Rolf Holmberg

En intervju av Gustav Sjöblom

5 september 2008

Intervju 118

Från matematikmaskin till IT

Denna intervju har genomförts inom ramen för projektet Från matematikmaskin till IT som är ett samarbete mellan Avdelningen för teknik- och vetenskapshistoria vid KTH, Dataföreningen i Sverige och Tekniska museet finansierat av Riksbankens Jubileumsfond, Stiftelsen Marcus & Amalia Wallenbergs minnesfond samt Sven Tyréns stiftelse. Originalinspelning och transkript finns tillgängliga på Tekniska museet i Stockholm. Intervjun bör refereras på följande sätt:

Rolf Holmberg, intervju från 2008 av Gustav Sjöblom, Teknik och samhälle, Chalmers tekniska högskola.

Nyckelord: dagligvaruhandel, EPA, handel, ICA, RBS, stormarknader, Turitz.

Abstract

Rolf Holmberg, shopkeeper and founder of Retail Business Systems, was born in Sollefteå in 1939 and started working at the age of 15. Holmberg became an employee of the local delicatessen store in 1957 but moved to Konsum in 1959 to take part in the educational opportunities offered by the cooperative movement. In 1963 he joined the Turitz group, first as manager of the grocery department at the EPA department store in Sundsvall, from 1965 as an itinerant grocery adviser. In 1971 Holmberg became head of the EPA hypermarket in Jönköping and in 1975 he left the Turitz group in order to open the new ICA Flygfyren superstore in Norrtälje. Holmberg had seen the efforts at computerisation from the user's point of view during his years at Turitz and could now realise his visions. From 1977 Flygfyren was run with the support of a new computerised system which provided detailed information on turnover and profitability by category of goods as well as stock levels. The system was based on a Q1 minicomputer and developed in cooperation between Holmberg, his associates and two programmers based in Skåne in southern Sweden. In 1981 Holmberg received the first proposal to install the system at an external customer and accepted after some initial hesitation. By 1984 external sales had increased to the extent that the activities were hived off from Flygfyren as a separate firm, Retail Business Systems (RBS). Despite occasional efforts to leave ICA and focus solely on RBS, Holmberg remained shopkeeper until 1995. RBS was acquired by the Norwegian firm Visma in 2007.

Informant: Rolf Holmberg
Intervjuare: Gustav Sjöblom
Tid: 5 september 2008
Plats: Rolf Holmbergs hem i Norrtälje

Gustav Sjöblom: Idag är det den 5 september 2008. Jag heter Gustav Sjöblom och sitter hemma hos Rolf Holmberg i Norrtälje för att göra en intervju om Rolfs erfarenheter av datorer och datoranvändning inom handeln fram till cirka 1985. Men vi ska börja med att gå tillbaks till början. Du föddes 24 februari 1939 i Sollefteå?

Rolf Holmberg: Det stämmer bra.

Gustav Sjöblom: Vill du berätta lite om din uppväxt?

Rolf Holmberg: Ja, större delen av min uppväxt skedde i Långsele. Min far var kraftverksrallare och flyttade runt på olika kraftverk. Vi följde med i början, men sen i skolåldern kom jag att hamna i Långsele. Där gick jag i sexårig folkskola och då gick man antingen sju år och slutade efter det och då var sista året yrkesinriktat, eller också flyttade man över till läroverket. Jag började då på läroverket i Sollefteå och gick två år på realskolelinjen innan jag klev av. Att jag klev hade flera skäl. Utan att det är någon efterkonstruktion så var det så att jag inte blev godkänd i kärnämnena. Jag hade ganska små omständigheter, så jag köpte aldrig några böcker utan jag litade på att jag skulle klara mig på att lyssna på vad lärarna sade. Det var en bidragande orsak till att jag tillsammans med en kamrat bestämde mig för att nej, det här är ingenting för mig, utan jag hoppar av och börjar jobba istället.

Gustav Sjöblom: Hur gammal var du då?

Rolf Holmberg: Jag var femton år när jag började jobba praktiskt. De första åren fick man jobba som … Jag jobbade exempelvis några månader i taget som pinnpojke på kraftverksbyggen – den som håller i mätkäppen när utsättarna skall sätta ut höjden för exempelvis ett hus. Jag jobbade som tapetserarlärling och höll på med lite av varje tills jag något år senare började på en affär i Sollefteå som hette Axel Östmans och var stans delikatessbutik. Jag började där på lagret och så småningom fick man göra mer och mer och hamnade i butiken.

Gustav Sjöblom: Fanns det nån studietradition inom familjen?

Rolf Holmberg: Nej, det fanns egentligen ingen studietradition. Min mor var väldigt begåvad och hade gärna velat studera, men hade inte de ekonomiska möjligheterna att göra det. Hon läste enormt mycket böcker, vilket gjorde att vi också läste väldigt mycket i familjen överhuvudtaget. Det fanns ju ingen TV heller, så det fanns inte så mycket annat att göra än att spela kort och läsa böcker.

Gustav Sjöblom: Hade du några särskilda intressen eller fritidssysselsättningar?

Rolf Holmberg: Nej, man kan säga att jag egentligen inte hade det. Jag höll naturligtvis på som alla andra ungdomar med lite av varje, men ingen lagidrott i nån omfattning. Jag åkte lite skidor och mekade med bilar, utan att själv äga nån, men jag hjälpte till lite grann på olika sätt med andra killar som hade.

Gustav Sjöblom: Fanns det några särskilda influenser som väckte ett intresse för teknik eller för affärsverksamhet?

Rolf Holmberg: Nej, egentligen kan jag säga att jag alltid var intresserad av teknik. Jag tillhörde de här som vid sju års ålder snodde dynamon från cyklar och var ute i skogen och byggde små vattenkraftverk i bäckar för att se om jag fick det där att fungera. Jag var alltid mycket intresserad av vatten och skaffade tidigt min första båt. Jag var inte mer än sex–sju år heller när jag började spetta loss båtar som hade frusit fast i isen och påstod att de var mina. Så det var egentligen de fritidsintressena jag hade. Jag vet inte om jag har nån form av affärsintresse? Min far var nämligen färghandlare i början, men kriget kom och det gjorde att hela den delen spolierades. Han ryckte in i militärtjänst och blev inne sex år i det militära och efter det tog han aldrig upp den banan igen.

Gustav Sjöblom: Var din mor yrkesverksam?

Rolf Holmberg: Nja, hon var det så till vida att hon jobbade med städning och de jobb som fanns, helt enkelt, och senare kom hon också att jobba i butik. Det fanns inte direkt några jobb i Norrland heller, utan det var mycket att söka sig runt i så fall.

Gustav Sjöblom: 1957 blev du alltså lagerarbetare i en delikatessaffär. Hur kändes det?

Rolf Holmberg: Det var oerhört lärorikt och jag hade en väldigt dynamisk chef. Han var ung, i 30-årsåldern och jobbade hur mycket som helst, vilket jag tyckte om. Jag fick åka rälsbuss in till stan fjorton kilometer och det var inte ovanligt att jag som sextonåring började klockan fem på lördagmornarna och jobbade till klockan sex på dan. Men jag vantrivdes aldrig. Jag tyckte alltid det var kul, för vi hade en chef som var väldigt stimulerande. Han gjorde själv lika mycket skitjobb som en annan fick göra och så fick man hålla på med allting. Han betalade mitt körkort så småningom, när det blev så dags. Det handlade också om att köra skubb och möta kunder. Sollefteå var en militärstad med väldigt mycket officerare som var kunder i den här butiken, så det var väldigt mycket möten med officersfamiljer där i olika sammanhang. Göran Aggeryd, som var ägare och chef för butiken var själv reservofficer.

Gustav Sjöblom: Du skulle komma att bli kvar i handelssvängen i femtio år efter det här. Vad …

Rolf Holmberg: Ja, en nyckel var egentligen Göran Aggeryd, för han sa att han inte hade någon utbildning han kunde kosta på mig. När jag gjorde militärtjänsten skildes vi åt och han sa: ”Du får gärna komma tillbaka och jobba här, men jag tycker nog att du ska titta efter Konsum, Tempo eller EPA” – EPA hade ju inte livsmedel då, det hade däremot Tempo – ”för de har utbildningsvägar som du kan dra nytta utav.” Under den här tiden fick jag faktiskt såna här kurser som man kunde ha precis som idag, ABF-kurser och så vidare, och läste både engelska och tyska. Tyska var ju ett stort språk då och det var viktigt att man kunde tyska, trodde man, om man ville komma vidare. Efter militärtjänsten sökte jag till Tempo och till Konsum. Först hamnade jag på Konsum i Långsele i en kortare period och sen flyttade jag till Bispgården. Fördelen med Konsum var att direkt när man kom in fanns det organiserade kursplaner. Ville man bara läsa så kunde man bestämma sig för att man ville ha den eller den kursen och börja jobba på det.

Gustav Sjöblom: Det var 1959 som du började på Konsum och då var du alltså 20 år?

Rolf Holmberg: Ja, precis.

Gustav Sjöblom: Vad fick du för jobb på Konsum?

Rolf Holmberg: Jag fick jobb som styckmästare. I Sollefteå hade jag gått praktiska kurser i styckning och jobbade som styckmästare. Sen fick man snabbt lära sig ett antal saker inom Konsum. Under åren i Konsum hamnade jag i Bispgården, som också var ett litet samhälle i östra Jämtland, och sedan i Konsum Sundsvall, som är en stor förening. Där fick jag jobb som styckmästare. Samtidigt hade jag också börjat läsa redovisning, därför att inom Konsum hade man det som kallas för bruttoredovisning i detaljhandeln för att kunna kontrollera svinnet. Så jag lärde mig ganska mycket under de här åren om andra sakerna än bara styckeriet. Jag lade ganska mycket kraft på att lära mig just redovisningsbiten och talade också med konsulenten. Konsum hade konsulenter som kom ut och frågade vad man ville bli när man blev stor och så vidare, och då sa jag att jag ville bli livsmedelskonsulent. Det vet jag mycket tydligt och det lades också upp en plan för vad jag skulle läsa för att hamna där.

Gustav Sjöblom: Vad det det som lockade med konsulentarbetet?

Rolf Holmberg: Det var ju framför allt att man ville … Det var flera saker. Den ena var att man ville tjäna mera pengar och man ville få ett rörligare liv. Att stå där bakom en huggkubbe eller så kändes inte inspirerade i det långa loppet, för man ville göra mera saker. Och som konsulent kunde man ju alltid resa runt och påverka i olika stycken.

Gustav Sjöblom: Under Konsum-tiden, kom du i kontakt med nån form av automatiserad eller datoriserad redovisning?

Rolf Holmberg: Nej, det fanns ingen datoriserad redovisning då i Konsum. Allting sköttes manuellt och det var nog ganska mycket jobb med att föra dubbel bokföring. Vi som jobbade, så att säga, praktiskt ute i butik fick ju aldrig reda på våra inköpspriser. Däremot var det väldigt noga att vi prissatte allting med bruttopriser och sen matchades på kontoret de bruttopriser som vi hade i butiken mot de nettopriser som man fick när man köpte in och såg fakturorna. Det satt massor av tjejer och förde det här, upp och ner, för att kunna mäta svinnet, och de hade en väldigt god ordning på sitt bokhålleri. Det gällde redan då att hålla nere lagren och man fick poäng då, eftersom man inte fick veta bruttopris och nettopris. Det var ju inte bra för oss som jobbade i butik att få veta hur mycket pengar man tjänade och så vidare, utan …

Gustav Sjöblom: Varför inte det?

Rolf Holmberg: Nja, det vet jag inte, men det var så. Det var hemligt och istället hade man ett poängsystem som användes, där butiken fick poäng efter hur stort lager eller hur litet lager man hade. Det kom ut folk från huvudkontoret och gick igenom lagret och då kunde en kartong kaffe vara värd tre poäng om den stod kvar där men borde ha varit inne i butiken tidigare, och så vidare.

Gustav Sjöblom: Från huvudkontoret i Stockholm, alltså?

Rolf Holmberg: Nej, i Sundsvall.

Gustav Sjöblom: I Sundsvall? Okej, så det var föreningen?

Rolf Holmberg: Det var föreningens huvudkontor.

Gustav Sjöblom: Fanns det inte ett bruttoprisförbud på 50-talet?

Rolf Holmberg: Nej. Det fanns inget bruttoprisförbud lokalt i föreningen så, utan föreningens huvudkontor satte bruttopriset och sen var det upp till oss att sätta ut det på alla följesedlar och sånt. I den meningen fanns det inget bruttoprisförbud.

Gustav Sjöblom: Trivdes du i Konsumorganisationen?

Rolf Holmberg: Nja, det kan jag väl säga att det är den period då jag, så att säga, vantrivdes i yrket och det gjorde också att jag sökte mig därifrån. Min chef och jag drog inte jämt, helt enkelt, och det gjorde att 1963 när EPA skulle öppna livsmedelsavdelning i Sundsvall och egentligen sökte nån som skulle jobba där, så tänkte jag att jag går dit och söker jobbet. Då träffade jag en man som hette Gunnar Sjödin och ansvarade för EPA:s utveckling av livsmedelssidan. Han såg väl att jag kunde bli livsmedelschef där i Sundsvall och jag tyckte väl att det inte var så tokigt.

Gustav Sjöblom: Var det ett rejält karriärkliv?

Rolf Holmberg: Det var ett rejält karriärkliv, ja. Och det var en stor händelse när EPA Sundsvall öppnade livsmedelsavdelning. Det som krävdes innan jag öppnade den här livsmedelsavdelningen var att jag fick åka till Nynäshamn i fem veckor och vara med och öppna EPA-livs i Nynäshamn. Gunnar Sjödin var väldigt dynamisk och hade god kunskap, så vi pratades vid ganska mycket och jag lärde mig väldigt mycket av hans sätt att förhandla och vara, så jag försökte ta tillvara det och lyckades väldigt bra i Sundsvall. Redan första året tror jag att vi hamnade på topp i koncernen. Det var inte så många varuhus som hade livsmedel då, vi var en sju–åtta stycken. Vi hade en koncernchef som hette Bengt Rydman och som kom till öppningen, men den som egentligen var nestor inom EPA Turitz-koncernen var Josef Anér. Han hade aldrig tyckt om att EPA-varuhusen skulle sälja livsmedel, utan det var först i samband med att han försvann ur koncernen som man började med det. Jag glömmer inte när Josef Anér kom till EPA Sundsvall. Min varuhuschef kände Josef sen gammalt och då kom han ner till mig på livsmedelsavdelningen och ville veta hur det gick. Första året hade vi omsatt, jag tror det var sju miljoner kronor, vilket var väldigt mycket pengar då. Vi var riktigt lönsamma, men det hann jag aldrig säga till honom, utan han bara tittade mig rakt i ögonen och sa: ”Ett sånt här ställe kan då aldrig gå ihop” och så gick han! [skratt]

Gustav Sjöblom: Kan du beskriva hur Turitzkoncernen var organiserad, vem som ägde den och vad de hade för verksamhet?

Rolf Holmberg: Turitzkoncernen fanns på börsen då. Man öppnade EPA-varuhusen och sedan hade man Grand i Göteborg. Ägare var bland annat NK i Stockholm, som ägde 28 procent eller något sånt där av Turitz & Co. Vid den tiden när jag kom in i Turitz var Bengt Rydman koncernledare. Han kom från Stockmann i Finland och hade ett rysligt humör när han satte den sidan till. Jag träffade honom ett antal gånger, både på bra och dåligt humör. Sedan var det organiserat med en inköpsavdelning och en försäljningsavdelning. Inköpssidan svarade en man som hette Kalle Winter för. Han hade också försäljningssidan från början, men sen kom Lars Runmarker in och tog hand om försäljningssidan. Det var ett ganska stort huvudkontor på Gamlestadsvägen i Göteborg, säkert

några hundra anställda, plus att det fanns ett centrallager där också. Den som hade ansvar för administrationen hette Paul Brundin och var också politiker för Högerpartiet, så han satt i riksdagen sen på slutet.

Gustav Sjöblom: Hur såg kontakten ut mellan EPA-varuhuset i Sundsvall och huvudkontoret?

Rolf Holmberg: Kontakten som man hade var ju brev och telefon naturligtvis, och sen kunde vi använda såna där apparater som man pratade in i, som fanns på varuhuschefens kontor, där man pratade in ett memo och så skickade de ner det och så skrevs det ut och distribuerades till dem som skulle ha informationen. Det var väldigt intim kontakt. Livsmedelsavdelningarna var ju ett alldeles nytt påfund inom Turitz. Varuhussidan hade man haft länge, men livsmedel var alldeles nytt och när de upptäckte att det gick att tjäna pengar också på livsmedel så blev vi väldigt omhuldade, just av det skälet. Det var uppföljningsmöten nere i Göteborg som man kallades ned till och fick vara med på och träffar för livsmedelschefer där man peppades och det berättades vilket håll man skulle och så vidare. Det var egentligen där som väldigt mycket av de första datafrågorna kom upp, för då visades en del statistik på hur man hade sålt och vad som hade hänt. Där kom vår första kravställning. Det var ständigt diskussion om svinn och då sa vi alltid: ”Med de här jävla rapporterna ni producerar går det ju fan inte att förstå vad vi har gjort ens.” Då kom kravet på att rapporterna skulle vara tydligare och enklare och det skulle vara bättre möjligheter. Där kom vår första kravställning. Där var vi livsmedelschefer väldigt eniga om att får vi det här så kan vi lösa det.

