Christer Jacobsson

En intervju av Gustav Sjöblom

21 oktober 2008

Intervju 125

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:

Christer Jacobsson, intervju från 2008 av Gustav Sjöblom, Teknik och samhälle, Chalmers tekniska högskola.

Nyckelord: DAKOM, DLF, EAN, Enator, entreprenörskap, handel, IT-industri, IT-konsulter, Unilever.

Abstract

Christer Jacobsson, co-founder of the IT consultancy Enator, was born in 1944 and graduated from Uppsala University with a Master of Political Science in 1969. Instead of following the family tradition and taking up an offer from the Swedish State Railways Jacobsson started working at the organization department of the Swedish branch of the multinational consumer goods conglomerate Unilever, where one of his main tasks was the development of a new ordering system for the subsidiary Sunlight. In 1972 Jacobsson moved to the service bureau and consultancy Datema, mainly working as an organisation consultant towards the firms within the Johnson group. Owing to his background in the consumer goods industry Jacobsson became involved in Datema's response to a tender for DAKOM, a new computerized communications system for Swedish industry and trade. Upon Datema's successful bid in 1974 Jacobsson became a director at DLF, the trade organization for Swedish producer of everyday commodities. There he worked with the implementation of DAKOM and of EAN bar codes in Sweden, also serving as the Swedish representative at the European level on the EAN technical committee. Desiring to make use of his extensive network in Swedish industry and trade, Jacobsson in 1977 teamed up with former Datema co-workers Hans Larsson and John Wattin to found the consultancy Enator. The idea was to combine management know-how and IT consulting and provide a form of IT consulting which to a larger extent than existing firms took into account the users' perspective. Enator grew very rapidly and immediately became one of the major actors in the Swedish IT industry. Enator was listed at the Stockholm OTC market in 1983. In the 1980s the company diversified and the parent company took the name Pronator. The consulting arm, Enator, was sold out in 1989 as Pronator focused on the real estate and finance wings of the group, a choice which turned out to be very unfortunate in the crisis of 1991. In 1993 Jacobsson established a new consultancy in management and IT, Connecta.

Informant: Christer Jacobsson
Intervjuare: Gustav Sjöblom
Tid: 21 oktober 2008
Plats: Acacia, Grev Turegatan, Stockholm

Gustav Sjöblom: Idag är det den 21 oktober 2008. Jag heter Gustav Sjöblom och är forskningssekreterare för området Handel i projektet ”Från matematikmaskin till IT”. Jag sitter på Acacia Asset Management på Grev Turegatan i Stockholm för att göra en intervju med Christer Jacobsson och det kommer att handla framförallt om Datema, Dagligvaruleverantörernas förbund och om Enator, men vi ska börja med lite biografi. När är du född?

Christer Jacobsson: Jag är född 1944 i Krylbo, son till en järnvägstjänsteman. Jag tog studenten i Avesta och började sedan studera på Uppsala universitet. Då var det väl så att vi som inte kom in på Handels läste till pol.mag. på den tiden, så det är det jag har gjort. I det sammanhanget – apropå det här med IT – så gick jag nog och läste en av de första kurserna i Uppsala som handlade om ADB, automatisk databehandling, en etta som det hette, som idag motsvarar 20 poäng. På det sättet kom jag lite i kontakt med det här med datorer.

Gustav Sjöblom: Om du vill beskriva din uppväxt, hur var den?

Christer Jacobsson: För det första var den lycklig, tycker jag. För det andra så kom jag att vara med en hel del i idrott. Jag sprang 100 meter och var väl ganska duktig på det och det gjorde att man var med och tävlade. Jag spelade tennis och tävlade och lite så där, så jag tror det här med tävlingsinstinkten finns med någonstans.

Gustav Sjöblom: Fanns det något särskilt intresse för teknik eller för affärsverksamhet redan från unga år?

Christer Jacobsson: Egentligen inte, egentligen inte. Det här med att jag sedan har trivts bra med att starta bolag och utveckla bolag, det hade jag ingen aning om vid det tillfället. Inte mer än att det var ett ganska enkelt liv vi levde, där det inte fanns så mycket pengar. Det gjorde att för att ha råd att roa sig och gå i folkparken och dansa så behövde man jobba extra för att få ihop pengar till det och det gjorde jag. Jag satt och lödde pirkar som man använde för att fiska med och då kunde man tjäna några kronor.

Gustav Sjöblom: Fanns det någon studietradition i familjen?

Christer Jacobsson: Egentligen inte. Mina syskon som är betydligt äldre än jag hade inte studerat heller. De gjorde det sedan i vuxen ålder lite grann men inte i den åldern man normalt sett studerar idag.

