T-Fordar), att rationalisera produktionen (Henry Ford skapade det löpande bandet) och leverera produkterna till många kunder.

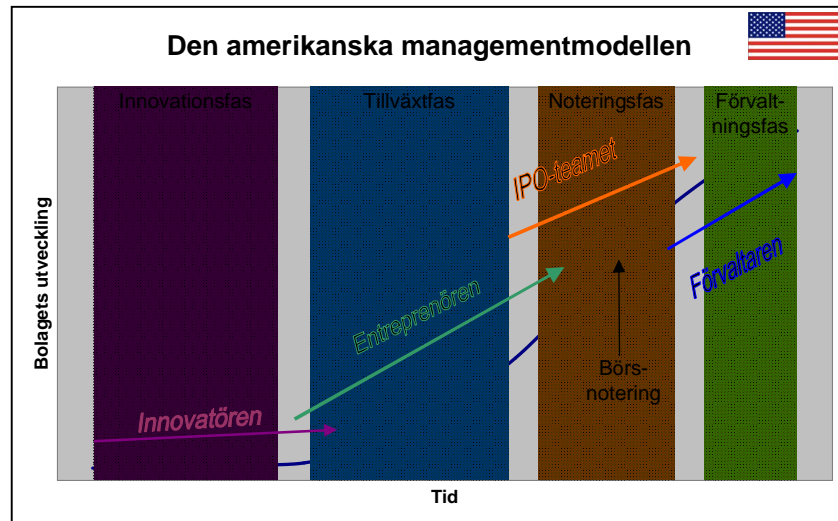
Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

Noteringsfasen innebär att bolaget nu skall anpassas till att börsnotera sig. Detta är en period av fokusering när man skalar bort så mycket som möjligt som ligger utanför bolagets kärnaffär. Bolaget skall vara lätt och tydligt att analysera för börsanalytiker och investerare. Bolaget skall helst ha en utmejslad affärsidé och strategi som omvärlden identifierar tydligt.

Förvaltningsfasen slutligen är livet som noterat företag när man lever med offentligheten, när omvärldens dom är hård om en kvartalsrapport inte är bättre än de tidigare och när man har sin egen sedelpress och kan trycka nya aktier för att förvärva andra företag.

Var tid kräver sin man och sitt management. Och i den amerikanska modellen är det olika egenskaper som efterfrågas och premieras i de olika faserna.



Innovationsfasen har innovatören som sin hjälte. Innovatören är personen som kan utveckla produkt och erbjudande så att tillfredsställelse uppnås hos det fåtal kunder man försöker

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

tillfredsställa här. Innovatören är följaktligen en tekniker i många företag. Och den skicklige teknikern här är den tekniker som lyssnar på kunderna och tar fram precis det som kunderna efterfrågar, varken mer eller mindre. Den tekniker man dock ofta ”drabbas” av är den tekniker som alltid skall lägga till några funktioner till innan han är färdig och som aldrig blir färdig. I värsta fall talar han om för kunderna att nästa version av produkten kommer att bli mycket bättre varefter kunderna avvaktar med att lägga order. Jag brukar rekommendera att tänka i årsmodeller på samma sätt som bilindustrin traditionellt gjort. Varje årgång har ett lanseringsdatum när nyheterna presenteras och däremellan är man mycket tyst om vad som kommer på nästa modell. Både med tanke på relationen till kunderna och hemlighetsmakeriet mot konkurrenterna.

Tillväxtfasen har entreprenören som sin idealperson. Entreprenören är framför allt en säljare som skapar tillväxt, en säljare som ser till att bolaget får många nya kunder och dessvärre många gånger en säljare som mer ser till volym än lönsamhet. Axel Wenner-Gren var i mångt och mycket sinnebilden för den här typen av entreprenör. Det är här viktigt för investeraren att här se till att det också finns en skicklig controller eller annan person i företaget som kan kompensera för om entreprenören tenderar att bli för frikostig mot kunderna för att vinna volymer.

Noteringsfasen har ”IPO-teamet” som sitt idealmanagement. IPO-teamet består normalt sett av en VD och en finanschef som är både samspelade och specialiserade på börsintroduktioner. De kommer till bolaget 12-24 månader före börsnoteringen och de lämnar 6-18 månader efter noteringen. Under sin period i bolaget klär de bruden, det vill säga de ser de till att forma bolaget så att det blir så idealiskt som möjligt för analyser, de försöker sälja ut verksamheter som inte hör till kärnaffären, de håller kontakt med och informerar investerare, finansanalytiker och affärspressen. Under en resa jag gjorde i USA träffade jag ett antal IPO-team.