Gustav Sjöblom: Var svinn ett större problem i livsmedelsdelen än i varuhusen som helhet?

Rolf Holmberg: Nja, men det är så att i livsmedelsdelen har man inget riktigt grepp över det hela. Så länge du pratar om torra burkar och konserver och så vidare går det bra, men blandar du in köttfärs och falukorv och frukt och grönsaker som köptes in och prissattes lokalt hann HK aldrig vara med. Då kom det att flyta lite mer och då visste man inte riktigt vad som var rätt och fel. Sen blev det faktiskt så att vi som var med från början blev lite granna kungar i vår egen värld, så att säga. [skratt] Vi gjorde inte alltid som man sa, men det var egentligen ingen som brydde sig så länge man kunde redovisa att vi tjänade bra med pengar. Så långt var det ingen som hade några synpunkter på vad man gjorde, utan då kunde man hålla ganska fritt.

Gustav Sjöblom: Hade du nära kontakt med de andra livsmedelscheferna då?

Rolf Holmberg: Ja, hyggligt nära kontakt kan vi säga. Vi pratade inte med varandra varje dag, men vi fick alltså – och det här var också kul, tycker jag – en lista varje dag som berättade om gårdagens eller dagens före försäljning på samtliga varuhus. Det fanns ett sextiotal varuhus, har jag för mig, när jag började och då stod det alltså hur mycket de hade omsatt, hur mycket man hade omsatt förra året, vilket väder det var (om det hade varit mulet eller regnigt), hur mycket varuhuset hade omsatt och hur mycket livsmedel hade omsatt. Det där var väldigt intressant och skapade mycket intresse kring ”hur gick det för dem förra året”. Då skapade man nån sorts tävlings… man hade alltid någon man tävlade emot. Så det var en kommunikation som man införde väldigt tidigt.

Gustav Sjöblom: Turitz huvudkontor var tidiga datoranvändare och köpte en Ferranti Orion – kan den ha hetat så? – i början på 60-talet.

Rolf Holmberg: Ja.

Gustav Sjöblom: Vad användes den till, vet du nåt mer om det?

Rolf Holmberg: Jag kom i kontakt med den maskinen första gången då jag gick på Turitz handelsskola i Göteborg. Då kom jag fysiskt i kontakt med den första gången och jag bestämde mig för att det här ska jag ägna mig åt. När vi kom in där var det ett jättestort rum, jättestor maskin och … några maskiner. Det stod och snurrade saker och ting och sen gick det grabbar där med vit rock och skruvmejsel i fickan. Då insåg jag liksom att de här grabbarna med skruvmejsel, de hade makt, de kunde liksom bestämma saker och ting. Då tänkte jag att sån där med skruvmejsel ska jag bli när jag blir stor, så då började jag intressera mig för datafrågor och data. Jag kom kanske att tillhöra en av de stora kritikerna av mycket av vad som gjordes när det gällde det här maskineriet, men då utifrån en praktisk användning, inte utifrån vad maskinen eller människorna där presterade, för var och en gjorde nog det bästa man kunde utifrån sina förutsättningar.

Gustav Sjöblom: Vad var den där handelsskolan för nåt?

Rolf Holmberg: Turitz handelsskola? Det var så här att man hade en handelsskola för såna som jag. Jag tillhörde begåvningsreserven – som det brukar kallas – alltså såna som inte hade läst men ändå hade ett visst huvud för att kunna klara av att läsa. Man fick ett program med Brevskolans eller Hermods kurser som innefattade ett visst antal brev i engelska, i handelsrätt, i matematik, ja hela spektrat egentligen, och så fick man läsa igenom. Den kursen tog väl ungefär ett och ett halvt år och jag satt varje ledig dag. Hela semestrarna satt jag och rutade in och gjorde skoldag utav. Jag började klockan åtta på morgonen och läste till klockan fyra och sedan hade jag ledig tid efter det. Det gjorde man för att komma snabbt igenom och det är också så när man läser på brevskolan att ju snabbare takt man gör saker och ting och kommer tillbaka till svaren, ju lättare kommer man ihåg det när man ska jobba med det här, så det går mycket fortare om man gör tio brev inom en komprimerad period än om man ska hålla på och ta nåt brev då och då under en längre period.

Gustav Sjöblom: Så det var inte på arbetstid, utan det här var på …

Rolf Holmberg: Det var helt på fritid, semester och fritid. I samband med det fick jag också för mig att jag skulle läsa till handelslärare i skolan, så då utökade jag det här med lite mer kurser. Handelsskolan avslutades med … nu kommer jag inte ihåg, jag har för mig att det var sex veckor, men det kan också ha varit åtta, för jag vet att jag var borta ganska länge, jag blev pappa i det sammanhanget också. Jag har för mig att jag var borta två månader hemifrån, för då låg man på internat i Göteborg och då hade vi lärare från Handelshögskolan i Göteborg som kollade vad vi hade lärt oss och så varvades det med lärare ifrån Turitz & Co, där man fick en viss internutbildning också, om bland annat datafrågorna och sånt som skulle hända. Det var då jag lärde mig räkna med binära tal, även om jag glömt bort det nu. Hur binära tal var uppbyggda, ska jag säga. Jag lärde mig inte räkna med dem, jag lärde mig hur de var uppbyggda.

Gustav Sjöblom: Var det i samband med det som du kom i kontakt med maskinen för första gången?

Rolf Holmberg: Det var i samband med det som jag hade ett studiebesök för att titta på den maskinen. Då var den alldeles nyinstallerad där på huvudkontoret. Bakom fanns det hålkortsmaskiner som stod och stampade och gick också.

Gustav Sjöblom: Men annars under Sundsvallsperioden var det egentligen ingen kontakt med själva databehandlingen och hur den påverkade …

Rolf Holmberg: Nja, det började lite grann. Jag har ju skrivit att jag var i Sundsvall hela tiden, men jag var ju inte det, utan 1964 hamnade jag som livsmedelschef i Uppsala. Men jag hade samma chef och var inom samma koncern och hade samma jobb. Och där kom de första delarna. Det började med att man skulle fylla i formulär till dataavdelningen med vad man hade på lager. Det kom i den vevan, -64, -65.

Gustav Sjöblom: Du fyllde i formulär och skickade per post ner till Göteborg?

Rolf Holmberg: Ja, just det. Det var likadant som att inventera. Då fick man färdigtrycka listor i förväg som man sen fick fylla i. Det kom från datamaskinen här hos oss.

Gustav Sjöblom: Du beskrev att du var missnöjd med Konsumtiden, men samtidigt låter det som att du fick en hel del utbildning?

Rolf Holmberg: Absolut. Det var bara sista delen, alltså när jag var i Sundsvall, som min chef och jag inte kom överens. Själva Konsum hade jag ingenting otalt med, eller med folk från huvudkontoret och så vidare. Däremot drog min chef och jag inte jämnt. Jag kommer ihåg när jag skulle gifta mig och knappt fick ledigt för det. Jag skar mig på bandsågen och fick ett stort jack i tummen och han funderade på varför jag inte städade efter mig när jag åkte på lasarettet. Det var skälet till att jag inte trivdes.

Gustav Sjöblom: Den här handelsskolan, var det ett hedersuppdrag?

Rolf Holmberg: Nej, det vill jag inte påstå. Det var väl så att alla som man tyckte … Det var inte så att man valde själv i nån större omfattning, utan man blev helt enkelt erbjuden och rekommenderad. Det jag hade gjort var ändå ganska bra. Jag hade presterat bästa resultat ett antal år i rad, ekonomiskt, och sen hade jag också varit stor i kolan och sagt en massa saker på de här mötena, så det gjorde väl att de tänkte att den där kanske vi kan ha användning för i nåt sammanhang. Alla som skulle bli varuhuschefer för ett gammalt eller nytt EPA-varuhus måste genomgå den skolan. Förut hade man inte det. Det var ju ganska snabb expansion. Hela 60-talet var oerhört snabbt och det gällde att få fram chefer i snabb takt. Det var ungefär som IKEA. Var du bara någorlunda kvicktänkt och hade ett gott huvud så kom du ganska fort fram i karriären.

Gustav Sjöblom: Ja, det var mycket flyttande där, för 1965 hamnade du i Örebro, från Uppsala.

Rolf Holmberg: Ja. Från Uppsala till Örebro, ja. Det var så här att i den koncernen ringde man och frågade: ”Hörrudu, Rolf, skulle du vilja göra det här?” Tackade man nej då var man ju inte så kul, naturligtvis. Och det var inte frågan om att ha en hustru som arbetade eller så, utan det skulle bara lösa sig. Men det fanns oerhörda fördelar. Man flyttade alltid in i nya bostäder, för Turitz & Co. var generösa med att ordna bostad, ordna flytt och hjälpa till på det sätt man kunde. Det var liksom inga bekymmer. Jag hade gått igenom skolan precis och då ringde Gunnar Sjödin som var högst ansvarig för livsmedel

och frågade om jag ville bli livsmedelskonsulent. Då hade man insett att nu har vi så pass många varuhus att vi måste börja ha nån som tar hand om livsmedelsdelen, därför att de varuhuscheferna man hade hade ju ingen kunskap alls om livsmedel och betraktade ofta livsmedel som nånting som katten hade släpat in, för det var liksom inte deras hemmamarknad. Det gjorde att vi som livsmedelschefer fick väldigt mycket makt på varuhusen. Vi var de som styrde och ställde i mångt och mycket, för vi hade ofta en omsättning som vida översteg varuhusdelen. Jag tror att när jag började fanns det kanske ett femtontal som hade livsmedel, men när jag slutade på norra delen hade trettio varuhus det. Jag öppnade ett stort antal livsmedelsavdelningar i både nya varuhus och i gamla varuhus. Jag tror inte det finns en stad i Sverige där jag inte har varit med och öppnat eller delöppnat ett EPA-varuhus.

Gustav Sjöblom: Och nu var du alltså livsmedelskonsulent?

Rolf Holmberg: Då var jag livsmedelskonsulent och då fick man en annan roll. Då blev man mer av beställare, även om beställningarna gick genom Gunnar Sjödin, så att säga.

Gustav Sjöblom: Beställningar till …

Rolf Holmberg: Till dataavdelningen. Det handlade väldigt mycket om rapporter och mycket om hur man skötte saker och ting. Det infördes ett system på Turitz & Co. som innebar att man skulle automatisera order- och lagerrutinerna. Det innebar att man lade ganska mycket mantid inom företaget på att lära sig att skriva OCR, för det var viktigt att man kunde då. Sedan var det en stor del av tiden som gick åt till att gå på lagret och inventera. Det drabbade i första hand varuhussidan, som ju hade oerhört mycket mer artiklar. Det var den stora kritiken som hela systemet fick, att när kunderna var i butiken gick de anställda på lagret och inventerade och skrev OCR-siffror i formulären. Sen gjordes det en beställning som man fick granska. Det gjordes förslag och så skickades ordern iväg. Sen skulle det till leverantören och då var det här både ordersedel och även faktura till leverantören, så han kunde skicka den tillbaka. Det här var oerhört avancerat och mycket väl tänkt. Det var väl bara det att det kanske var för tidigt, ur den synpunkten att vi inte hade någon bra datafångare, utan all datafångst måste göras manuellt. Det som sen har gjort att det här har tagit fart är när vi fick ordning på datafångsten.

Gustav Sjöblom: Hur gick det till att skriva OCR, kan du beskriva det?

Rolf Holmberg: Vi fick en förtryckt lager- eller beställningssedel och då stod artikelnamnet där helt enkelt.

Gustav Sjöblom: Var hade de producerats?

Rolf Holmberg: De hade producerats på dataavdelningen. Det kom långa listor och såna här formulär och så gick man ner på lagret och fyllde i med OCR-skrift hur många det fanns utav det och hur många utav det och så vidare.

Gustav Sjöblom: Hur ser OCR-skrift ut?

Rolf Holmberg: Det innebär att du skriver så en datamaskin kan läsa det.

Gustav Sjöblom: Väldigt tydligt?

Rolf Holmberg: Ja, väldigt tydlig skrift. Femmorna skulle vara på ett visst sätt och åttorna skulle vara runda. OCR-skrift används ju än idag, men idag läser maskinerna OCR mycket bättre än vad de gjorde då, naturligtvis. Så det här var ju en del i verksamheten. Ute på varuhusen var frustrationen stor över att det var så … Tidigare när man hade gjort nånting, så fick man endera en tilldelad order – och det fick man ju fortfarande – där inköp hade bestämt att så här många ska de som sitter i klass A-varuhusen ha, och B – varuhusen var indelade i olika avdelningar – och då var det så att säga en automatisk order som kom direkt ifrån huvudkontoret. Och då fick naturligtvis huvudkontoret kritiken för att ”Man skickar ut vad jävla skit som helt. Det här går inte att sälja” [skratt] och så vidare. Så det här var naturligtvis två delar som inte gick så bra ihop, av det skälet. Det förändrades sen. För att kunna göra en order ville man ju ha rätt på lagret också, så man fick göra all inventering för att kunna stämma av. Det sköttes på såna där listor som kom och så fick man börja inventera en avdelning och fylla i.

Gustav Sjöblom: Så i det nya systemet gjordes beställningarna beroende på faktiska lagernivåer i varuhusen?

Rolf Holmberg: Ja. Meningen var att det skulle bli så, alltså, jag vet aldrig hur långt man kom. Det fanns ju alltid en tidsfördröjning emellan, eftersom det var postgång i det också. Först skulle vi skriva i ordern och så skulle den stansas och så skulle den skickas till Göteborg och så skulle den köras. Så det är klart att en del hann hända emellan den här tiden också. Men tanken var så. Så man var oerhört tidigt ute med datasidan. Att det sedan blev, så att säga, trubbiga instrument som gjorde att vi som skulle använda dem var oerhört frustrerade över all den tid vi fick lägga på vad vi tyckte var mer eller mindre meningslöst arbete.

Gustav Sjöblom: Kom förtjänsterna i systemet huvudkontorets inköpsavdelning till godo, snarare än varuhusen?

Rolf Holmberg: Absolut. Sen vet jag inte hur mycket till godo inköpsavdelningen hade utav det [skratt] heller faktiskt, om man ska vara riktigt ärlig, men tanken var sån i alla fall. När man skulle göra säsongsinköp kunde man säkert nyttja informationen och det här utvecklades också, det gick ju väldigt fort i tiden.

Gustav Sjöblom: Upplevde ni aldrig att ni fick lagernivåer eller beställningar som blev bättre än de hade varit innan?

Rolf Holmberg: Nej, på livsmedelssidan upplevde vi bara problemen här. Och jag tror – eller jag vet – att när man buntar ihop system som ska svara både mot livsmedels- och varuhussidan där varuhussidan dominerar, då får den snabbomsatta rörliga varan stryk i den biten. Systemet byggdes utifrån varuhussidan och inte utifrån en snabbomsatt, snabbrörlig dagligvarukonsumtion, helt enkelt. Det här kan man se i andra företag, det har jag sett inom ICA. Där har man byggt en snabbrörlig konsumtion för långsamma varor och det har inte heller varit lyckat, utan nu håller man på att sära på det. Men det är i dagsläget som man riktigt har kommit till insikt att det är så. Om jag tar som exempel; 1969 öppnade vi EPA stormarknad i Göteborg. Det var den första riktigt stora. Vi hade öppnat EPA stormarknad i Jönköping. Där gjorde vi om en butik som låg mellan Huskvarna och Jönköping och hette Österängen till stormarknad och det var det första försöket man gjorde med stormarknad. Sen kom det stora genombrottet och det var EPA stormarknad på Hisingen i Göteborg. När den öppnade infördes ett system där man skulle OCR-läsa, kontrolläsa … alltså, det gällde ju datafångsten hela tiden. Bakgrunden

kunde man fånga genom att det gick att skriva in siffror och så vidare, men problemet var datafångsten, vad som gick ut genom kassan. Då infördes det första datorbaserade systemet för automatisk order entry och då kom förslagen tillbaka på hur det skulle se ut, eller också kom det order direkt. Och det var ju oerhört trubbigt för snabbomsatta varor. Jag kommer ihåg så väl när det kom tre pallar med musslor på burk, för då hade man en demonstration och folk hade köpt en massa musslor. Och eftersom systemet då rapporterade att här såldes det helvetes mycket musslor skickades det bara på musslor. Vi hade många såna exempel.

Gustav Sjöblom: Är det här fortfarande på 1960-talet?

Rolf Holmberg: Ja, det var 1969 som vi öppnade Hisingen stormarknad. Vi hade egentligen två bekymmer där. Det ena var datafångsten. Då var det så att kassörskorna först skulle sitta och knappa in artikelnumret på varje artikel och sen skulle man knappa in priset. Tanken är jättegod, det var bara det att det kunde vara upp till åtta siffror – jag kan ljuga här, men jag har för mig att det var åtta siffror vi hade i artikelnumret – som skulle knappas in först och sen priset. Även om vi hade tjugo–tjugofem kassor var köerna våldsamma när man hade hela Göteborg på besök. Då var det oerhört nära att man hade avbrutit försöket med automatisk läsning. Kassaapparatens kontrollremsor skickades över till huvudkontoret som i sin tur körde dem i en maskin – jag vet inte vad för maskiner man hade – och samlade ihop data. Sen kördes det datat emot fysiskt lager och varuingångar som skett under perioden och med det underlaget skapade man beställningarna till butiken. Det som var frustrerande för oss var att det var enorma kassaköer så att försäljningen drabbades och kunderna blev irriterade. Plus att automatisk order visade sig inte alls fungera för oss på dagligvarusidan.