Gustav Sjöblom: Du nämnde att du inte kom in på Handels. Var det ditt första val?

Christer Jacobsson: Nej, jag brukar skoja om det nu. Jag vet inte ens om jag någonsin funderade på det, men jag kan bara konstatera att jag inte hade kommit in om jag hade försökt. Däremot var det på den tiden så att alla som ville studera till exempel till pol. mag. fick göra det. Idag när man ska in på program kan det ju vara svårt att få plats, men så var det inte då såvitt jag vet, i alla fall inte i Uppsala.

Gustav Sjöblom: Hur var studentlivet?

Christer Jacobsson: Jo, det var bra. Jag trivdes först inte riktigt i Uppsala, men sedan träffade jag min nuvarande hustru och det förändrade mycket. Jag jobbade en hel del extra även då faktiskt. Jag kom att jobba mycket på restaurang och det har jag haft väldig nytta av, för det här med att jobba på restaurang och ta hand om gäster och behandla dem har ju väldigt mycket med kundvård att göra som man har haft nytta av sedan när man tänker i företagstermer.

Gustav Sjöblom: Hur var undervisningen?

Christer Jacobsson: Jag tycker den var bra. Jag hade professorn i företagsekonomi som jag läste tre betyg i, Sune Karlsson, som på den tiden var väldigt etablerad som professor i det ämnet. Jag tycker nog att undervisningen var bra.

Gustav Sjöblom: Du nämnde att du var den första årgången som läste ADB-kurser då?

Christer Jacobsson: Jag tror det. Det är möjligt att det var andra, det ska jag inte svära på, men jag var i alla fall med på en av de första kurserna som gick. Det var enda gången i mitt liv – vilket är ganska intressant – som jag gjorde ett dataprogram, i COBOL, och det fick jag knappt ihop, kan jag säga. Många tror ju i och med att man sedan har varit mycket i IT-branschen att man kan väldigt mycket om IT, alltså det IT-tekniska, men så är det inte.

Gustav Sjöblom: Var det en valfri kurs?

Christer Jacobsson: Det var en valfri kurs.

Gustav Sjöblom: Vad var det som gjorde att du sökte dig till den?

Christer Jacobsson: Jag kände att det var framtiden lite grann. Det var något nytt som hände och då skulle man vara med och lära sig det. Man programmerade på hålkort som man sedan läste in en viss ordning. Hade man då fel i programmet så fick man ta ut ett hålkort och ändra det, så då hade man en hel packe hålkort.

Gustav Sjöblom: Gjorde du något examensarbete eller liknande på slutet?

Christer Jacobsson: I ADB menar du?

Gustav Sjöblom: Nej, på programmet överhuvudtaget.

Christer Jacobsson: Ja. När jag gick i trean i företagsekonomi skrev jag bland annat lite grann om – nu kanske jag blandar ihop vad som var examensarbete då, men jag skrev bland annat om containerterminalerna i Göteborg lite grann, om hur de hade rationaliserat och förbättrat sina rutiner.

Gustav Sjöblom: 1969 tog du examen. Hur såg du på framtiden då?

Christer Jacobsson: Ja, det var ganska spännande för jag hade två konkreta erbjudanden. Det ena var på SJ och då ska man veta att min bror var förhållandevis högt uppsatt inom SJ och min pappa hade jobbat på SJ och en annan bror hade jobbat på SJ, så det

var ganska självklart med den politiska och sociala miljön vi hade i Krylbo – som ju var en järnvägsknut dessutom – med SJ. ”Statens kaka är lite men säker”, som min pappa sa (min pappa var mycket äldre än jag, han var född 1890). Ändå valde jag att gå till Svenska Unilever. På den tiden, ska man komma ihåg, 1969 var det lite tveeggat att börja jobba för ett, som en del uppfattade det, sådant imperialistiskt, kapitalistiskt företag, men det lockade mig, det kändes väldigt spännande att komma in där. Då började jag faktiskt på organisationsavdelningen som på den tiden innehöll ADB eller vad man kalla det idag, IT.

Gustav Sjöblom: Vilka frågor var du anställd för att jobba med?

Christer Jacobsson: Alltså, Unilever hade en sådan här traineeutbildning. Den var jag inte anställd i utan jag började på organisationsavdelningen, men sedan kom jag att följa i huvudsak den där traineeutbildningen, för min chef såg till att vi som jobbade på hans avdelning fick följa programmet. Unilever var nog en av de perioder där jag känner att jag lärt mig mest, för man fick prova att arbeta runt på lite olika avdelningar. Det var då jag kom i kontakt med Rolf Lindman på Sunlight – eller på Unilever kallade man det [svenskt uttal] Sunlight i Nyköping. Där jobbade jag på marknadssidan lite grann och kom att jobba på olika avdelningar i företaget, så jag lärde mig mycket – eller lite om mycket kanske man snarare ska säga. Det är svårt att slå mig på fingrarna på något område, men går man djupt så ser man ju att jag inte kan tillräckligt.