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

Ett av dem berättade att de var inne på sin sjätte börsnotering, ett annat på sin åttonde och så vidare.

Förvaltningsfasen slutligen har börs-VD:n som sin ideale företagsledare. Han som ser till strukturer och kan ”domptera” pressen. Han som ser till att vara uppvaktad med uppköpserbjudanden så han kan nyttja börspositionen för sina tillväxtsyften. Här var ju verkligen Janne Carlzon under sina tidiga år på SAS en idealförebild. Men här har vi hamnat utanför den här bokens domäner.

Management

Som jag beskrivit ovan är det många vitt skilda krav och förväntningar som ställs på management i ett bolags olika utvecklingsskeden. I Sverige vill vi gärna se den som grundat företaget som den som är mest lämpad att leda företaget. Och så är det säkert under en viss tid. Men tittar man ovan på de olika egenskaper som ett management skall ha under olika tider inser man lätt att under vissa steg kan man komplettera management för att få med alla önskvärda egenskaper, men i vissa skeden måste också rockader ske. I USA har många av företagarna insett detta och också anpassat sig därtill. Innovatören äger, lite per definition, 100% av bolaget när han startar det. Han är bolagets VD men ofta blir det ett skifte på VD-posten till en entreprenör när innovationsfasen går över i tillväxtfasen. Innovatören äger då kanske 40% efter utspädning av riskkapital som kommit in under resans gång. Och när vi kommer fram till börsnoteringen har han kanske fortsatt spätt ut till kanske 10%, men dessa 10% är då likvida och representerar en ordentlig förmögenhet. Innovatören själv har dock sannolikt lämnat företaget strax efter att entreprenören blev företagsledare och börjat om sin resa med ett nytt företag och en ny affärs- eller produktidé. Entreprenören å sin sida blir i USA uppbackad med optionsprogram som gör att även han gör sig en ordentlig slant på en lyckad börsnotering. Även entreprenören lämnar oftast företaget när han fullföljt sin uppgift. Han brukar ofta ha

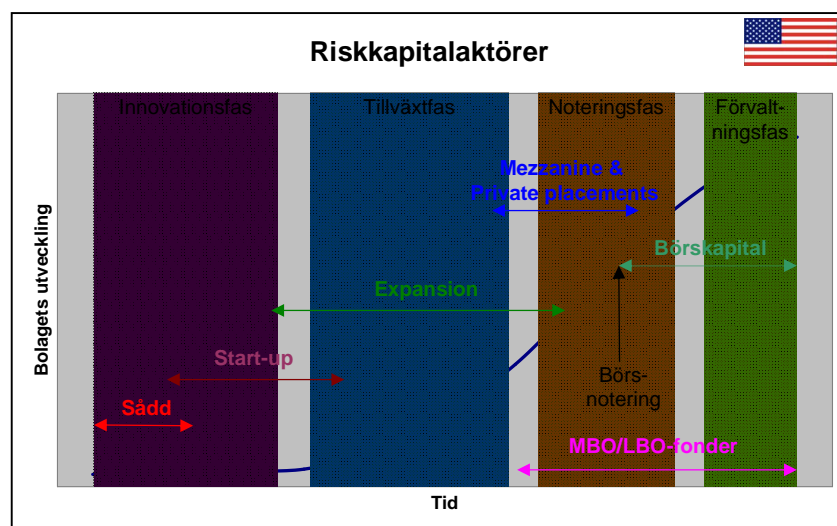
Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

uppmärksammas av någon eller några riskkapitalister som då värvar honom till något annat av sina projekt. Efter tre-fyra sådana resor är det många av entreprenörerna som sedan också blir investment managers på någon riskkapitalfirma. Och då har de med sig kunskapen att om säljförmågan brister i de bolag de investerat i så vet de hur man säljer.