Gustav Sjöblom: Var det för automatiskt? Fanns det ingen manuell check däremellan?

Rolf Holmberg: Det är möjligt. Vad jag kommer ihåg i starten hade vi ingen manuell check, utan det gick bara vidare. Med tiden ändrades systemet så att vi fick förslag på kvantitet och kunde ändra.Vi fyllde i hur mycket det skulle vara och sen … Det är möjligt att jag har fel här, men jag kommer inte ihåg det, för det var så oerhört mycket galenskap. Hade det vart en check så borde vi åtminstone ha kommit ihåg att titta på det.

Gustav Sjöblom: Och själva datalösningen här … Kassaapparaten i sig var inte en dator, utan den producerade bara en hålremsa som var körbar i en stordator?

Rolf Holmberg: Ja, precis. Jag vet inte om det var hålremsa eller om det var optisk skrift så att man läste remsan också fysiskt. Det här vet Karl-Willy [Turegård], för det var Anker Data System som installerade kassalinjen där och Karl-Willy fick oerhört mycket på skallen, åtminstone utav mig personligen, för det här systemet gjorde att vi inte kunde sälja tillräckligt mycket varor, tyckte vi som stod för säljorganisationen.

Gustav Sjöblom: Hur inblandad var du i den här typen av frågor?

Rolf Holmberg: Den här frågan var jag inte alls inblandad i. Det här var helt över huvudet på mig och vi fick ta emot resultatet, så att säga, av vad som var bestämt. När man såg och upplevde resultatet av det här blev det ju nästan det här engelska syndromet att man ville krossa maskinen [skratt]. För det ställde till för mycket jobb för oss.

Gustav Sjöblom: Fick ni gehör för det?

Rolf Holmberg: Ja, man gjorde säkert vad man kunde, det är ingen tvekan om det, för vi hade ju våra möten och då påtalades det här och då stod alltid både vår försäljningsdirektör och inköpsdirektör upp och lovade att ”Det här måste vi ändra på, det ska vi ändra på.” Sen i vilken utsträckning de kunde dra igenom det på datasidan, det var ju…alltså det var ju ganska mycket handpåläggning – eller ganska mycket, det var väl bara handpåläggning alltihopa – och att göra om saker och ting tog ju sin tid. Systemet förbättrades och förfinades, men det tog lång tid innan det, så att säga, började verka. Och det var ju inte bara en utan många saker som man ville påverka på en gång, naturligtvis.

Gustav Sjöblom: Vem var ansvarig för den här lösningen på EPA stormarknad i Göteborg?

Rolf Holmberg: Det var huvudkontoret som helt och hållet hade infört den och sen var det bara för oss att köra den.

Gustav Sjöblom: Var det inköps- eller data…

Rolf Holmberg: Jag skulle vilja påstå att det var Paul Brundin och datagänget som var ansvariga för det här och som lät sig inspireras av Karl-Willy. Man tog liksom inte frågorna till vår nivå. De hade aldrig varit på golvet och sett hur lång tid det tar att slå in åtta siffror plus ett pris. Eller om det var ännu flera, jag kommer inte ihåg hur många siffror det var, men det var en jävla massa som kassörskan skulle hantera.

Gustav Sjöblom: Om man hade skrivit en ordentlig kravspecifikation och blandat in varuhusledet i förarbetet i högre grad, hade man då kommit till den här lösningen?

Rolf Holmberg: Jag är tveksam till att man hade gjort det, i vart fall inte om man hade tagit med folk ifrån dagligvarusidan. Varuhussidan var ju en sak och det är möjligt att det fanns någon med därifrån som var tillfrågad. Det känner jag inte till i så fall, men jag kan inte tro det.

Gustav Sjöblom: För att få klart för oss problemet med dagligvarusidan då: om man har hög omsättning blir det dels större datafångst …

Rolf Holmberg: Snabbare.

Gustav Sjöblom: Snabbare. Men också fler transaktioner …

Rolf Holmberg: Absolut.

Gustav Sjöblom: Får man dessutom mindre nytta av det för att inte är samma kontinuitet i beställningarna?

Rolf Holmberg: Jo, med dagens teknik fungerar det alldeles utmärkt, för vi har en snabb kommunikation. Du kan kommunicera direkt från kassan rakt till leverantören om det är så. Men det var så många led emellan. Sen är det väl så att man inte heller hade rätt algoritm i systemet för alla varor, för det måste egentligen byggas en för varje produkt och det var väl nånting som man måste fila på hela tiden för att göra. Idag har vi helt andra möjligheter att ta till vara, genom att vi vet och kan producera data direkt på ett mycket, mycket snabbare sätt. Det var säkert skälet till att det här upplevdes som så svårt och så

krångligt. Vi var oerhört starkt kritiska under introduktionen. Man fortsatte sedan och förenklade. Här kan mitt minne svika mig, men jag tror att man tog bort dagligvarusidan från EPA stormarknad när det gällde automatisk replacement.

Gustav Sjöblom: Var EPA stormarknad i Göteborg ett pilotfall?

Rolf Holmberg: EPA stormarknad i Göteborg var pilotfallet. Det infördes inte på nåt mer ställe heller, utan man körde det och sen återgick man till det gamla sättet igen.

Gustav Sjöblom: Så du kom inte närmare din dröm att gå runt med vit rock och skruvmejsel utan blev snarare en kritiker …?

Rolf Holmberg: [skratt] Nej, det kan man lugnt säga. Men det jag också lärde mig under de här åren som jag reste – för man sysslar ju inte bara med sin egen verksamhet, med livsmedel, utan man kom även i kontakt med de andra bitarna, varuhussidan och så vidare – var att jag insåg vikten och behovet av att kunna kontrollera sina lager. Det var alltid så att när man bytte varuhuschef på nåt ställe och öppnade några lönndörrar så ramlade det ut en helvetes massa varor som ingen hade koll på. Så man måste förstå att det fanns en oerhörd frustration centralt över att man inte hade grepp över det här. Samtidigt var det inköparna som hade ansvar för kalkylen. Satt du som inköpare på HK i Göteborg så var du ansvarig för varuhusens skolager eller för mitt lager på konserver på livsmedelssidan. Hade du som inköpare köpt in fel och skickat ut fel och fick ta en prissänkning så drabbade det din kalkyl. Därför fanns det mycket tricks för att försöka slippa ta stora nedskrivningar på en gång, för det påverkade direkt inköpsavdelningens lönsamhet men också butikens. Ansvaret var på så sätt delat och det blev ju ingen tydlighet. Var det butiken som hade ansvar för bruttovinsten eller var det HK Göteborg? Uttalat var det HK Göteborg, men när det gäller livsmedelssidan hade de egentligen inget inflytande. Över torra produkter kunde de ha det, men hela färskvarusidan körde vi själva. Det fanns liksom ingen möjlighet för HK att styra det. Men det gjorde i alla fall att jag såg insikten att här finns det oerhört mycket att göra och att man kunde göra på andra sätt. Även om jag inte var riktigt klar över hur det skulle gå till så fångade jag väldigt mycket och jag tyckte att man hade gjort många saker jättebra; varugrupperingsuppbyggnader och allting sånt där, va.

När tillräckligt mycket kritik var avlevererad blev det faktiskt en grupp som skulle handha framtidsfrågor inom butiksdata och datahantering inom EPA. Jag hamnade i den gruppen och där blev vi, så att säga, både kravställare och fick i stort sett skriva specifikationerna för hur vi ville att det skulle gå till i framtiden, vad vi kunde se och fördelar och alltihop. Det var egentligen där som jag bestämde mig för att om jag någon gång får en egen butik så var det naturligtvis så här jag skulle göra. För vi fick aldrig råd att genomföra vad vi ville göra, därför att -73, -74, kan det väl ha varit, blev det ju på gång att NK skulle köpa Turitz. Turitz började ha dålig ekonomi och pengarna gick åt till annat. Det blev inte den möjligheten att genomföra de här investeringarna som så väl behövdes för att genomföra ny teknologi, utan pengarna gick åt till annat och det tror jag var den stora nackdelen. Vi var oerhört frustrerade över att vi såg möjligheter … Bromma stormarknad kom sedan och jag kommer ihåg när Bengt Larsson köpte NCR-kassor som kunde göra mycket mer än vad de gamla kunde, vilket jävla liv det blev över att han investerade i datautrustning. Det var elektronisk utrustning, inte datakassor, men de var i alla fall mer avancerade än vad som var normalt.

Gustav Sjöblom: Om vi går tillbaks lite bara, 1969 flyttade du från Örebro till Jönköping?

Rolf Holmberg: Jönköping, ja. Då hade jag hade samma jobb i södra Sverige. Då åkte jag runt på EPA-varuhus och öppnade EPA-varuhus och livsmedelsavdelningar på södra Sverige. Problemen var ju desamma under hela perioden i de här frågorna. Möjligheterna eller problemen eller vad man nu vill kalla det.

Gustav Sjöblom: Varför blev du förflyttad?

Rolf Holmberg: Nja, det var väl egentligen som så här att jag då hade kört Norrland i fyra år. Man hade en konsulent i Borås som svarade för södra Sverige, men han skulle ha Stockholm för Stockholm hade inte haft någon konsulent och då fick jag Jönköping. Det kan ha varit så. Alternativt var det så här att jag hade sagt till att jag ville sluta resa så småningom. På EPA stormarknad i Jönköping satt det en kollega, en före detta livsmedelschef, som varuhuschef. Det kan ha varit så att man sa att ”Om du kör södra Sverige i två år” – eller tre år eller vad det var – ”så kan du ta stormarknaden sen, för han ska ha en stormarknad som vi ska öppna nere i Hyllinge i Skåne.” För att få sluta resa – för jag var då tvåbarnsfar och tyckte att jag hade rest tillräckligt, eller det var en av orsakerna i alla fall – så blev jag då stormarknadschef på EPA stormarknad i Jönköping. Men eftersom jag hade rest så mycket och hade den här erfarenheten från att öppna varuhus fick jag ansvar för att konvertera och öppna ett antal andra EPA stormarknader också, så jag konverterade Luleå, bland annat, till en stormarknad.

Gustav Sjöblom: När du säger konvertera, vad innebär det?

Rolf Holmberg: Det var EPA-varuhus som vi konverterade till stormarknader istället. Alltså, vi bytte logga, bytte inredning, skickade ut i sortimenten och gjorde om dem till en stormarknad.

Gustav Sjöblom: Men det var fortfarande i citykärnor?

Rolf Holmberg: I det läget var det fortfarande citykärnan. Sen bestämdes det att Kungsängen skulle öppna och då blev jag tillfrågad om jag ville ha det. Och jag tackade ja till det.

Gustav Sjöblom: Det här runtflyttandet är ju lite svårt att förstå ur dagens perspektiv, att man kan lyckas övertala en familj att gå med på det.

Rolf Holmberg: Kulturen var så att man ringde och sa: ”Kan inte du tänka dig att flytta dit eller dit” och tackade man nej så var man inte säker på att man fick nåt mer erbjudande. Dessutom var kulturen sån – och det här hade jag själv både deltagit i och erfarenhet av – att det visade sig att vi hade människor på ett ställe som inte fungerade så bra. Om vi flyttade runt blev det bättre på alla ställen. Även om vi flyttade på en bra chef så blev det ännu bättre där när det kom en ny kille dit, eller tjej … ja, det var inga tjejer förresten, det var bara killar som varuhuschefer … och det gjorde att man hade den kulturen att folk inte ska jobba på samma plats mer än fyra år, för då blir de lite loja, lite slöa. Fyra år kan vara en lagom tid och sedan flyttar man runt. Var det då nån som hade rotat sig riktigt på platsen och vägrade att flytta så fick han bli kvar där, men det sågs inte alltid med blida ögon. Vad familjen gjorde var ingen som tog hänsyn till i det fallet, utan då fick man i så fall vara kvar om familjen inte ville flytta.

Gustav Sjöblom: Hur förändrades ditt arbete när du blev varuhuschef?

Rolf Holmberg: Det var ju då man verkligen fick komma i kontakt med alla problem som fanns också på varuhussidan med det här inventerandet och hanterandet av papper på datasidan, eller från huvudkontoret, helt enkelt. Man hade förstabiträden, som det hette då, som gick ner och stod i källaren och inventerade listor istället för att vara uppe och sälja varor i butik. Det klagade vi ständigt över, men det hjälpte inte. Det förbättrades väl en del, men det var ändå så att vi lade väldigt mycket tid på fel saker, helt enkelt. Men det var kanske var nödvändigt ur andra synpunkter.

Gustav Sjöblom: Hur ofta gjordes de här inventeringarna. Var det kontinuerligt?

Rolf Holmberg: Det var kontinuerligt. Hela tiden kom det till olika avdelningar. Det fanns ju många avdelningar, så det fanns alltid nånting att hålla på att inventera. Och det är klart att då breddes också kunskapen om hanteringen, eftersom det blev mer att hantera, allting från ekonomi på huset till personal… Som konsulent hade man egentligen inget direkt ekonomiansvar, utan det var upp till varje varuhus att sköta ekonomin, även om man hade ett driftsansvar för butiker. Men jag var ju inte ekonomiansvarig. Där åkte man på beslut som påverkar butikens ekonomi så till vida att om det ringde en livsmedelschef till mig och sa att ”nu måste vi göra si eller så” så kunde det påverka butikens ekonomi. Då fick man ta de besluten och stå för dem, men det var liksom inga märkvärdigheter … inga svårigheter i alla fall, med den typen av beslut. Som varuhuschef kom mer av de här frågorna, med allting från ansvaret för personal till lönesättning och annan ekonomi. Då blev det också så att man fick listor varje dag på vad som var köpt. Mycket av det skulle då prickas av och skickas tillbaka och kontrolleras och stansas och grejas. Ständigt var ju svinnet en diskussion och ständigt var underlagen för att kunna bedöma svinnet, tyckte vi då, undermåliga eller inte tillräckligt bra, så det var ett ständigt ifrågasättande av hur tillförlitliga datapappren var. Hittade man ett fel – och det var ju ofta så påtalade man det men eftersom vi stansade och det fanns risk att det var felstansningar var det svårt att reda ut orsaken till problemet.

Gustav Sjöblom: Vilka rutiner var det som var databehandlade?

Rolf Holmberg: Det var order och inköp. När en order kom till varuhuset skulle det packas upp och sen skulle det stansas att den hade kommit och bekräftas tillbaka till huvudkontoret via stansremsorna som gick in och …

Gustav Sjöblom: Hade ni stansning?

Rolf Holmberg: Vi hade stansning på kontoret, ja.

Gustav Sjöblom: Sen när då?

Rolf Holmberg: Ja, vi hade det från 60-talet, -66 kanske vi började stansa. Vi skickade remsorna och underlagen med post dagligen till huvudkontoret, så vi måste alltid ha nån tjej som kunde stansa på kontoret. Var hon sjuk fick man alltid se till att det fanns en som kunde stansa och det var jobb med det också, naturligtvis, som skulle göras.

Gustav Sjöblom: Så det var order och inköp som var de datarutiner som du kom i kontakt med?

Rolf Holmberg: Ja, precis.

Gustav Sjöblom: Den här gruppen som du beskrev, hur formerades den?

Rolf Holmberg: Nej, det var ju vi alla tillsammans med … [Jan] Simonsson, undrar om inte han satt med i den här gruppen också, från huvudkontorets dataavdelning? Och så var det jag och så var det … nu ska vi se vad han hette … han som var divisionschef före Lennart Karlsson hade blivit divisionschef för stormarknadsdivisionen, som var med här också … Nej, jag tror det var vi som var det här lite grann. Sen kom det mer sen när NK kom in i bilden. Då fick vi in folk ifrån NK i projektet också, som skulle titta lite grann på framtiden. Jag vet att vi satt på Hotell Europa i Göteborg och hade möten och i Stockholm. Men det var i första hand inom stormarknadsdivisionen som det jobbet pågick.

Gustav Sjöblom: Varför var det framför allt där?

Rolf Holmberg: Det vet jag inte, för jag hade lämnat då. Det blev ganska vattentäta skott mellan EPA-varuhusen och stormarknadsdivisionen. Det var som vi ville båda två, därför att det blev så när man expanderade på samma ort att EPA-varuhusen konkurrerade med sig själva, tyckte de. Då var det så att varuhussidan alltid upplevde sig vara i underläge och det är klart det var de, därför att stormarknadssidan var mycket friskare och vågade göra saker och ting som ingen varuhuschef skulle våga göra, helt enkelt. Vi var egentligen lite granna uppmanade till det också. Så länge man tjänade pengar och det gick bra och man kunde visa resultat, så länge förläts liksom allting, även om man gjorde sånt som inte var tillåtet från inköpsavdelningen.

Gustav Sjöblom: Och i arbetet i den här gruppen började ni tvingas till lite mer närkontakt och engagemang, inte med datorer, men med system och systemuppbyggnad?

Rolf Holmberg: Ja. Men vi skickade bara det via de som så att säga var våra budbärare, typ divisionschefer. Det var aldrig att vi satt i samma rum som … ja, Jan Simonsson satt jag tillsammans med då och Olle Ljungdahl var också med vid några tillfällen … Men annars var det mest vi som hade att författa och sen lämna papprena vidare med vad vi tyckte och hur vi ville ha det. Och då var man ju väldigt frustrerad över att vi inte kunde få igenom våra önskemål… för vi såg ju vad som höll på att ske i handeln, framför allt med datafångst, och då var man väldigt frustrerad över att vi inte kunde börja fånga data på ett annat sätt.