Gustav Sjöblom: Hur var svenska Unilever organiserat?

Christer Jacobsson: Det var väldigt hög profil på bolaget. I svenska Unilever som var moder fanns då ett antal bolag som Blå Band, Sunlight, Gibbs och så vidare. De representerade väldigt många olika typer av varor, allt från GB glass till soppor på Blå Band och det kändes väldigt positivt att jobba där. Sedan när man hade varit på Unilever ett tag så kom ju frågan naturligtvis: ska man fortsätta sin karriär inom det bolaget? Det hade jag säkert kunnat göra, men jag var där tre år och då kändes det liksom att man hamnade i ett vägval: ska man fortsätta inom Unilever eller ska man hoppa ut och dra nytta av den lärdom man hade fått inom Unilever. Jag kommer inte ihåg siffran, men det var hög frekvens som slutade på Unilever men också väldigt många som jobbade kvar och sedan blev VD för det ena bolaget efter det andra.

Gustav Sjöblom: Hur mycket kom du i kontakt med databehandling på Unilever?

Christer Jacobsson: Jo, då var det så här, att från början var det nog egentligen inte meningen att jag skulle göra det så mycket, men precis då skulle man göra ett nytt så kallat order-lager-faktureringssystem i Nyköping för [svenskt uttal] Sunlight (om vi får kalla det så). Man hade problem med projektledningsfunktionen och frågade mig om jag kunde tänka mig att ta det jobbet.

Gustav Sjöblom: Var det efter avslutat traineeprogram?

Christer Jacobsson: Nej, traineeprogrammet på Unilever löpte parallellt med allting. Även om du jobbade fullt ut så gick du sedan kurser kanske tre veckor eller var i något annat land i någon vecka eller så, så parallellt med det jobbade man full tid så att säga, och då blev det så att jag, tillsammans med en kille som kunde IT eller ADB, fick hålla i projektledningsfunktionen i det här projektet som var ganska omfattande. På det sättet kom jag in i det här med IT.

Gustav Sjöblom: Vad var det som meriterade dig för att jobba med det? Var det kursen i Uppsala eller var det din erfarenhet på Unilever?

Christer Jacobsson: Alltså, det vet inte jag. Det skulle man egentligen fråga min dåvarande chef som heter Bengt Cedergren. Jag kan inte svara på det, men det var i alla fall både spännande och roligt och det var ju ett ganska stort projekt så jag jobbade säkert med det i ett, ett och ett halvt år, vilket gjorde att jag pendlade nästan varje vecka till Nyköping.

Gustav Sjöblom: Hur lade ni upp projektet?

Christer Jacobsson: Det fanns ju en förstudie i botten och så en kravspec som naturligtvis var för ambitiös till att börja med och som det gällde att plocka ned sedan för att det skulle bli mera rimligt. Sedan utvidgade man det också till att omfatta Gibbs, bland annat, som var ett annat bolag i Nyköping, alltså Gibbs är bland annat Pepsodent tandkräm och Sunlight är ju tvättmedel och tvålar.

Gustav Sjöblom: Vilka ingick i någon sorts projektgrupp förutom du och den här IT-experten?

Christer Jacobsson: Då var det för det första IT-gänget. Det fanns en som hette Björn Gustavsson som jag tror var min vice. Han var ju duktig på IT och han och jag jobbade med projektledningen tillsammans.

Gustav Sjöblom: Kom han från Unilever centralt?

Christer Jacobsson: Han jobbade på Sunlight i Nyköping och har fortsatt med det sedan ända till han gick i pension faktiskt. Det är en trevlig person. Sedan fanns det en användarsida, det fanns användargrupper och sedan hade vi styrgrupp som vi rapporterade för. Även om vi var med och ändrade IT-organisationen successivt när vi kände att det behövde ändras, så tror jag nog ändå att vi drev det i huvudsak enligt läroboken, så att säga.

Gustav Sjöblom: Gjorde ni det utan konsulthjälp?

Christer Jacobsson: Ingen konsulthjälp.

Gustav Sjöblom: Tittade ni något på hur man gjorde inom andra liknande företag i Sverige eller byggde ni helt utan utifrån egna förutsättningar?