Under en resa i USA när jag träffade ett stort antal riskkapitalister sade man sig inte känna till många personer som klarade av alla faserna i ett bolags liv. Tre namn återkom som personer med förmågan att ha klarat alla faserna och dessa tre var Bill Gates (Microsoft) samt Bill Hewlett och Dave Packard (Hewlett & Packard). Det finns säkert fler, men detta illustrerar hur få det är som är så allsidiga. Tänker vi på personer i framgångsrika företag kan vi konstatera att t.ex. Ingvar Kamprad inte kommit så långt (i modellen) att han velat börsnotera IKEA, Hennes & Mauritz har varit och är ett stafettlopp av far, son och sonson Persson, Henning, Stefan och Karl-Johan. Listan kan göras lång.

Investerare



Med Hjärta, Hjärna och Plånbok v2013-12

Innehållet är Afema AB:s och författaren Eric Martins egendom. Innehållet får fritt kopieras med angivande av "Källa afema.se". Maila gärna frågor, reflektioner och åsikter till eric.martin@afema.se.

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

Olika investerare väljer att investera i olika perioder i företagets utveckling. Trenden idag är att investerare som reser fonder hela tiden reser större och större fonder. Samtidigt är fonderna tidsbegränsade och managementbolagen för fonderna vill hålla fonderna med ungefär samma antal investeringar (20-30 investeringar) per fond. Detta gör att ju större fonderna blir, ju större blir de enskilda investeringarna. Och ju större de enskilda investeringarna blir så kommer investeringarna också att tendera att hamna i senare och senare skeden. Sådd och start-up hanteras i första hand av FFF (family, friends and fools), affärsänglar och riskkapitalbolag som verkar i tidiga skeden. Expansionskapitalet som sedan skall ta vid har aktörer som beskrevs ovan som reser större och större fonder och följaktligen tenderar att investera i senare skeden. Detta gör att pilen för Expansionskapitalet tenderar att röra sig åt höger och i praktiken uppstår en lucka mellan start-up och expansion. Märkligt nog har det historiskt alltid funnits en lucka någonstans i flödet, trots att man med olika åtgärder och initiativ försökt täcka upp för detta.

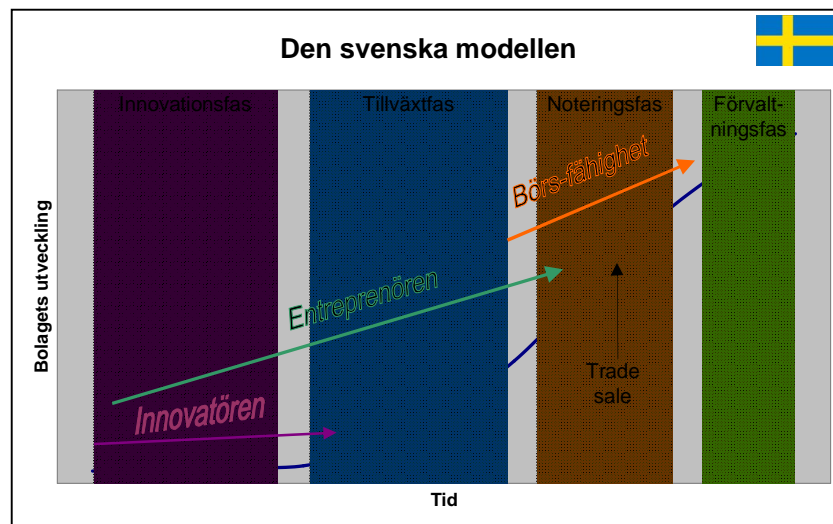
Om vi jämför bilden över riskkapitalaktörerna med bilden över den amerikanska managementmodellen ser vi att olika investerare också investerar i olika management-faser. I själva verket är det så att en av de absolut viktigaste uppgifterna för de olika investerarna är att se till att företaget de investerat i har rätt management och att management är rustat för de perioder som skall komma. Det är här viktigt för investeraren att hela tiden vara den som blickar framåt och bedömer vilka krav som kommer att ställas på management och då också gör bedömningen vilka kompletteringar och/eller utbyten som måste göras. Det blir lite grand som att vara en ishockey-coach och hela tiden tänka framåt vilken "femma" som skall in härnäst och likaså om några spelarbyten skall ske i de olika femmorna. Här finns också en tydlig skillnad mellan amerikanska riskkapitalister och svenska. De amerikanska avtalen lutar sig mycket mot formuleringen "så länge bolaget uppfyller affärsplanens mål". Det innebär att de amerikanska riskkapitalisterna kan vara lite mer passiva så länge målen uppfylls, men så snart målen inte

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

uppfylls träder de in och första åtgärd är då ofta att byta ut management. I Sverige är vi ofta lite mindre drastiska i de här avseendena och oftast försöker riskkapitalisten och management/entreprenören att gemensamt lösa de problem som uppstått.