Gustav Sjöblom: Vad var det som skedde då?

Rolf Holmberg: Det som började ske var att det började komma koder som man skulle kunna använda. Det började så sakteliga slå igenom och då tyckte vi i den så kallade framtidsgruppen att det var viktigt, det här skulle vi kunna använda. Och då var det i första hand sällanköpsvaror som kunde märkas genom att göra egna etiketter. Vi hade ju i det läget inte ens kassaapparater som kunde fånga artikeldata. Sen kom ju elektroniska kassaapparater som man kunde läsa av centralt, med nån form av serverhistoria till.

Gustav Sjöblom: Började du personligen engagera dig djupare i den här utvecklingen?

Rolf Holmberg: Ja, jag var ju väldigt intresserad utav det. När jag fick frågan om jag ville bli ICA-handlare bestämde jag mig för att bli det. ICA hade ingen erfarenhet av sån här storbutiksetablering, utan det här var den andra i Sverige – och de ville ha nån som hade

erfarenhet ifrån varuhus och den branschen. Så av det skälet tillfrågades jag att bli handlare där.…

Gustav Sjöblom: Och det var alltså 1976 som du …

Rolf Holmberg: Ja, -75 då.

Gustav Sjöblom: -75. Blev du kontaktad av ICA?

Rolf Holmberg: Jag blev kontaktad av ICA. Jag hade haft kontakter i flera år med ICA Hakon.

Gustav Sjöblom: För att öppna det som blev Flygfyren i Norrtälje?

Rolf Holmberg: Nej, egentligen var det så att vi hade haft kontakt i ett par år. Jag sa att får jag nånting uppe i Norrland, uppe runt Östersund där, så kan jag tänka mig att titta på det. Och då säger de nej för fan, du ska inte uppåt Norrland igen, utan nu är du här nere så nu ska vi se att du hittar nånting här. Så gick det väl nåt halvår, ett år nåt sånt där och så ringer de nån gång under sommaren -75 och frågar hur det var. Vi träffades några gånger och så berättade man om Norrtälje här och sa att det måste vara en kille som kommer från varuhushandeln och har den kunskapen. Under hösten hittade vi en form och då bestämde jag mig för att sluta. Jag sa upp mig från sista december och då skulle den här butiken öppna 10 juni. Och det är klart att man var ju inte dummare än att man plockade med sig all kunskap som man hade i bagaget och satte igång att fundera: ”Hur ska man driva det här nu då?” ICA var en helt annan organisation. Där fanns det ingen datakraft i främsta ledet utan där fyllde man i remsor och rev av en remsa i en produktkatalog och skickade in till huvudkontoret när man skulle beställa. På slutet av min verksamhet inom EPA-sidan hade vi i Göteborg sett vikten av att det kom hyllkantsetiketter med streckkoder. Det hade man hade börjat producera där, vilket vi tyckte var en oerhörd framgång, och på dagligvarusidan i första hand. Där fick vi också nånting som hette MSI-dosa. Första gången man skulle köra dosan på stormarknaden körde vi en dosa till HK och så kördes den där. Det var en dosa som registrerade vad man skulle köpa, där man bara knappade in hur många man skulle ha utav varje produkt och slapp handskriva och fylla i formulären på det viset, utan istället fångades det automatiskt. Den kom väl ifrån Norge, MSI. På ICA fanns det ingenting sånt överhuvudtaget. Det som hade hänt på ICA var att man hade datoriserat och jobbade med datorer i bakgrunden på grossistbolagen ICA-Hakon, ICA Essve och ICA Eol. Men i butik hade man inte gjort nånting. Skälet var väl att om vi var ovana användare på Turitz så var vi ändå jättevana jämfört med ICA-handlare ute, som inte hade en susning om det här. Man trodde att man kanske skulle mista kunder om man gick för fort fram, så man la sig inte mycket i butiksfrågor. Sättet som man hittade att göra det på ICA var att man genom att ta bort skriftliga order kunde premiera och säga att ni får det billigare om ni kan göra på det här viset. Det blev det sätt som man införde mycket utav beställningssystemen och liknande rationaliseringar på.

Gustav Sjöblom: Det låter som att du lämnade Turitz när det började hända saker?

Rolf Holmberg: Ja, inom datasidan, ja. Det som hände var att 1974–75 … jag vet inte vad jag satt i för kommitté, men det var jävligt mycket flygande mellan Stockholm och Göteborg. Jag satt ju som varuhuschef uppe i Stockholm och det var alltid nånting. Man satt i nåt råd där nere i Göteborg och måste flyga till Göteborg nån dag i veckan i alla fall.

Det började bli mer och mer. Jag kommer ihåg nån gång att jag kommer hem ifrån Göteborg på kvällen och sitter och äter och så ringer telefonen och säger: ”Kan du vara i Göteborg i morgon bitti igen?” Då var det bara att slänga sig på flyget och så var jag nere i Göteborg på morgonen. Då fick vi besked om att NK hade köpt Turitz. Sedan var jag med i den processen och den tog ju fanimig ett par år. Det var en ganska tung process, med mycket diskussioner i affärsfrågorna. På hösten 1975, när vi hade Erik Söderberg som verkställande direktör, blev det klart att Åhlens skulle köpa NK/Turitz. Det sammanföll med diskussionerna med ICA, så då sa jag att jag har varit med om en fusion och vill inte vara med om en till. Det var alldeles för krångligt och för mycket, så då passade det så bra att hoppa av där.

Gustav Sjöblom: Och när man öppnar en ICA-handel är tanken att ICA-handlaren själv ska äga butiken i slutändan.

Rolf Holmberg: Ja. Så är ju grundtanken inom ICA, så jag betalade och köpte nio procent av aktierna här i Flygfyren. Det var den andra stora butiken ICA öppnade och den första gick inget bra. Den hade inte kommit igång helt enkelt, så man var ju lite nervös ifrån ICA eftersom det var den största som hade öppnats någon gång. Så jag lyckades förhandla mig till ett bra avtal och det innebar egentligen att så fort jag hade lönsamhet skulle jag kunna köpa alla resterande aktier utom en. Med de vinster du gör betalar du etableringen och vad ICA har lagt ner för att köpa läget och för att bygga, ja alla såna kostnader. När man har betalt av det med ränta får man köpa aktierna. Det lyckades jag klara av redan första året. Vi tjänade bra med pengar och det gjorde att jag snabbt kunde bli egen. Vi sålde kläder här då och hade ett stort jävla varuhussortiment och var väldigt stora på kläder, faktiskt. Flygfyren, tomten, ägdes av en man som hette Olle Henriksson, som var ägare utav klädbutiker mest. Han hade för avsikt att flytta sitt lager dit, men sen insåg han att nej, det var för kommersiellt bra, så han gick ut och sålde läget istället. Men han ville att butiken, Henrikssons, skulle fortsätta och då sålde vi kläder. Jag hade viss erfarenhet från stormarknaden, för vi höll ju på med samma typ av kläder, ungefär. En sak visste jag från alla mina varuhus och det var att finns det nånting som kunde kosta pengar i lagerhänseende och bli gammalt och dåligt, så är det kläder. Det är ju så – och var i synnerhet då, även om det har snabbats upp lite – att om du är liten och ska handla med kläder kan du aldrig få en högre omsättningshastighet än vad du kan köpa. Köper du till en höstsäsong och en vårsäsong får du ju inte mer än två gånger per år, under förutsättning att du säljer ut allting, men det gör du ju inte. Och det såg man ju på EPA-varuhusen att det hängde ju för fanimej kläder för miljoner kronor som var gamla, som man visste att ingen ville ha, men ingen orkade ta avskrivningskostnaden och skriva av och slänga det. Man ville helst inte veta av att man hade det, så man försökte plocka undan dem. [skratt] Då sa jag: ”Ska jag hålla på med kläder kommer jag inte att göra det själv, för det kan jag inte, utan jag måste ha nån som sköter det. Men jag vill ha kontroll på hur mycket vi har i lager och så vidare”. Därför hade jag bestämt mig för att så fort jag får egen lönsamhet så ska jag börja bygga det som vi hade skissat i de där framtidgrupperna på EPA-Turitzsidan och 1977 satte jag igång att skriva den första kravspecen för en datamaskin.

Gustav Sjöblom: Innan vi går dit kanske du kan beskriva hur det fungerade att vara ICA-handlare. Vad hade du för relation till ICA Hakon som var grossistbolaget och till andra gemensamma delar av ICA?

Rolf Holmberg: Den stora skillnaden mellan att jobba i ett kedjeföretag och i ICA var att du plötsligt var ensam. ICA, grossistbolaget, hade inte mycket kunskap. De hade inte

mycket styrning eller vad man ska säga på butiken över huvud taget. Bara det gick bra så att man fick sälja sina varor och fick in sina pengar, så brydde man sig inte särskilt mycket. Man hade en avdelning för butiksetablering och butiksdrift som gjorde ett gott jobb. De hjälpte till vid öppningen, nyanställde folk och alltihop det här. Men sen när det var över så var man inte särskilt intresserad av butiken, om man inte begärde hjälp därifrån. Utan det som jag upplevde att jag fick, det var så att säga ett ekonomiskt kontrakt med Hakon om att jag köpte prylar. Det som också var fantastiskt med ICA var att du inte var piskad att köpa från ICA. Det fanns ingenstans skrivet i några regler att du måste köpa av ICA, utan det var den moraliska skyldigheten man kände, plus att det ofta var fördelaktigast att handla där. Men kände du att du kunde göra affärer med andra och köpa bra varor billigare fanns det inget som kunde hindra dig. Och även om det kanske inte sågs med de gladaste ögonen så var det också så att man lite grann hyllade principen att är inte vi billigast så ska inte vi sälja det, utan vi måste vara de bästa. Det drev deras verksamhet framåt. Jag tycker att de var oerhört duktiga i den verksamheten, även om det fanns massa gånger då man hade dispyter och diskussioner. Så jag upplevde mer att vi hade ett ekonomiskt avtal att ICA är huvudleverantör, ICA äger fastigheten och jag sköter driften i egen regi och köper varor där jag finner det billigast och bäst.

Gustav Sjöblom: Så du tog aldrig över fastigheten?

Rolf Holmberg: Nej. Den fick man inte äga då. Deras garanti för att man skulle vara kvar som ICA-handlare var egentligen att man hade fastigheten och hyreskontraktet. Däremot investerade vi ett antal miljoner i fastigheten med egna pengar, Flygfyrens pengar, och det var inga bekymmer. Det var först på slutet när det kom nya kassor som man börja diskutera att hyreshöjning skulle följa. Även om vi hade kostat på förbättringarna skulle man få betala för hyreshöjningar. Vi hamnade aldrig i det läget, men det var de diskussionerna.

Gustav Sjöblom: Ägdes ICA Hakon av handlarna?

Rolf Holmberg: Ja, till viss del av handlarna, men också utav ICA centralt.

Gustav Sjöblom: ICA centralt hade du aldrig med att göra?

Rolf Holmberg: Nej, bara så att man åkte på stämman ibland. Alltså ICA-förbundet, motsvarande dagens Hakon Invest, ägde Hakon och där hade man en röst när det gällde olika saker. Men jag var egentligen aldrig nån flitig ICA-person. Jag var med i styrelsen, men det var snarast utifrån att de tyckte att eftersom jag har stor butik så skulle jag vara med. Annars var jag inte särskilt engagerad i arbetet med ICA. Jag tror att jag har ett stort ICA-hjärta, men det var många som kanske inte trodde det, för jag drev nog ganska mycket frågor som kanske inte var så där helt populära i olika stycken.

Gustav Sjöblom: Vilken organisation var det som ägde de 91 procenten av Flygfyren till att börja med?

Rolf Holmberg: ICA-Hakon.

Gustav Sjöblom: När man skulle öppna, fanns det nåt motstånd mot externhandeln från allmänheten eller från kommun, länsstyrelse eller andra tillståndsgivare?

Rolf Holmberg: Allmänheten har väl egentligen aldrig varit nåt större motstånd. Däremot från kommunalt håll har det funnits gånger som jag verkligen har varit i dispyt med myndigheterna här, om utbyggnad och så. Det är ett helt annat klimat idag. Men jag menar, kollegerna var ju inte glada. ICA fick ta emot brev där trettio kollegor här i området skrev att den där Rolf Holmberg och Flygfyren, den borde man snarast kasta ut härifrån och från ICA. Kollegialt fanns det ju ingenting. Inom EPA hade jag kollegor man kunde ringa till och så vidare. Skulle man ha nån kollega här, då fick man ringa till nån som bodde sju mil härifrån, typ ICA Uppsala, [skratt] eller nån som inte kände av konkurrensen. Det är en konkurrensutsatt marknad och det är ju så för oss alla: konkurrens tycker vi är jättebra så länge det inte drabbar oss själva. Och det var ju vad det här gjorde, så att säga. Flygfyren fick en impact på hela bygden här. Dessutom blev det ju en sån succé. Det var ju många som trodde att det inte skulle bli någonting av det, men det blev det.

Gustav Sjöblom: Så det var inga problem initialt att få tillstånd?

Rolf Holmberg: Nej, de hade ICA redan ordnat. Det blev sen när vi skulle bygga ut, för där parkeringen är idag på Flygfyren, där skulle infarten till Norrtälje gå. Innan jag fick flyttat på den infarten och fick ordning på det tog det mycket folkopinion och mycket jobb. Men det löste sig så småningom.

Gustav Sjöblom: 1977 började det verkliga engagemanget med datavärlden, som du beskrev det, i och med att du faktiskt tog fram en kravspecifikation. Hur gick det till?

Rolf Holmberg: Jag hade med mig i bagaget all varuindelning från hur vi hade haft det på EPA-sidan och den kopierade jag naturligtvis. Redan när jag öppnade 1976 hade jag delat in butiken i femton huvudgrupper … eller om det var tjugotre huvudgrupper och sen ytterligare kanske hundrafemtio–tvåhundra varugrupper som jag hade benat ganska långt ned i detalj, med varugruppsnummer och alltihop.

Gustav Sjöblom: Skapade du det själv? Det fanns ingen standard?

Rolf Holmberg: Det fanns ingen standard eller nånting, så jag skapade en hierarki ifrån artikeln så att man skulle kunna hitta artikeln på flera olika sökbegrepp. Jag hade ju ändå lärt mig nånting från Göteborg. Genom att knappa fyra siffror i kassan, plus priset, på alla specialvaror, skulle man komma ganska långt. Varje kassaapparat var utrustad med tio standardknappar, tror jag, och de tio kunde jag utnyttja, så att säga; en för kött, en för chark, en för frukt och grönt, en för konserv och så vidare. Sen satte jag varunummer på exempelvis skjortor, strumpor, underkläder och alltihop. Kortärmade skjortor hade en underserie, långärmade hade en annan. Vi märkte alla varorna på det viset redan innan vi startade, så det gick ganska bra. Från början behövde de aldrig slå den här extrasiffran, utan då hade vi bara de första tio tangenterna. Men när jag sen började skriva en specifikation för datasystem eller hur jag ville ha mina data, då fick jag användning för det här. Då var det också så att jag läste i en tidning … om det var Affärsvärlden eller vad det var … om en liten dator som hette Q1, en amerikansk maskin som såldes av Carl Lamm kontorsmaskiner. Jag köpte den, i alla fall, kontant. Den matades med femtumsdisketter. Jag kunde ju ingenting om data eller så där, men däremot fick jag tag på den där tjejen, Eva Ademark nere i Skåneland. Hon kom upp och jag visade vad jag hade gjort och hon tog med sig det hem och så kom hon tillbaka med program och på det viset började det hela.

Gustav Sjöblom: Var hade hon för bakgrund?

Rolf Holmberg: Hon var programmerare.

Gustav Sjöblom: Hade hon jobbat med Q1 tidigare?

Rolf Holmberg: Hon kunde Assembler och Pascal och jag tror den här programmerades i ett programspråk som hette Q1, faktiskt.

Gustav Sjöblom: Var hon konsult?

Rolf Holmberg: Hon var konsult, ja.

Gustav Sjöblom: Egen?

Rolf Holmberg: Egen, ja. Nej, hon jobbade först på Industrimatematik, tror jag, i Malmö, när jag anlitade henne. Sen hade hon någon kille till där nere som hette Rolf, som också jobbade på Industrimatematik. Han blev senare vår guru både vad gäller systemering och programering. Eva berättade aldrig att han fanns i bakgrunden, inte förrän ett antal år senare. Eva kom upp till Norrtälje med jämna mellanrum och satt vid vår maskin och däremellan utväxlade vi disketter och på nätterna körde vi telefonsamtal med hur jag ville ha saker och ting och man fick skriva ner i detalj och göra specifikationer för hur det skulle se ut. Då var det så att jag i första hand ville fånga varusidan, lagernivåerna. Därför att det var ju så här att ska man tjäna pengar ska du ha en snabb omsättningshastighet. Och dagligvarorna har man inget bekymmer med, där kan du i stort sett se vad du säljer på dan och köra undan. Då visste jag matematiskt att kunde jag omsätta mitt lager tjugofyra gånger per år hade jag gratis lager. Kunde jag göra tjugofem gånger började jag få ränta på mitt lager. Då gällde det ju att man måste ha både kläder och husgeråd och andra varor som inte fick ligga för länge, utan måste ha låga lager och snabb omsättning. Det vi gjorde då var att vi tog in alla följesedlar i systemet. Alla varor vi köpte knappades in i systemet och matchades mot fakturorna dessutom och så fick vi fram bruttovinsten. Varje dag, i stort sett, kunde jag gå och läsa av: igår fick vi in så här mycket varor och de ska ge en bruttovinst som är så här stor. När det mötte försäljningen kunde man konstatera att så här mycket är sålt. Så vi fick upp ett jävla snurr på lagret och lyckades hålla det riktigt bra, ständigt med ny innovation naturligtvis på datasidan, nya program och allt möjligt för att lösa saker och ting. Ola [Jansson] som var med då var fantastiskt bra. Man införde en ny rutin i butiken och efter en halvtimme kom han upp och sa: ”Det här får du sluta med. Det går inte, du måste göra om det hela.” Men han är en kreativ person och hjälpte mig att hitta nya lösningar på det här, så vi gjorde om hela tiden.

Gustav Sjöblom: Vad hade han för roll i butiken?

Rolf Holmberg: Han var butiks… Ja, han hade väl egentligen … Han var, så att säga, förste man eller ansvarig.

Gustav Sjöblom: Så han hade inte någon datorbakgrund?

Rolf Holmberg: Nej, ingen datorbakgrund alls, men han var oerhört intresserad och lärde sig mycket. Sen hade jag en man som hette Rolf Westin som försteman och som fick ansvaret för kläder. Han var väldigt duktig i matte, matematik och kom också att hjälpa till i de här bitarna och blev duktig i att se hur vi på bästa sätt kunde utnyttja datakraft för att rationalisera verksamheten.. Han var gammal militär, så han hade också kun-

skaper att förmedla i verksamheten hur det skulle gå till, saker och ting. Så vi var ett väldigt bra team där som jobbade med datorn.

Gustav Sjöblom: Men om vi går tillbaks till det här ögonblicket då du alltså såg en artikel … det var en artikel, det var inte en annons?

Rolf Holmberg: Nej, det var en annons i en tidning, Affärsvärlden eller vad det var för tidning som man satt och läste och såg den där maskinen och tänkte: ”Jamen, det där är nog en bra maskin”, alltså det stod ju så mycket vackert om den i tidningen.

Gustav Sjöblom: Vad var det för sorts dator?

Rolf Holmberg: Ja, det var en liten bords… den var stor som skrivbordet här, halva skrivbordet i alla fall. Så satt det en diskettstation i nåt sorts tangentbord och en skärm. Det var liksom det som var.

Gustav Sjöblom: Var det en minidator då, jämförbar med IBM System/3 eller 36?

Rolf Holmberg: Ja, de tidigaste modellerna på IBM, System/3 ungefär, ja. För jag fick ju frågan sen från IBM varför jag inte hade köpt deras maskin.

Gustav Sjöblom: Gjorde du nån utredning för att jämföra?

Rolf Holmberg: Nej, ingenting. Jag ringde upp och de fick komma och visa maskinen och vi diskuterade vad den kunde göra och så fick jag tipset på den här Eva Ambolt (Ademark tillkom efter att hon gift sig med Rolf). Sen sa jag att jag köper den och så gjorde jag det.

Gustav Sjöblom: Så det var Carl Lamm som var svensk agentur …

Rolf Holmberg: Ja. De hade agentur för den där maskinen och de tipsade om Eva Ambolt på Systemintegration i Malmö.

Gustav Sjöblom: Pratade du med nån annan Q1-användare?

Rolf Holmberg: Nej.

Gustav Sjöblom: Fanns det nån annan användare i Sverige?

Rolf Holmberg: Nej, jag tror inte det. Ja, det fanns kanske nere i Skåneland, för de hade väl hållit på lite granna med den. Men ingen som jag kände.

Gustav Sjöblom: Upplevde du det som ett viktigt moment, att du gjort en stor investering?

Rolf Holmberg: Nej, nej.

Gustav Sjöblom: Varför inte?

Rolf Holmberg: Nej, det vet jag inte varför inte. Men alltså, jag var så inne i det här att jag aldrig ifrågasatte att det skulle bli bra.

Gustav Sjöblom: Var det för att du litade på hårdvaran eller litade på Karl Lamm, eller för att du tyckte att det här egentligen inte var en fråga om hårdvara, utan det var specen och systemutvecklingen som var det viktiga?

Rolf Holmberg: Det viktiga var ju att maskinen kunde klara av saker och ting, sen hur och så vidare, det la jag mig nog inte särskilt mycket i, utan den skulle vara kompatibel med flera språk och så vidare. Nej, jag tvekade inte särskilt länge när jag köpte den där maskinen. Dessutom tyckte jag det var bra pris på den, så jag tyckte inte det var så stort risktagande.

Gustav Sjöblom: Mm. Då har vi fått in maskinen.

Rolf Holmberg: Ja.

[skratt]

Gustav Sjöblom: I affären.

Rolf Holmberg: Och sen var det då att anställa en tjej och utbilda henne i att hantera maskinen. Jag själv kunde ju inte … Eller kunde och kunde, jag kunde naturligtvis maskinen, men jag satt ju inte och jobbade i programmet, utan när vi hade kommit så långt började jag fundera på nästa steg i utvecklingen och då blev det datafångst som jag funderade kring. Då fanns det ju inga EAN-koder ute, utan det som fanns var ju Anker som var ute och sålde. Ja, det fanns faktiskt en maskin till, men som jag inte övervägde ens, och det var Honeywell-Bull. Den maskinen blev ganska mycket omtalad senare.

Gustav Sjöblom: Så det var andra leverantörer som …

Rolf Holmberg: Ja, det var Anker Data System. Han hade en idé om att det var Honeywell som man skulle ha. Det stod såna här Honeywellmaskiner i Karlskrona och på andra ställen, men de användes inte utan stod där och väntade på program när jag såg dem. Så jag vet inte riktigt hur de kom att utnyttjas. Utan jag började fungera på datafångsten och då var det ju Karl-Willy [Turegård] som hade sina maskiner och det fanns de, både i Uppsala och Upplands Väsby, som investerade då och började trycka etiketter. Men om man ska vara rationell … Om du använder en pistol – alltså en prismärkningspistol som bara säger ratata och så har du märkt hundra burkar – mot att du först ska knappa in och tala om att nu har det kommit en sån med burkar, grönsaker och så ska man trycka ut etiketterna och så ska man sätta dem i annan apparat för att märka de där hundra burkarna, då har man ju insett att då har det redan gått en kvart för mycket, en halvtimme för mycket. Så jag var inte intresserad av det överhuvudtaget, utan då tänkte jag: ”Ja, men då lever jag med mina fyrställiga koder här och kör dem i stället”. Så vi körde ju fyrställiga koder på konserver och olika varugrupper där så vi hade ordning. Fram tills kodmärkningen blir verklighet, en realitet i butiken.

Gustav Sjöblom: Alltså att EAN…

Rolf Holmberg: EAN-koderna slog igenom, ja. Därför att före det så fanns det ingen som helst ekonomi i att köra EAN. Det jag hade gjort i vårat system, det var att jag hade klarat bruttokontrollen. Jag kunde alltså mäta mitt svinn. Och det har varit så inom ICA under alla år att inga ICA-handlare i Sörmland hade svinn. Sa man nånting så endera ljög

man eller också uppskattade man rakt upp och ner, bara. Jag menar, det kunde komma säljare utav larmsystem och säga: ”Ja, idag uppgår svinnet till fyra procent” och då frågade man: ”Hur vet du det?” ”Jo, men det finns utredningar på det.” ”Jamen, kan jag få se dem, då?” Det fanns ju fan ingenting, utan det var bullshit helt enkelt. Men vi hade ju god ordning på svinnet. Vi visste vad vi hade i svinn och kunde följa det och det tycker jag var en av styrkorna. Vi var också Sveriges mest lönsamma butik under ett antal år där, när vi tjänade bra med pengar. Och då fundrade de ju: hur fasen kan du tjäna så mycket pengar, fast du investerar så mycket pengar i data? Det kanske var just därför som vi tjänade våra pengar.

Gustav Sjöblom: Hade du tid att både sköta den andra administrationen och …

Rolf Holmberg: Ja.

Gustav Sjöblom: … engagera dig aktivt i datautvecklingen?

Rolf Holmberg: Ja. Datautvecklingen var nätterna, egentligen. Och butiken på dagarna. Men jag tyckte om det. Jag kunde sitta i timmar på nätterna och skriva och rita. Jag var sällan hemma före klockan elva på kvällarna, i alla fall sällan före sena nyheterna vid tio. Och eftersom det var i en liten stad kom ju ungarna på jobbet. [skratt] Det var liksom inga svårigheter där heller. Hustrun jobbade ju, men hon jobbade då fyra dar i veckan och begränsad tid och tog hand om hushållet. Det skulle aldrig ha gått annars, om jag inte hade haft den uppbackningen.

Gustav Sjöblom: Nu har vi gått igenom att datorn har kommit och du har beskrivit att du tittade på befintliga lösningar för datafångst, men bestämde dig för att egentligen behålla din egen variant …

Rolf Holmberg: Ja.

Gustav Sjöblom: … med de fyrställiga koderna och en mindre avancerad lösning.

Rolf Holmberg: Ja, precis. En väldigt enkel lösning.

Gustav Sjöblom: Hur omvandlades det här till datasystem? Vilka var ni som jobbade med det, som programmerade, som …

Rolf Holmberg: De som programmerade var ju Eva och Rolf nere i Malmö.

Gustav Sjöblom: Du hade ingen intern programmerarkompetens?

Rolf Holmberg: Ingen intern programmerarkompetens. Vi hade våran nyttjandekompetens och det var ju det som var så bra va, att vi provade en halvtimme och sen skickade vi tillbaks grejerna och sa: ”Nej, så här hade vi inte tänkt det, så här fungerar det inte som det ska.” Och så fick vi det omgjort och det var snabba puckar och lätt att göra ändringar.

Gustav Sjöblom: Var det nån mer än du och Ola Jansson som var inblandade i …

Rolf Holmberg: Ja, Rolf Westin också, i viss utsträckning, men det var i första hand Ola och jag som utvecklade det hela.

Gustav Sjöblom: Det kan inte ha vart nåt särskilt avancerat system, om man tänker att ni från beställarsidan egentligen gjorde utvecklingsjobbet på fritiden och all programmering skedde på konsultbasis?

Rolf Holmberg: Ja.

Gustav Sjöblom: Så det var en väldigt liten projekt…

Rolf Holmberg: …organisation, ja, precis. Vi var fyra stycken inblandade i det hela, det var inte mera.

Gustav Sjöblom: Säger du mer eller mindre att om man visste vad man gjorde så var det ingen big deal? Man skulle vara beredd att ta investeringskostnaderna och ha en god beställarkompetens och teknisk personal som visste vad de gjorde?

Rolf Holmberg: Ja, precis. Och kunna förmedla vad man ville, det var ju det som framför allt var det viktiga. Sen var det naturligtvis duktig kompetens när det gällde att systemera och programmera. Du hade inte mycket minne att snurra på här, utan du måste göra det hela jävligt tight för att du skulle få det att fungera.

Gustav Sjöblom: Hade ni någon mer kontakt med Carl Lamm efter leveransen?

Rolf Holmberg: Nej, nej.

Gustav Sjöblom: Behövdes det ingen support på datorn?

Rolf Holmberg: Nej, jag vet aldrig att vi behövde någon support. Det var de här disketterna man bytte. Diskettstation där fick man göra ren ibland, men annars var det inte mera. Och då hade vi nog det mest avancerade systemet som någon, i alla fall privat, handlare och butik hade i landet över huvud taget. Men ändå var det så enkelt, tyckte vi då.

Gustav Sjöblom: Kan du beskriva hur det fungerade?

Rolf Holmberg: Ja, det fungerade så att varorna kom hem till butiken. Vi tog emot följesedlarna och de knappades in. Tio dar senare kom fakturorna. De knappades in och så matchades de automatiskt i systemet mot varandra. Och när följesedlarna knappades in, knappades de in med både netto och bruttopris. Sen fanns det rabattskalor och så vidare upplagt för varje leverantör i ett leverantörsregister. Då kunde man titta på leverantörens kondition, om det var tre procent, tio dar, eller trettio dar, och man kunde se om man fick extra rabatter om man var vid vissa volymer. Allt det där låg i maskineriet, så när fakturorna kom matchades de emot. Första dan när vi hade fått in följesedlarna fick man en rapport om att igår fick vi in varor för så här mycket pengar som ska ge så här mycket. När sen fakturorna kom kunde ju det ändras, för om du hade fått rabatter som låg på fakturan fick du en ny prognos på bruttovinsten. Så enkelt var systemet i början … ja enkelt, det var ju ganska komplicerat ändå, för det är inte helt enkelt att få med alla de här koderna och rabatterna. Men mycket när det gäller den här biten är ju att det inte var de hårda vinsterna som jag såg, utan jag såg till de mjuka vinsterna. Jag kunde gå in och följa varje dag. Jag hade ett leverantörsregister där det stod hur mycket jag hade köpt, hur mycket jag hade sålt för, hur mycket jag har haft i marginaler. Jag kunde ta hit en leveran-

tör och säga: ”Hörrudu, det här ser inte bra ut när det gäller dig” och diskutera med varje leverantör utifrån min nivå. Det kunde man inte då annars.

Gustav Sjöblom: Är det samma sak som en reskontra?

Rolf Holmberg: Ja, i princip så var det reskontra, men den var uppbyggd så att vi hade all information per leverantör, per artikel sen när det blev artikelredovisning. Men i början var ju till exempel mjukt bröd en grupp, så då kunde jag inte härröra, för jag hade inte lagt varje leverantör som ett eget artikelfält, utan det kom först i ett senare skede. Från början var det bara för gruppen bröd som du kunde se exakt hur det såg ut, från vilka leverantörer du hade köpt, hur mycket du hade köpt och till vilken beräknad bruttomarginal du hade köpt det. Det fick vi via följesedlarna, fakturorna.

Gustav Sjöblom: Låg redovisningen på samma dator?

Rolf Holmberg: Nej. Redovisningen låg på Hakon, vi skötte all redovisning via Hakon. Så det här var ett helt separat system, skilt ifrån bokföringen.

Gustav Sjöblom: Jaså, det fanns ingen ingång ens till bokföringen?

Rolf Holmberg: Nej. Jo, senare kom vi att ha det, för i de senare systemen byggde vi så att det gick att skicka över filer till bokföringen.

Gustav Sjöblom: Men ni skrev alltså inte ut fakturorna i systemet?

Rolf Holmberg: Nej.

Gustav Sjöblom: Så det här är egentligen mer ett sorts beslutstödssystem och inte ett redovisnings… Det är inte ett affärssystem, utan ett beslutstödssystem?

Rolf Holmberg: Det är ett beslutstödssystem i mycket och … ja, rapporter kan du säga. Du får ut fungerande rapporter ur systemet, helt enkelt, som visar vad du har gjort. Ja, det är väl egentligen det det visar. Framför allt höll vi ordning på lageromsättningen, omsättningshastigheten och så kunde vi ju mäta varje leverantör och försöka fråga varje leverantör mer genom att vi kunde veta mer än vad de visste.

Gustav Sjöblom: Fick ni bättre faktureringstider och sådant av det här också?

Rolf Holmberg: Nej … Alltså, du menar konditioner från leverantörerna?

Gustav Sjöblom: Ja.

Rolf Holmberg: Nej, det vi kunde ju förhandla till och säga: ”Ska du vara kvar här så får du faktiskt lov att ge fem procent om du ska ha betalt på tio dar” och så vidare. Det var väl det vi fick ihop.

Gustav Sjöblom: Gav det nån återklang inom ICA-världen?

Rolf Holmberg: Ja, det gjorde det ju. Vi betraktades då som lite unika i ICA-världen och ingen kunde fatta att vi kunde hålla på med bruttoredovisning. Många handlare har haft och har fortfarande den principen att de öppnar kassaskåpet och finns det pengar så är

det bra, finns det mer pengar imorgon så är det jättebra, och finns det inga pengar då … Det var väldigt mycket så. ICA-handlarna har ju alltid haft god pejl ändå på vad de har gjort, men utan att så att säga … Det jag var ute efter var en sorts tävlan med mig själv, att jag ska tjäna pengar i år så ska jag tjäna mer pengar nästa år. Och det blev ju lite grann av det här också att eftersom vi tjänade bra med pengar då så blev vi ju också en visa inom ICA, åtminstone inom ICA-Hakon, vad vi höll på med, så vi hade ju ständigt mycket folk som vandrade till oss och skulle fundera på hur det var.

Gustav Sjöblom: Var det nån som emulerade det här systemet och byggde ett likadant?

Rolf Holmberg: Det fanns ju många ICA-handlare som höll på då. I Uppsala har du ju Malm som höll på och i Upplands Väsby fanns det nån och i södra Sverige fanns det nån. Det var ju många, många aktörer på marknaden som såg det här som en framtida marknad, i synnerhet från kassasidan, typ NCR, IBM … och sen fanns det också mindre borta i Kalifornien, jag kommer inte ihåg vad de hette, Data Checker och såna där som hade system som de ville sälja då och det var ju allting som som rörde sig. Men det var ju väldigt få som hade kraft och orkade intressera sig tillräckligt mycket för en.

Gustav Sjöblom: Fanns det något samarbete mellan ICA-handlarna?

Rolf Holmberg: Nej.