Den svenska modellen



I Sverige är det ofta inte noteringen som är den bästa exiten och många svenska riskkapitalister strävar efter att i första hand hitta den industriella tagaren till bolaget. Samtidigt har vi i Sverige ofta en tendens att underfinansiera projekten, särskilt i tidiga skeden. Med dessa saker i åtanke har jag skissat på ett upplägg och synsätt som sannolikt passar den svenska verkligheten bäst. Den första skillnaden är att Entreprenören skulle komma in mycket tidigare. Detta skulle göra att bolaget skulle kunna få igång en försäljning lång innan produkten är färdig. Man skulle då lämpligen plocka upp handelsprodukter att sälja som gjorde att man dels fick intäkter som minskade behovet av extern finansiering, dels byggde upp en kundbas som man senare kunde sälja sin huvudprodukt till och dessutom gjorde företaget

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

säljorienterat lång tidigare än annars skulle vara fallet. Ett exempel på ett framgångsrikt team av säljare och tekniker är Assar Gabrielsson och Gustaf Larsson som en gång byggde upp Volvo. Den andra skillnaden är att man, precis som i den amerikanska modellen, skulle bygga upp en börsfärdighet i bolaget men trots detta siktar man på en trade-sale, det vill säga en industriell försäljning till ett annat företag, sannolikt börsnoterat. Att man skall bygga upp börsfärdigheten trots att man inte skall till börsen är kopplat till att köparen sannolikt är ett börsföretag och känner då igen sig bättre. Likaså kommer köparen att skicka dit sitt due-diligence-team (som ofta består av personer från en revisionsbyrå) och som har en checklista de går igenom. Check-listan är anpassad till börsföretag och varje avvikelse från de normer och standards listan sätter innebär också en avvikelse neråt på prislappen. Alltså gäller det att se ut som ett börsföretag även om man inte är det. Och det är ju också så att hittar man ingen friare som vill förvärva bolaget har man en icke försummad möjlighet att gå till börsen relativt snabbt. Jag brukar benämna en sådan börsintroduktion den lyckliga nödutgången.

Sammanfattningsvis kan man säga att perioden efter investeringen ställer krav på investeraren. Han skall vara ”ordningsman i klassen” och se till att målet exit alltid finns som en ledstjärna och också se till att bolaget i varje tidpunkt har det management som gynnar utvecklingen bäst. Därutöver skall han givetvis också hålla ett öga på det operativa, sannolikt sitta i styrelsen och kanske också ta på sig en eller annan operativ uppgift om det är något han är speciellt duktig på. Jag är av den uppfattningen att sådana uppgifter som är återkommande i bolaget skall också bolaget ha resurser och kompetens för att hantera, medan uppgifter som är av engångskaraktär mycket väl kan hanteras utifrån av personer med speciell kompetens för just de typen av problematik. Och om en sådan person är aktuell investment manager är det ju mycket passande.

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

Slutsatser

För företagaren

- Har jag koll på day-to-day-business – mitt viktigaste ansvarsområde i kompanjonskapet med investeraren?
- Hur planerar jag organisationen operativt inför framtidens utmaningar?
- Vilket tycker jag är viktigast – min befattning eller bolagets utveckling?
- I skenet av bolagets utveckling och uppbyggnad – ser jag nya utmaningar för mig om jag inte utvecklas i takt med bolaget?
- Vågar jag diskutera min roll och befattning i ett längre perspektiv med investeraren?

För affärsängeln

- Har jag exit i fokus? Krav? Vägen dit? Nödvändiga och önsvärda kompletteringar?
- Har jag en aktiv dialog med företagaren om hans roll och kraven på honom framöver?
- Har jag en plan för framtida finansieringsrundor? När? Volym? Villkor? Eventuellt nya investerare?

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

Bilaga 6 **Om författaren**



Hela mitt yrkesliv har handlat om entreprenörsföretag och entreprenörer, om vad som sporrar dem och vad som stör dem, deras drivkrafter och deras olater.