Gustav Sjöblom: Inte heller inom inom Hakon eller Eol eller Essve?

Rolf Holmberg: Nej. Så småningom kom det att bildas en grupp inom ICA Hakon – eller inom ICA Sverige då – med tjänstemän som jobbade med det här. De och jag var ju inte alltid kontanta med varandra, för vi hade helt olika uppfattningar i hur det här skulle köras.

Gustav Sjöblom: Var det in på 80-talet då?

Rolf Holmberg: Ja, det var i slutet 70-talet som det där bildades, misstänker jag. Det var väl Rangvald Eriksson då … IBM hade genom … Vi behövde byta kassaapparater och då ville vi ju kunna fånga de här varugrupperna. Det som jag pratar om nu var -79 någon gång, som vi köpte den här gamla 3650 av IBM. Då hade vi på kontoret en Q8, jag menar Q1:a, men den kunde ju inte kommunicera med IBM, utan man måste hitta en lösning. Då lovade Rangvald mig att ”Om ni köper System/34 ska jag hjälpa till så att du får transformera dina program som du har i Q1:an till System 34.” IBM lämnade ju inga rabatter. Rabatten var ju att de lämnade tid, så de lämnade en programmerare ett visst antal timmar och han och Rangvald Eriksson konverterade de här programmen och gjorde om programmen att passa till System 34. Då hade vi ett rum stort som det här – System/34 är stort som bordet här – med magnetslingor i golvet och hela klabbet för att undvika statisk elektricitet, och en stor jävla skrivare som skrev tusen sidor. Verkligen hitech, tyckte vi då, men fortfarande diskettmatad. Då tog vi på dan och skrev in följesedlarna, fakturorna och artikelnumren och skrev priser och allting sånt per artikel i registren och så körde vi över det via diskett från System 34 ner till 3680 där vi också bara hade diskettstation. Sen … nu är vi inne på 80-talet. Då kom det en kille som Rangvald eller IBM hade fått tag på, för då hade vi tröttnat på att bära de här disketterna mellan kontoren på kvällen; man måste alltid vara kvar och det var jobb. Den killen var duktig och då gjorde vi ett internmodem mellan System/34 och kassalinjen. Då stod han och vissla i en telefonlur, och så gjorde vi en svart låda som kunde omsätta det här. Vi hade en svart

låda uppe och en svart låda nere och så stod han och visslade i luren för att få rätt signal för att det skulle kunna skickas. Jag blev så imponerad utav den killen när han gjorde just det här. Sen slapp vi gå, utan då kunde vi direktöverföra ifrån den här maskinen.

Gustav Sjöblom: Vad hade Rangvald Eriksson för roll?

Rolf Holmberg: Han jobbade på Hakon då, så vi hade ju honom som vår stora tillgång Du vet, att sitta och knappa in alla följesedlar tog ju en jävla tid, så därför var det viktigt att få med Rangvald i den här processen. Så när Rangvald och jag började få god kontakt, då gjorde vi så att vi kunde få allting på data-, allting över telefonlina. Så vi tog alla följesedlar, alla fakturor via datalinan eller ja, via telefonlinan. Då blev det mycket enklare att kommunicera över huvud taget. Och det var ju också en sensation, det fanns ju ingen butik som höll på så.

Gustav Sjöblom: Var det också tidigt?

Rolf Holmberg: Ja, det var tidigt, direkt i början på 80-talet.

Gustav Sjöblom: Vad var det som var Rangvalds och Hakons intresse i det här? Var det att du kunde bli en pionjär …

Rolf Holmberg: Precis.

Gustav Sjöblom: … så kunde man hitta liknande kommunikationslösningar …

Rolf Holmberg: Man kunde utveckla dem så småningom, till andra tankar och idéer som man hade. Likadant var ju vi då … och det gjorde vi faktiskt på 70-talet, så drev vi ju på Hakon att införskaffa vad vi då kallade för MSI-dosor, som vi hade börjat med redan på EPA. Det hade ju inte Hakon över huvud taget. Men sen efter ett år eller två – kan det vara -77, -78, -79 nån gång – kom Hakon också med hyllkantsetiketter och Micronicdosor. Vi var bland de första som testade av det och körde det. Jag glömmer inte vår nestor inom ICA, Nils-Erik Wirsäll. Han kom och tittade på det här med hyllkantsetiketter och det var jättebra tyckte han. Men vad gör man då en etikett försvinner? Det var hans stora bekymmer. Alltså då kommer ju inte den varan hem mer. Men det blev ju en standard sen. Sen har det ju varit så också att de här etiketterna har ju sett lite … alltså i butiken, på hyllkantsetiketterna läser man ju Interliv och på varorna läser man ju EAN och det är två olika koder som läses på olika sätt. Det var ju lite grann tricket i början innan vi fick fram utrustning som läste båda.

Gustav Sjöblom: Du startade alltså Flygfyren -76 och systemutvecklingen började 1977. När kom det i drift?

Rolf Holmberg: Ja, vi började nog i slutet av -77 och sen -78 började det vara i drift. Det kom ju mer och mer sen.

Gustav Sjöblom: Sen hände det ganska mycket på en gång med systemet?

Rolf Holmberg: Ja, vi såg ju bristerna när vi började köra Q8, nej Q1, att det inte kommer att räcka till, när vi såg volymerna. Hon låg ju ständigt efter i stansningen. Efter ett tag blev liksom volymerna för stora för bara en person och en maskin. Då skulle man

behöva köra skift för att få in saker och ting. Och det var då som jag liksom började tänka att här måste vi göra nånting nytt.

Gustav Sjöblom: Var det då IBM-linjen kom in?

Rolf Holmberg: Det var då IBM började komma in i diskussionen, så att säga.

Gustav Sjöblom: Vet du vilket år ni köpte 3650 och …

Rolf Holmberg: 34. Vi hade ingen 3650, 34 hade vi bara. Jag tror att det var -79 vi köpte den.

Gustav Sjöblom: Kom EAN-koderna också ungefär då?

Rolf Holmberg: Nja, inte i nån omfattning. De började nog inte träda i kraft på allvar förrän början på 80-talet. -79 var det nog fortfarande det här att man tryckte egna EAN-etiketter. Sen var det väl vissa paket. Den som var först var ju UPC-koden som var den amerikanska motsvarigheten till EAN men som en EAN-läsare kan läsa. Den började komma då på flingor och på Heinz ketchup och sånt där, men det var ju fortfarande alldeles för lite. Sen hade vi ju väldigt stora diskussioner i Sverige, som du kanske kommer ihåg– eller du kommer inte ihåg det, men det var i alla fall så att det var mycket diskussioner om koderna här och att sätta in sån utrustning. Facket var ju rädd att nu försvinner jobben ur handeln och kunderna var rädda för att prislappen skulle försvinna för det fanns ju inget så bra som prislappen. Vi levde ju i en inflationstid och inflationen var mellan sju–åtta procent vissa år. Det gjorde att när kunden hade köpt en burk kryddpeppar så stod det 4:90 på den. Ett år senare när burken hade gått åt så fick man köpa en ny för 5:40 och då sa de ”jävlar vad priserna har stigit”. Därför ville man ha prislappen kvar. På början på 80-talet började vi tänka på hur fan vi ska komma runt det här. Eva och Rolf fick göra massor av olika program, för vi var tidigt ute med radiokommunikation mellan våra hyllkantsetiketter och … -82, -83 hade vi radiokommunikation mellan butiken och kontoret så vi kunde gå ner och läsa hyllkantsetiketter och varor och sånt här direkt. Då var det som så att jag gjorde såna här, vi gjorde intervjuprogram så vi kunde sköta våra intervjuer själv. För vi hade intervjuer med våra kunder. Två hundra kunder intervjuades två gånger per år. För vi var så beroende utav sommargästerna, så vi ville veta vad de ville ha respektive … vi ville veta vilka folk som var i kommunen, för att kunna beräkna köpkraft och sånt. Och då gjorde vi ett intervjuprogram. Och då ställde vi frågor till kunderna, och de fick välja exemelvis mellan att ha prislappen kvar eller att vi gjorde det eller det. Så vi tyckte vi var ganska säkra på våra underlag när vi sen införde EAN-koden och läsningen.

Gustav Sjöblom: Interlivstandarden, vad var det för nåt?

Rolf Holmberg: Ja, det är en sån här kod också, som industrin använder. Den ser likadan ut, du ser inte skillnad på dem med blotta ögat. På körkortet har du också en interlivkod.

Gustav Sjöblom: Vad hade den för funktion?

Rolf Holmberg: Industrin kom att använda den, men jag vet inte varför. Det kan vara intressant att veta varför man valde den. Jag kanske har fått förklaringen nån gång, men jag …

Gustav Sjöblom: Och hos er?

Rolf Holmberg: För hyllkantsetiketter på hyllorna användes Interlivkod eftersom Hakon använde Interliv, men på burken fanns en EAN-kod.

Gustav Sjöblom: Kunde man läsa dem med samma läsare?

Rolf Holmberg: Ja, vi läste dem med samma läsare. Det fanns ju läsare som gick att ställa om, det gjorde scannertillverkarna. Det var egentligen här som som våran grundfilosofi, eller min grundfilosofi, skar sig fullständigt med ICA-gruppen. När jag hade gjort mina system, eller våra system, hade vi lagt in minst två sökbegrepp. Det ena var leverantör, så att vi kunde använda … som var ICA-Hakons i det fallet och det andra var EAN-koden, som man kunde söka på benämning. I ICA:s system som de skulle ha skulle man bara kunna söka på EAN-kod. Men eftersom du ibland får en vara som är gjord i Holland och andra gånger i England, om du då söker på en vara från Holland, kornflinger eller samma cornflakes, men en annan EAN-kod, så fick du aldrig träff på den, utan då fick du ständigt höra att ”den finns inte i systemet”. Men om du söker på ICA Hakons begrepp så hade de bara en kod för alla och det var ju Interlivkoden, så vi fick alltid träff på det viset. Sen vet jag inte om ICA byggde om sina system så eller om den här gruppen ändrade sig. Men det var väl den stora skiljepunkten som vi hade, där jag sa: ”aldrig att jag går över till erat” – för de ville ju sälja in sitt system system då – för då får du bara ett elände med saker och ting.

Gustav Sjöblom: Vet du hur ICA Hakon jobbade med de här frågorna?

Rolf Holmberg: Jag vet inte, det är väl Curt Forsman som vet mer om det. Det enda jag upplevde var att vi blev konkurrenter på marknaden och inte var väl sedda utav den här gruppen. Verkställande direktören på Hakon, Birger Jarl, satt även i RBS styrelse och han var inget problem, men han hanterade inte de här frågorna utan brydde sig inte om det över huvud taget.

Gustav Sjöblom: Kunde du släppa mycket av det operativa arbetet på Flygfyren?

Rolf Holmberg: Ja, jag hade bra medarbetare.

Gustav Sjöblom: Var det en förutsättning för att du skulle hinna med? Eller ingår allt det här vi har pratat om i arbetet om man ska vara en lönsam stormarknadschef?

Rolf Holmberg: Nej, det gör det naturligtvis inte. Det var bara att jag inte hade förstånd tillräckligt för att … Sen hade jag väldigt bra medarbetare, så jag kunde vara borta. Jag kunde göra saker och ting som inkräktade på tiden. Men samtidigt var det så att jag trivdes bäst när jag fick vara med i verksamheten också. Jag brukar säga så här, att de ICA-handlare som är duktiga i sitt jobb och är framgångsrika börjar endera som jag med verksamhet som kan stödja verksamheten och tycker det är kul, eller också blir man rallyförare eller hästägare eller man hamnar i ICA-styrelser och sitter en stor del av sin tid i ICA-styrelser. Det var oerhört viktigt för ICA att ta hand om människor med överkapacitet. Att bara gå i butiken hela tiden räcker för många, men för många räcker det inte, utan man behöver också få lite annat att stimulera sig med. Det här blev det jag intresserade mig för. Det var många som tyckte jag skulle ägna mig åt fastigheter eller göra andra saker, men jag tyckte det här var skitroligt att ägna mig åt istället.

Gustav Sjöblom: Hur bemöttes de här datainitiativen av personalen?

Rolf Holmberg: Det var ju inte alltid det var så jävla populärt, men i stort sett får jag säga att det var bra. Jag tror att många var stolta över att jobba på Flygfyren just därför att vi var omskrivna. Vi var tekniskt långt framme och togs faktiskt fram i olika sammanhang som en butik som hade kommit långt när det gällde framtida utveckling, samtidigt som vi var en bra butik, vill jag påstå. Vi startade tidigt med eget bageri och såna saker och vi försökte utveckla butikens framtid. Det var inte datafrågan som stod som prio ett, utan butiken var prio ett och sen var det här ett stöd för verksamheten.

Gustav Sjöblom: Vad sa de fackliga representanterna?

Rolf Holmberg: Vi har aldrig haft några bekymmer med de fackliga representanterna, utan det var mera på övergripande nivå, på Hakonnivå som man tog upp de här frågorna om att jobben försvinner och så vidare.

Gustav Sjöblom: Ledde det till några rationaliseringar på Flygfyren?

Rolf Holmberg: Ja, självklart.

Gustav Sjöblom: Var det nån som fick gå som …

Rolf Holmberg: Nej.

Gustav Sjöblom: … en direkt konsekvens?

Rolf Holmberg: Nej, utan det blev bara att man fick andra arbetsuppgifter. Flygfyren var i den situationen att man har expanderat varje år sen -76. Inte nåt år har varit sämre än det föregående. Inte nåt nytt år. Det har ständigt varit uppåt och när du utvecklar så fanns det alltid nya jobb. Och det var ju problemet egentligen. Jag höll ju på med kläder bland annat och köpte en fastighet nere i Linköping där jag skulle öppna Flygfyrens stormarknad, men där fick jag ju nej utav byggnadsnämnden och andra. Vi hade kunnat drivit igenom det, men jag ville inte hamna som förstanamn i tidningarna med de här diskussionerna, så jag sålde så småningom. Men där hade vi kläder och där körde vi också samma datakör, så att säga, som här, och kommunikation.

Gustav Sjöblom: När öppnades det?

Rolf Holmberg: -82 tror jag det var.

Gustav Sjöblom: Hur var kontakten med IBM när de kom med i bilden som leverantör?

Rolf Holmberg: Den blev väldigt bra. Det var ju ett antal gubbar genom åren, men Sune Tungström var väldigt tung där och hade mycket kunskap och kunde framför allt förmedla. Sen är det ju så – och det lär man sig ju inte förrän man har varit med – att egentligen ska inte så här små organisationer jobba med stora företag. När det skulle skickas folk till ett möte skickade de två eller tre man, men jag kom själv, för jag hade ju inga andra att skicka. När vi hade gjort de här första … – men nu är vi inne på 80-tal – frågade IBM om vi inte ville göra programmen till de maskiner de hade sålt och då kom ju PC:n och hela den här biten in i verksamheten. Vi hade gjort vår första PC-kassa och de

kom alltså från IBM, så jag var över i USA på deras labb i Raleigh vid ett par tillfällen. De bjöd över mig och det man gjorde var ju att man tog del av kunskap, erfarenheter och önskemål. RBS hade ingen revenue utav det, utan det vi fick var att vi tidigt fick ett kort.(Instickskort till IBM PC som förenklade hanteringen av externt tangentbord anpassat för handeln.) Man fick ju skriva på ett avtal med tystnadsplikt för att ha alla grejor. Vi var med och testade innan det kom ut i produktionen överhuvudtaget, de här tidiga korten och sånt för att köra en vanlig PC som en kassaapparat.

Gustav Sjöblom: RBS har du inte nämnt så mycket, men det står alltså för Retail Business Systems?

Rolf Holmberg: Ja.

Gustav Sjöblom: Och det var en avknoppning av din dataverksamhet på Flygfyren?

Rolf Holmberg: Precis. Ja.

Gustav Sjöblom: När kom det till?

Rolf Holmberg: Det blev verklighet då … alltså under de här åren som vi hade System/34:an, 1984, kom några pojkar från Åland och ville köpa applikationen. Jag ville inte sälja den, för jag visste hur mycket det skulle kunna innebära. Den var ju inte byggd som en kommersiell applikation, helt enkelt. Men de stod på sig och var envisa, så då fick de göra det och Rangvald tog på sig att sköta visst underhåll. Vi skrev ett avtal som gjorde att vi var ganska friskrivna från problem genom att Rangvald tog på sig en del av det här. Då fick vi en påse pengar och började fundera på vad vi skulle göra med den. Då startades RBS. I den vevan hade också PC kommit och var etablerat och då behövde vi kommunicera mellan PC och kassorna, IBM 3680. Vi hade ju ordnat kommunikationen via 34 till 3680, men nu behövde vi ordna från en PC, det vill säga 3680. Då behövde vi nån som kunde lyssna på den här loopen och göra en översättning mellan kassorna och PC:n. Då fick jag tag på en kille från Blekinge, en ingenjör som hade hjälpt IKEA att lyssna på loopen så de kunde sätta en skrivare ute på lagret. När kunderna köpte en säng i kassan skrevs det ut på lagret så att de kunde plocka fram sängen. Jag tog kontakt med den där killen och han fick nån månad på sig eller två och kom tillbaka med en liten svart burk. Han hade då gjort så att man kunde lyssna på loopen. Jag åkte till Bryssel med den här lådan, för IBM var intresserade av den – det tyckte jag var skitkul – och ställde ut lådan och träffade British Petroleum i Danmark, som köpte tolvhundra lådor på direkten. Jag tror det var tolvtusen spänn per låda något sånt där, mycket pengar.

Gustav Sjöblom: Hade du patent på lådan då?

Rolf Holmberg: Nej, vi hade ju inget patent, det höll ju inte jag på med. Vi bara tillverkade den. [skratt]

Gustav Sjöblom: Så killen i Blekinge hade heller inte patent?

Rolf Holmberg: Nej, nej. Här ska du höra, ser du. BP ville ha en provorder på tio lådor. Jaha. Vi åkte hem och tillverkade tio lådor. Och innan vi hade levererat dem … jag tror vi hade levererat den första och hade ju kollat då att den fungerade och allting, så fick jag ett brev från nån stiftelse i Holland, som ägdes av en svensk och som krävde mig på tolv miljoner kronor – eller om det var fyrtio miljoner, jag har säkert brevet kvar någonstans –

för jag hade gjort intrång. Det visade sig att man kunde patentera trafiken på den här loopen. Den här svensken hade uppfunnit den trafiken och patenterat den i hela världen, men hade inte förnyat licensen för Sverige. Han skickade samma brev till både British Petroleum och till mig och krävde 40 miljoner i skadestånd om jag skulle utnyttja det här. För mig var det ju bara att kvickt som tusan svara att vi lägger ner, vi kommer inte att distribuera den här annat än i Sverige – för där hade han ju inte patentet kvar. Så den ordern blev om intet. Det som hände samtidigt var att i USA fanns ett företag som hette PSI. De gjorde samma låda och jag hade även träffat honom, han var här i Stockholm för att träffa mig. Men han gav fan i den här stämningen. ”Innan de har fått ordning i det här i vårt amerikanska system”, sa han, ”då har vi redan slutat med den sortens verksamhet.” [skratt] Han sålde sin burk, jag tror att det var spanska El Corte Inglés som köpte den utav honom och installerade den. Jag gjorde det i alla fall inte, men det vi hade gjort då var i alla fall att vi hade en kommunikation för Sverige, så vi kunde kommunicera med alla burkar här i Sverige. Vi sålde den i Sverige, till Konsum Bollmora bland annat.

Gustav Sjöblom: Så 1984 …

Rolf Holmberg: Då föddes RBS. Då hade vi varit igång med massa saker och jag hade hållit på och de pengarna lade jag i att vi skulle börja utveckla för PC, för jag hade bara utvecklat för minidatorn då, för System/34. Så jag stoppade de här pengarna i ett nytt bolag och sa till Eva och Rolf att ”Det ni har gjort i Q1:an och det ni har gjort i System/34, det vill vi att ni gör i PC:n på tio megabyte.” De satte igång att jobba med det och så småningom kom det fram en applikation som blev jävligt bra och som vi har kunnat jobba vidare med och utveckla i massor av varianter.

Gustav Sjöblom: När blev den färdig?

Rolf Holmberg: Nej, den har ju aldrig varit färdig. Det lades till moduler och sånt här hela tiden i den här, va. Men jag hade den inte själv, utan jag satt med såna här A5 millimeterpapper och ritade och skrev förutsättningar och pilar. Jag köpte den själv först 1986, för då bytte vi ut vårt System/34.

Gustav Sjöblom: Var det den applikation som var RBS huvudprodukt?

Rolf Holmberg: Ja.

Gustav Sjöblom: Har den nåt namn?

Rolf Holmberg: RBS Detaljhandel hette den och den innehöll allting. Vi hade inte moduluppbyggt den så att du kunde köpa bara order entry eller bara kassan eller nåt annat, utan du fick alltihopa för trettiotusen, hela kitet liksom.

Gustav Sjöblom: Sålde ni även hårdvarukomponenter?

Rolf Holmberg: Vi sålde PC också och så burkarna som vi hade.

Gustav Sjöblom: Den här svarta lådan?

Rolf Holmberg: Den svarta lådan sålde vi, till ett antal ICA-butiker samt några ex i Norge tror jag att vi sålde den till. 1984 bestämde jag mig för att nej, nu får det vara bra med handel, nu vill jag ägna mig åt data i fortsättningen, så jag sa till Hakon: ”Jag vill sälja

Flygfyren." "Jaha", sa de, "Vi köper tillbaks den då." Det gjorde de, jag fick en påse pengar och så gjorde vi upp. "Du kan väl vara kvar ett tag" sa de. "Ja", sa jag, "jag kan vara kvar i två år, för 1986 kommer IBM med nya maskiner och då kan det vara lämpligt att jag kliver av och blir VD i RBS och kör det som ett privat företag." De var helt med på det och de här två åren gick. Den dan jag skulle hoppa av hade jag precis byggt ut Flygfyren med 1500 kvadratmeter och investerat pengar och gjort det kanonbra. Nån vecka före ringer butikschefen och säger: "Får jag komma ut och hälsa på?" "Javisst", säger jag. Då kommer han ut och säger: "Hörru du", sa han, "vi har ju haft en tilltänkt köpare av den här butiken, men han hoppade av. Han vill inte åka hit. Vad ska du ha för att köra vidare?" "Ja", sa jag, "det vill jag diskutera. Jag tänkte bli VD för RBS och köra data för att jag tycker det är kul." "Nej fan, du är mycket bättre handlare än datasnubbe", säger han. "Du får komma in och träffa VD." Och då hamnade jag hos Birger Jarl och hela direktionen på Hakon igen, och så en förhandlingrunda. Då säger Birger: "Om du istället anställer en VD och stannar kvar som handlare … Av princip får man aldrig köpa tillbaks sin butik, men du får köpa hälften, femtio procent, så vi är femtioprocentiga ägare, du och Hakon. Sen lovar vi att vi ska stötta din nya VD i hans dataaffärer. Vi ska bli kund hos RBS." Det tyckte jag var en fair deal, så jag köpte tillbaks hälften och så anställde jag Bosse [Holmqvist] som VD i RBS och så skulle ICA köpa. Men det visade sig ju sen att … Det gick bra att jag köpte tillbaka, vi hade inga oenigheter eller nåt och det fungerade väldigt bra. Däremot när det gällde att köpa data var det så här att vad VD säger är ju en sak, men när organisationen ska göra nånting har de ju liksom byggt upp en organisation. De hade hela sitt uppbyggt tillsammans med Karl-Willy Turegård och var helt hundra procent liksom i hans sold. Och det var ju hela ICA-systemet som låg där, så det blev jävligt svårt i alla fall att göra några affärer med ICA-handlare. Så fort vi hade en ny kund, en ICA-handlare – då köpte varje ICA-handlare själv – var det bara de starka ICA-handlarna som vågade stå emot Curt Forsman och hans gäng där nere på huvudkontoret och som vågade köpa av oss. De som köpte blev väldigt nöjda, men det var inte helt lätt i alla fall. Men jag kom i alla fall att äga hälften av Flygfyren vidare i tio år till. Det ångrar jag inte heller, för det har varit ekonomiskt fördelaktigt och sen kunde jag ju fortsätta med utvecklingen och det var ju det som var så bra. Att sitta med ett dataföretag som utvecklar bara i sin nisch … På en halvtimme kunde jag testa av saker och ting. Var det ett nytt program … nej, det här grabbar ska ni inte köra. För varje programrelease kom de upp från RBS och så lade jag in alla prov. Vi var ju hjärnan, vi hade kunskap, vi kunde snabbt testa. Då hade jag ju lärt mig ganska mycket … Alltså, när jag säger att jag inte kan nånting så är det väl lite överdrift kanske … men det var i alla fall så att vi hade sålt till Vännäs vid ett tillfälle. Hans Parninger hette han som var köpman där uppe och köpte vårt system. Då ringer han en lördagmorgon och säger: "Nu står skiten stilla. Vi får stänga butiken". Bosse var borta och Ola var borta och Rolf Ademark kunde ingenting om systemet. Jag hade ju samma system själv, så jag slängde mig på ett flygplan. Tre timmar senare var jag i Vännäs och sitter och tittar i deras dator och går igenom och säger: "Ja, det måste vara en fil som är full." På vinst och förlust, alltså. "Ja, fan, den här delen, det måste vara den som ställer till det här." Och jag raderade filen och sen hoppade systemet igång igen. Det var en jävla tur att man kom på det överhuvudtaget. Det kändes ju rätt komplicerat, men så pass mycket på var man i det läget, att man kunde i alla fall gå in och plocka med det. Det var många såna här uppgifter som var spännande.

Gustav Sjöblom: Hur utvecklades arbetet vad gäller omsättningen, antal anställda, kunder?

Rolf Holmberg: Vi har alltid varit lönsamma och vi hade beslutat att växa organiskt, så vi utvecklades från att ha en blygsam omsättning på nån miljon. Jag höll till i en lägenhet

när jag var själv då, 1984 till -86. Jag hade väldigt mycket förfrågningar, men problemet när man är ensam är att du har två motståndare. Det ena är tiden och det andra är de kunder som kommer och tittar och säger ”jävla bra system, det här” och du får förfrågningar från utlandet och alltihop, men du hinner aldrig ta hand om dem. Sen kommer nästa steg när de stora kunderna kommer och säger: ”Ett litet företag …” Jag hade ju ingen support och det sades ständigt nästan så här vid sidan om att ”Du vet aldrig med Rolf Holmberg. Han har ju tröttnat på Flygfyren tidigare och han kan tröttna på RBS också och bara sälja av det, så det blir väl ingenting utav det där.” Det var vad vi hade att kämpa emot. Sen blev vi mer och mer etablerade och man insåg att det här var allvar. I slutet på 90-talet bytte vi lokaler och etablerade oss här och sen dess har vi varit ett erkänt företag. När jag sålde RBS för ett och ett halvt år sen var vi faktiskt hundra anställda och det årets budget när jag sålde var hundra miljoner.

Gustav Sjöblom: Men det var en ganska trevande utveckling i början?

Rolf Holmberg: Mycket trevande och mycket … Vi har aldrig tagit ut några pengar heller ur bolaget, utan alltid återinvesterat det. Det som hände med bolaget var väl att när jag slutade med butiken, -95, -96, då upphörde också en stor del utav innovationerna. Det här … eh … typ radiokommunikation efterfrågades inte på marknaden, det var bara vi som hade efterfrågat det. Delvis hittade jag saker i Amerika när jag var ute och delvis kom vi på i butiken att det här skulle vara bra för oss och så vidare. Hur man prognostiserade; hur mycket mjölk ska vi sälja imorgon och sånt där, det gjorde vi program för. Flygfyren sålde då för tvåhundrafemtio miljoner, tvåhundraåttio mijoner och det var ganska mycket pengar då. Vi visste att om killen i mjölkkylen är sjuk imorgon, då blir det felbeställt mjölk och därför är det väldigt bra om vi har ett instrument som kan prognostisera hur mycket mjölk vi ska sälja imorgon, så vi gjorde såna program. Men det kom aldrig att efterfrågas av övriga marknaden. Det är först den generationen som kommer nu som är mottaglig för den typen av program och själva vill driva programutvecklingen … eller utvecklingen framåt.

Gustav Sjöblom: När jag har intervjuat andra som har jobbat med mjukvara betonar ofta många att mjukvara är nånting som man måste sälja. Att säljarkompetensen i många fall är nog så viktig som standarden på mjukvaran i sig. Hur såg du på det?

Rolf Holmberg: Absolut! Vad många inte förstod, i synnerhet i början, var när man sa att det är inte de hårda vinsterna som är det viktiga utan de mjuka vinsterna. Det gäller att kunna följa sin omsättning varje dag, kunna följa affärerna, kunna åtgärda, kunna titta på ditt svinn; att kunna veta vad jag gör. Alltså beslutsunderlag, det är ju det som är det viktiga. Men det var många som bara såg till att ”om jag kan sluta prismärka kommer jag att tjäna in en helårsanställd” och aldrig drog nytta av alla mjuka vinster. Det är ju först nu som människor börjar förstå vad mycket mjuka vinster det finns i systemet. Då hjälpte det inte om du försökte sälja in hundra program, för man visste att de kommer att använda tre. Det krävde oerhört mycket säljarkunskap och övertalning för att få folk att inse det här. Vi försökte köra kurser och så vidare och det är ju några som tar till sig det, men de flesta … Dessutom, i den generation jag tillhör var det väldigt mycket handlare i min ålder som tyckte att ”det får mina barn ta över” eller ”Det får nästa generation göra. Jag begriper mig inte på det här, jag”. Det finns fortfarande människor som säger så, men det är ett utdöende släkte.

Gustav Sjöblom: Tog du in nån försäljningskompetens?

Rolf Holmberg: Bosse var ju säljare från början och hade alltid varit, så det var han som var säljaren. Ola var supportgrabben och sen hade jag folket nere i Skåneland. Sen började vi med installatörer och har vuxit i olika stycken. Jag hade en fördel också av att jag hade Flygfyren. När vi sålde de första systemen hade jag ju inte RBS, utan då skickade jag folk ifrån Flygfyren att installera och de kunde ju verksamheten och lärde människorna i de andra butikerna hur de skulle hantera både mjuka och hårda data. Ola var ute och installerade i butiker fast han jobbade som förste man på Flygfyren.

Gustav Sjöblom: Var det här redan före -84, alltså?

Rolf Holmberg: Ja, precis.

Gustav Sjöblom: När var första externa försäljningen?

Rolf Holmberg: Det var nog -81, -82 nån gång, så fort PC:n var …

Gustav Sjöblom: Var det den stora Ålandsaffären som gjorde det möjligt att …

Rolf Holmberg: Ja, det var genombrottet, så att säga.

Gustav Sjöblom: Fanns det några konkurrenter?

Rolf Holmberg: ADS, då. ICA var ju konkurrenter, ICA var ju stor konkurrent. Sen fanns det alltid Nixdorf och NCR, du hade Siemens, du hade Honeywell. Du hade liksom många på marknaden.

Gustav Sjöblom: Hugin?

Rolf Holmberg: Hugin, men de försvann ju så småningom. Det vart så mycket trassel där. Det har varit mycket diskussioner kring att köpa företag och växa organiskt. Hugin ville väldigt gärna att vi skulle köpa deras verksamhet, men inte för den prislappen de hade. Dessutom var det så att det de höll på med där var lite skumt, hela verksamheten de hade när Electrolux sålde av det. Det var inte bra utan de sålde och det vete fan vad de höll på med. Jag kommer ihåg att jag låg ute och seglade och då kom han i stor jävla motorbåt speciellt för att försöka övertyga mig att köpa Hugin. Nej! Men vi tyckte också att de … Alltså de var säkert nischade i en annan nivå, att tillverka rena kassaapparater … Eh, nu ska vi se, hur kom jag i kontakt med det, det var ju ganska nyligen? … kontakter på Mallorca? … Och nu hade man nischat sig och det var under namnet Hugin-Sweda och Sweda var tydligen stort i Sydamerika. Så nu hade man … Nej, det är ju våra kollegor på OK, OK-data, Butiksdatagården, BDG. De har tagit över den där biten och så lät man designa om en kassaapparat, en vanlig sån där gammaldags handkassa, i Japan, och så säljer man den på Sydamerika. Hur det går har jag ingen aning om.

Gustav Sjöblom: De konkurrenterna du nämnde kom egentligen alla från maskinvarusidan.

Rolf Holmberg: Ja. Ja.

Gustav Sjöblom: Var det nån annan som närmade sig det här från mjukvarusidan?

Rolf Holmberg: Nej. Vi kom ju ifrån mjukvara och direkt ifrån det praktiska användarledet. Det var flera som försökte, uppe i Norbotten var det ett gäng som försökte också utifrån handlarledet att utveckla tillsammans med NCR. Men ingen orkade ända fram, utan vi är väl den enda som har gjort det utifrån ett användarperspektiv.

Gustav Sjöblom: Fanns det nån överlappning mellan det ni gjorde och det som gjordes av de tre I:na, IBS, IFS och Intentia?

Rolf Holmberg: Vi var uppvaktade vid olika tillfällen av dem alla tre för att bli uppköpta. Men varje gång så tackade vi nej, eller vi kom aldrig fram, helt enkelt. Det var många som såg det här som ett affärsområde där man skulle kunna tjäna mycket pengar, men under den tiden blev det aldrig nånting av det, utan det som har skett sedan är att vi kopplades mot alla. Vi levererade in data till alla affärssystem, så att säga. Vi har ett gott samarbete med SAP och vi är kopplade mot Intentia, så vi har valt att gå den vägen istället. Och det är klart att SAP kanske inte blev så glada när vi sålde till Visma, men de har fortsatt samarbetet.

Gustav Sjöblom: Varför hette affären Flygfyren?

Rolf Holmberg: Kvarteret hette Flygfyren och var en väldigt omdiskuterad etablering. Ett helt år i förväg, alltså när vi började projektera, så stod det ”Flygfyren får byggas” och ”Flygfyren får inte byggas” och ”Flygfyren hit och Flygfyren dit”, så när vi skulle öppna och jag kom in i bilden tyckte jag att det är jävligt onödigt att hålla på att byta namn och kalla sig för ICA Kryddan eller ICA Baron eller nåt sånt där, när det nu finns ett namn som var etablerat. Om vi använder Flygfyren så vet ju hela Norrtäljes befolkning vad det är för nånting, så vi behåller det, va.

Gustav Sjöblom: Det blev gratis marknadsföring?