När jag tittar tillbaka på min utbildning, som egentligen valdes ganska slumpartat, är det mesta helt målinriktat mot min senare bana som investerare i entreprenörsföretag. Jag har en civilekonomexamen

kompletterad med en ingenjörsutbildning på KTH, jag har riskkapitalutbildning i USA och Tyskland samt en NLP-utbildning för att bättre kunna kommunicera med och peppa mina partners. Och jag har fått vidareutbilda mig genom att praktiskt tillämpa utbildningarna såväl i uppdrag inom olika företag som i andra sammanhang, t.ex. som idrottscoach ända upp på landslagsnivå. Jag var också, tillsammans med professor Christer Olofsson, skapare av Riskkapitalföreningens utbildning för investment managers.

Genom åren har jag haft dryga 100-talet styrelseuppdrag, företrädesvis i svenska aktiebolag, men också i andra bolagsformer och utländska bolag, i stiftelser, förbund och föreningar. Jag har också haft en del exekutiva uppdrag, även om de oftast varit kopplade till någon avgränsad affärsutvecklingsinsats i dessa bolag.

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok v2013-12

Innehållet är Afema AB:s och författaren Eric Martins egendom. Innehållet får fritt kopieras med angivande av "Källa afema.se". Maila gärna frågor, reflektioner och åsikter till eric.martin@afema.se.

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

Jag trivs bäst, och gör sannolikt min bästa insats, när jag coachar VD i ett bolag, och samtidigt kan stötta VD genom att hantera frågor som är utanför den återkommande affärshantering i det aktuella bolaget.

Som investerare har jag blivit luttrad genom åren, det är många fler NEJ än JA jag har fått leverera till entreprenörer som sökt kapital. Men jag har alltid bemödat mig om att ett NEJ skall vara konstruktivt för entreprenören, försökt att få honom att förstå varför inte jag passar som investerare i hans projekt, försökt få honom att förstå vad han behöver vidareutveckla innan han är mogen att förvalta riskkapital i sitt företag eller vilka investerare som sannolikt passar bättre för honom. Denna omsorg i avböjandet har också resulterat i att entreprenörer kommit tillbaka när de gjort sin hemläxa, liksom att de rekommenderat sina entreprenörs-kollegor att börja med att ta kontakt med mig när de sökt riskkapital.

Jag drivs fortfarande av min nyfikenhet på allt (nytt) som händer i entreprenörsvärlden och jag tar gärna på mig nya uppdrag. Nya uppdrag där jag har kvaliteter att leverera och som inspirerar och utvecklar såväl mig som uppdragsgivaren.

Stockholm i december 2013
Eric Martin

Uppdrag inom riskkapitalbolag:

- Investment manager på Svetab, Sveriges största riskkapitalbolag på 1980-talet.
- Investment manager på Stiftelsen Småföretagsfonden, löntagarfonden för investeringar i onoterade företag.
- Vice VD på Företagskapital AB, Sveriges första riskkapitalbolag som sedermera blev dotterbolag till Atle AB.

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

- VD på TUAB – Teknikparkernas UtvecklingsAB, dotterbolag till Företagskapital.
- VD på Aldano AB, riskkapitalbolag med Industrifonden och ett 30-tal mycket framgångsrika entreprenörer som ägare.

Exempel på bolag där jag varit ansvarig investerare:

- IVT Värmepumpar, från 30 >> 1.000 MSEK
- Micronic Lasersystem, från 0 >> 1.000 MSEK
- FB Industrier, från MBO till börsnotering
- Reflex Instrument, industriell uppbyggnad av mätinstrumentföretag i gruvindustrin mot industriell exit i Australien
- Mentor Communication, MBO av tidningsförlag inom B-t-B, vidareutveckling mot branschriktat informationsföretag på alla plattformar

Exempel på andra uppdrag:

- Konsult inom Lars Sjövall Konsult AB, Sveriges första konsultföretag enbart inriktat på affärsutveckling av entreprenörsföretag.
- VD på Ståhlberg & Nilsson AB, import- och grossistföretag inom enik-komponenter
- VD på Boktomten Förvaltning, fastighetsbolag inom kommersiella fastigheter
- VD på AddVise Lab-inredningar, First North-noterat bolag
- VD på SIR-Svensk Internetrekrytering, First North-noterat bolag

- Ordförande i SVCA-Svenska Riskkapitalföreningen
- Ordförande i Connect Öst

- Landslagscoach i vattenskidor

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag

Med Hjärta, Hjärna och Plånbok

- att investera i entreprenörsföretag



Eric Martin

Afema AB

info@afema.se

www.afema.se