Rolf Holmberg: Ja. Namnet fanns tidigare, så det blev ju väldigt enkelt. Dessutom är det ett namn som endera fastnar eller också tappar man det, men det är så pass ovanligt så att det inte är … Annars var det ju vanligt att det började med ICA det eller ICA det, kryddan och baronen, ja, vad som helst, ICA hade ett antal förslag på namn som vi skulle ha, men vi valde ändå att behålla Flygfyren.

Gustav Sjöblom: Hade RBS kunder i utlandet, eller var det huvudsakligen i Sverige till att börja med?

Rolf Holmberg: Vi hade några i Sverige och så hade vi då Tybbring-Gedde i Norge. Sen hade vi mycket förfrågningar, men jag orkade aldrig ta tag i dem, utan jag släppte dem som regel. Vi hade väldigt mycket besökare som kom och tittade på vad vi gjorde. IBM var inte minst väldigt angelägna att ta hit kunder från alla möjliga ställen i världen och titta på vad vi gjorde och så vidare. Tydligen var vi väldigt tidigt ute.

Gustav Sjöblom: När ni redan hade tagit fram mjukvara och fungerande systemkoncept, hade man inte kunnat sälja det med ganska små marginalkostnader … särkostnader och haft en lönsam expansion om det fanns en efterfrågan utomlands?

Rolf Holmberg: Det hade man kanske kunnat göra, men som jag bedömde det då så var det svårigheter. Alltså, det är så oerhört mycket kommunikation. När jag byggde vår första PC skulle vi helt plötsligt kommunicera med vågar, med scanner, med ett bakomlig-

gande system via nätverk, det kanske ska kunna gå att ändra i det, du ska kunna kommunicera med nån form av bank. Det fanns ju inte elektroniska kortläsare. Det fanns såna här maskiner man stod och drog kort i, men jag sa att det där ska vi komma ifrån, nu ska vi tjäna pengar på tid här istället och sköta det här elektroniskt. Jag knallade upp till S-E-banken och träffade vice VD:n och diskuterade med honom och de var ju inte så medgörliga i början. ”Vi kan läsa korten automatiskt i våra kassaapparater som vi bygger nu.” ”Ja, men vi måste kunna spärra korten och då måste vi ha spärregister.” ”Ja, men vi kan inte läsa in spärregister från andra, vi måste få in dem i vårt system. Den här butiken ligger i Uppsala. Om du tittar på alla kort som finns – kortmängden var ju inte lika stor då – och så gör ni en körning på det, en randomisering och tittar på hur många kort ni kan räkna bort. Ni skalar bort utlandet, alla kort som kommer utifrån, de behöver vi ju inte ha med. Vad är risken för oss att köra en begränsad spärrlista som ni kan köra varje natt och vi hämtar den automatiskt från er?” ”Jo, vad smart”. Det tyckte han var kul och vi fick genom det, så vi var de första som drog kortet i kassan och resultatet kom ut på kassakvittot, kunden fick skriva på kassakvittot istället för de manuella köpnotor som fanns då, och hade körkortet som legitimation. Men det var ett jävla övertalande och jag kommer ihåg … men vad fasen var det han erbjöd mig för nåt? Att vi skulle få … Då blev han väldigt förtjust i RBS och vad vi skulle göra för nånting tillsammans … Men det var också så, ett stort och ett litet företag. Han erbjöd 1500 terminaler att bygga samman om vi gjorde integrationen och den skulle kosta två och en halv miljon eller nånting och de som skulle tjäna pengarna var ju de, så det tackade vi nej till. Men vi fick i alla fall våra spärrlistor överförda till oss. Sen blev det enklare och enklare. De första sju vi körde, där körde vi alltså kommunikation med spärrlistan. Varje natt hämtade vi på S-E-banken spärrlistor och uppdaterade dem. De hade aldrig nåt svinn på det, utan det var helt okej. Och det var ju också en sån där sak, man fick lov att övertyga människor om att så här ska det gå till i framtiden. Och då är det sent som på 80-talet som det hände.

Gustav Sjöblom: Kom kortbetalning in och blev en del av systemutvecklingen eller låg det utanför?

Rolf Holmberg: Ja, det blev ju det. Den har ju vuxit nu och tagit såna proportioner att nu idag är det helt andra krav och bestämmelser. Idag måste man ju vara certifierad enligt Visa-standard. Det var därför vi var så noga med att komma in med RBS också, med allt från namnskyltar på personal som hanterar kort i någon form till att du får en krypterad trafik till en server i ett slutet rum på RBS i Norrtälje och en likadan server i Västerås så det blev ju väldigt avancerat. Vi köpte rättigheterna till en utveckling och köpte med en kille därifrån, så vi har ju väldigt mycket. Alla korttransaktioner som Inter Sport gör går exempelvis till våra servar och lagras där och sen skickas de vidare till banken. Likadant om du går in och handlar på D-gruppen, eller på en Vivo-butik så är det samma sak där. Så både de och vi tjänar pengar.

Gustav Sjöblom: Vilka var de viktiga kunderna under 80-talet? Du har nämnt vissa ICA-handlare, men även KF Bollmora, Konsum Stockholm …

Rolf Holmberg: Bollmora, ja. Det var ju de, kan vi säga och sen var det ICA-handlare och privata handlare. Det fanns då 1700 ICA-butiker – eller om det till och med var ännu mera – och sen fanns det ett visst antal Axfoodbutiker. Varje butik var sin egen lyckas smed, så att säga, för varje butik bestämde själv vad de skulle köpa. Men sen var det så att ICA ville låsa in sina kunder i sitt system och Axfoodgruppen i sitt system, så det var bara de starka handlarna som köpte av oss. Sen började vi lite granna med fackhandel och fick lite grann såna som handlade av oss. Men jag tror det var enskilda ICA-butiker och Ax-

food-butiker som det hette då, D-gruppens butiker, som köpte våra system. Sen hade vi typ Corporate Express och lite såna grossistbutiker.

Gustav Sjöblom: Du har ju sett ganska mycket av handelsbranschen och varit i både – även om det var länge sen – Konsum, Turitz, ICA och sen som systemleverantör. Vad kan man säga om skillnaderna mellan de olika grupperna och framför allt hur man närmade sig databehandling?

Rolf Holmberg: Som jag upplever det, i alla fall, är de som blir mest avancerade i det här de som har en hel kedja från början till slut och där man utvecklar från butiken och bakåt och inte tvärtom. Det blir ju mycket enklare om man har ett butiksperspektiv på det man gör. Inom ICA har du haft ett grossistperspektiv på det du gör och det betyder att grossistledet alltid har gått i första hand och butiken nummer två. Medan om du äger hela alltet, som EPA-Turitz gjorde … även om vi var jävligt kritiska så hade vi i butik ett jävla stort inflytande och kunde styra bakåt i alla fall, så långt det nu var möjligt. Det kan jag säga att det är en stor skillnad. Därför tror jag att de utländska kedjorna som är progressiva, en hel del av dem har kommit långt i data…

Gustav Sjöblom: Längre än RBS?

Rolf Holmberg: Nja, alltså … så att säga i takt med oss. Boots i London eller Tesco och så vidare har ju varit tidigt ute jämfört med ICA eller med … Däremot att KF inte har lyckats beror väldigt mycket på att KF består av föreningar. Förutom Konsum Bollmora som var kund hos oss var det ju enskilda konsumföreningar, som typ Konsum Bohuslän, Konsum Kronoberg, Konsumföreningen i … ja, det är ett stort antal, Västerbotten, Norrbotten har varit våra kunder. Den typen som kan driva en integration inne i företaget har naturligtvis en stor potential, under förutsättning att det finns människor som har rätt kompetenser.

Gustav Sjöblom: Nu har ju inte du jobbat med dem, men hur förhåller sig Åhlens på den här skalan?

Rolf Holmberg: Jag vågar inte ha en uppfattning om det. Det enda jag vet var att den som var regionchef på Åhlens kom till oss och ville köpa, men fick väl inte för ledningen, för det var ju kris där med pengar. Det blev ju så i NK/Turitz-koncernen som ingick i Åhlens sedan, att pengarna blev det stora bekymret. Man tjänade inga pengar. Idag är delar ometablerat och Tempo eller Åhlens är ju tillbaka och finns här i stan till och med, ett Tempovaruhus, ett litet, nischat. Men det finns ju oerhört mycket kompetens bland personalen, särskilt om organisationerna …

Gustav Sjöblom: Finns det nån annan reflektion kring dina erfarenheter inom de olika grupperna?

Rolf Holmberg: Nej… Det har funnits ett antal visionärer i alla grupperna, naturligtvis, men det har tagit väldigt lång tid att genomföra. Jag har varit och hållit i en del seminarier och pratat både i USA och i Europa och i Sverige för olika grupper i de här frågorna, när man var aktiv. Så jag brukar faktiskt avsluta med att säga som författaren till *Den gamle och havet* …

Gustav Sjöblom: Hemingway.

Rolf Holmberg: Hemingway, ja. Han hade varit på nåt universitet uppe i norra USA och uttalade sig då för studenterna som han hållt ett föredrag för, han hade avslutat med att: ”Den dan jag dör vill jag gärna dö i Wisconsin” och då hade en av studenterna dristat sig att fråga: ”Varför just i Wisconsin?” ”Jo, för där händer allting tjugofem år senare.” Och det har varit likadant inom handeln tycker jag, att vi har banne mig varit tjugofem år senare än vad vi skulle kunna ha varit i många stycken.

Gustav Sjöblom: Jämfört med resten av världen eller jämfört med andra områden?

Rolf Holmberg: Jämfört med andra områden, menar jag.

Gustav Sjöblom: Du har även erfarenhet av olika hårdvaru- eller maskinleverantörer.

Rolf Holmberg: Ja. Alltså, det är samma sak med de stora amerikanska leverantörerna. De är stora och de har svenska engagerade människor som jobbar hårt, men i slutändan är det nog så att väldigt mycket bestäms i kvartalsbudgeten med en chef i London eller i USA eller nånstans. Man tar gärna till sig kunder och vill gärna att man kommer över och berättar om vad man gör och håller på med och man tar till sig de bitarna, men de är inte helt lätta att samarbeta med. Och det beror ju på kulturen och kanske på mig. Man får ju vara ödmjuk nog att säga det är inte säkert att det har varit så jävla roligt att samarbeta med mig heller. Så det kan ju vara flera skäl.

Gustav Sjöblom: Och det gäller IBM och NCR och …

Rolf Holmberg: Ja. Precis. Det är egentligen bara de två som jag har nån erfarenhet utav när det gäller maskiner, hårdvaruleverantörer. Jo, vi kan säga att det är de två jag har haft mest kontakt med. Båda har varit väldigt trevliga att ha och göra med, men de är inte lätta att ha med. De bjuder gärna in till samarbete, men när det närmar sig en affär som det är lite storlek på …Vi skrev alla jävla specar för B&W, men affären tog IBM, trots att det var vi som hade gjort jobbet. NK likadant, va. Det blir så om man jobbar med stora och de ser att vi är duktiga.

Gustav Sjöblom: Hur viktigt har det varit för dig att ha ett personligt nätverk?

Rolf Holmberg: Det har naturligtvis varit oerhört viktigt att man har kunnat ringa till i stort sett vem som helst och fråga om saker och ting och sen ta den kontakten, helt enkelt. Så det har varit värdefullt att ha, framför allt kunde de vara dörröppnare inom i stort sett svensk detaljhandel, för marknaden är inte större än att man lär känna och veta vilka man är i alla fall.

Gustav Sjöblom: Var det några personer som kom med från Turitztiden som har vart betydelsefulla efteråt?

Rolf Holmberg: Ja, Jan Simonsson hjälpte mig skriva lite specar och annat. Sen har jag haft kontakt med folk på utvecklingssidan, Bengt Larsson är en, han som gick till IKEA, exempelvis. Så jag har ett antal människor som jag håller kontakten med. Sen är det klart att vi har gått till olika verksamheter, olika branscher och så vidare, men vi har alltid kunnat dra en viss kunskap och erfarenhet utav varandra.

Gustav Sjöblom: Hur har du upplevt affärsklimatet i dina olika roller, både som chef och som entreprenör?

Rolf Holmberg: Som entreprenör i Norrtälje tycker jag att det alltid har varit bra. Det finns liksom inget visst som jag tycker att ”det här var för bedrövligt”. Alltså, enskilda episoder kan ju vara svåra ibland, men vad gäller klimatet som sådant var det utmärkt att vara entreprenör i Sverige de här åren, det var ingen tvekan om det.

Gustav Sjöblom: Även skatter, facklig organisation och arbetslagstiftning och annat som det klagas på ibland?

Rolf Holmberg: Jag har aldrig upplevt några fackliga problem och har vi haft några så har de varit lösta av oss själva, i stort sett. Den fackliga organisationen på Flygfyren var ju Handels och vi hade aldrig några bekymmer överlag. Det var ju en och annan diskussion och lite sånt här, men inte så att jag kan säga att vi hade nån form utav konfrontation. På RBS har det aldrig varit aktuellt. Sen kan jag säga att skattelagstiftningen ju var bedrövlig under 70- och 80-talen, men man lärde sig hantera det också. Före den stora skattereformen kunde vi åttio–åttiofem procents marginal på skatt, men det fanns ju andra regler som gjorde att … Man kunde inte ta ut pengarna privat, som man kanske kan idag på ett annat sätt, men istället fick vi hålla på och laborera med att bygga stora lager över boksluten och se till att vi hade pengarna kvar i bolaget, men det har ju aldrig varit nån begränsning för att tjäna pengar i landet ändå, det tycker jag inte. Och tar du arbetslagstiftningen … jag tycker att det är den svåraste frågan egentligen, därför att idag tvekar man ju väldigt mycket för att anställa nån eftersom man inte vet hur konjunkturen är och där blir man segare och segare. Skulle jag vilja ändra på nånting så är det möjligen där som jag skulle vilja lätta på reglerna. Men jag har aldrig haft nåt bekymmer. Vi har rätt mycket folk anställda på Flygfyren, så där var det inget bekymmer. När man börjar bli ett par hundra personer finns det ju alltid nån som är sjuk eller är borta. Du får ju alltid de här reglerna att nån vill studera och då ska han ha … Alltså, risken är att man får väldigt mycket vikarier för vikarierna som ska vikariera och lite granna sånt som jag tycker man skulle kanske rådda i reglerna lite mera, bara för att man ger den siste en chans att vara kvar och inte bara, så att säga, på tillfällig tid.

Gustav Sjöblom: Hur var det med tillgång till kompetent personal, framför allt på RBS?

Rolf Holmberg: Ja, där är ett bekymmer. Alltså, under det glada 90-talet – jag förstod ju aldrig vad de höll på med, och som tur var så hade jag inga pengar i vare sig Framfab eller i andra ställen heller, men man skulle naturligtvis ha varit med från början och tjänat pengar – var det väldigt svårt att få en civilingenjör till Norrtälje. Alla ville sitta vid Stureplan, i synnerhet de nya, och alla skulle göra webbsidor. Att hålla på med sånt där taskigt som C-programmering var liksom inte modernt. Där hade vi bekymmer, helt enkelt. Då har vi försökt jobba utifrån att hitta etablerade ingenjörer i Norrtälje som kunde tänka sig byta jobb för att de bor här i stan. Men det är inte lätt att hitta rätt profil. En av de duktigaste vi hittade under hela perioden, om man ska ta en liten rolig anekdot, då på 80-talet, också. När vi höll på med den här kortutvecklingen i slutet av 80-talet höll Statoil på att köpa upp ett nytt system och då hade de WM-data som gjorde jobbet. Av nån anledning kom jag att hamna i nån arbetsgrupp då och då visade det sig att de hade hyrt in ett företag från Österrike och där satt det rumäner och jobbade. Och det satt en rumän här i Sverige, oerhört duktig och kompetent just på kortområdet. Men han hade inget uppehållstillstånd … ungrare kanske han var? Ungern eller Rumänien … Så när jobbet var klart frågade jag: ”Kan du börja jobba hos oss?” ”Ja, men jag har ju inget uppehållstillstånd.” Men vi hjälpte honom att få uppehållstillstånd i Sverige och så började han jobba här på RBS och var väldigt duktig. Han satt faktiskt och jobbade mot universitetet i Kali-

fornien på sin fritid och hade en utvecklingsprocess som han höll på med då. När jag tagit över den killen var det ett jävla liv på både WM-data och på det här rumänska företaget. En dag på kontoret dyker SÄPO upp. Då hade han blivit anmäld för att ha snott med sig hårddiskar och grejor ifrån sitt företag, så de ville gå igenom våra maskiner också. Jag sa att: ”Här finns ingenting som vi har att dölja, utan ni får ta precis vad ni vill.” Det slutade med att det blev ingenting utav ärendet och killen fick ett svenskt medborgarskap. Idag jobbar han på ett universitet … Jag tror han flyttade till Los Angeles. Ja, det var lite kul att få SÄPO på halsen bara för att man håller på med butiksdata. Så det kan man säga att just med personal var det lite granna knöligt. Men sen lättade det direkt efter kraschen och då fick vi tag på lite yngre och nyutbildade. Det var väldigt mycket nyutbildat man ville ha just i det här som var färsk kunskap.

Gustav Sjöblom: Jag tror jag fått svar på det jag har tänkt fråga. Vill du avrunda med reflektioner eller lägga till nånting som vi har missat?

Rolf Holmberg: Nej, jag har ingenting särskilt. Jag tycker jag har pratat länge nog. [skratt]

Gustav Sjöblom: Då får jag tacka för mig.

Rolf Holmberg: Ja, tack.