Christer Jacobsson: Ja, det fanns ju en rik erfarenhet inom Unilever, eftersom det är så många typer av bolag, så det fanns ju mycket erfarenhet att plocka från det. Men erfarenheten var på den tiden mest användarmässig erfarenhet, datamässigt var det ju lite si och så och, så det var väl en hel del spännande äventyr vi hade rent ur teknisk synvinkel de där två åren.

Gustav Sjöblom: Vad var det för teknisk bas?

Christer Jacobsson: Om jag nu inte minns fel nu så var det Univacmaskiner vi hade. Jag har för mig att det var mellanstora datorer som ju naturligtvis inte har den kapaciteten vi har idag, men de räckte till att köra det här på.

Gustav Sjöblom: Fanns det någon form av terminaler?

Christer Jacobsson: Ja, terminaler började ju komma lite försiktigt, men du vet det var sådana här stora man fick frakta med bil ungefär, utan det var mest att man rapporterade på papper och vi läste in och stansade in pappren.

Gustav Sjöblom: Det var inget nätverk i det läget?

Christer Jacobsson: Nej.

Gustav Sjöblom: Jaha, något mer som vi ska säga om din tid på Unilever?

Christer Jacobsson: Alltså, nätverksmässigt var det ju så att man använde faxmaskiner och skickade saker. Jag var mellan -69 och -72 på Svenska Unilever och som sagt, jag har mycket positiva erfarenheter, men då kände jag ändå att jag kanske var mogen att ta ett annat steg. Då annonserade Datema, som man väl kan säga på den tiden var lite grann som WM-data idag: egentligen en stor servicebyrå med en IT-avdelning runt det och med en säljkår som i vissa fall sålde färdiga produkter, faktiskt. Det här med terminaler kom ju så småningom då också. Då sökte man organisationskonsulter. Jag tyckte det lät spännande och kom då att hamna på en avdelning som i huvudsakligen jobbade med koncernens företag, inom Johnsonkoncernen. Det var väldigt nyttigt, för det är någon form mittemellan säljare och projektledare, kan man säga. Vi jobbade med allt från typ förstudier och så vidare till att man de facto sålde in jobben så att Datema fick jobben på olika sätt. Det kom jag att jobba med i ett antal utav koncernföretagen.

Gustav Sjöblom: Hur många var ni som jobbade med det?

Christer Jacobsson: Inom den gruppen?

Gustav Sjöblom: Ja.

Christer Jacobsson: Jag tror att vi var kanske åtta, nio, tio personer.

Gustav Sjöblom: Hade de då inte någon datakompetens egentligen, utan i första hand …

Christer Jacobsson: En del hade nog betydligt mer än jag, tror jag faktiskt. Vi hade en chef som hette Per-Olof Pettersson som var andre man inom Datema under Kjell Hellberg, kan man säga, och han höll i det här med koncernbolagen. Men som vanligt upplevde jag att det blev såhär att när man var ett databolag inom koncernen så tror jag att väldigt många av koncernbolagen kände att de var tvingade att köpa av oss. Det gällde att få fram det här med att vi verkligen kunde vara ett alternativ till att gå ut på staden och att vi skötte oss bra på olika sätt. Prissättningen var nog också, måste jag erkänna så här efteråt, lite satt efter att de var tvungna att handla av oss.

Gustav Sjöblom: Vilka av koncernens bolag var kunder?

Christer Jacobsson: Alla var ju kunder mer eller mindre. Jag jobbade mycket med ett företag som hette Johnsonlinjen Agentur AB i Göteborg, jag jobbade med Nordstjernan, jag jobbade med Svenska Väg, Ny asfalt. Då hade man ett system inom Datema med ansvar för enskilda företag. Jag ansvarade mot Svenska Väg så att vi gjorde planer för deras framtida datautveckling och vi ansvarade också för att sälja in de föreslagna projekten. Det var då som det plötsligt hände att Datema fick en förfrågan från svensk handel och industri, dagligvarubranschen, att offerera på ett, vad ska jag säga, mer automatiskt system för att skicka order, fakturor och följesedlar till varandra. I konkurrens med ett antal andra servicebyråer och dataföretag på marknaden skulle vi ge en offert. Då diskuterade man inom Datema om det var någon som kunde dagligvaror och då var det någon som kom på att det kunde ju jag eftersom jag kom från Unilever. Huruvida det var sant eller inte får väl andra ta ställning till, men det var i alla fall så att jag och en person till skötte offerten till dagligvarubranschen.

Gustav Sjöblom: Vilken organisation var det, sa du, som bad om offerten?

Christer Jacobsson: Det var Grossistförbundets Erfagrupp för dagligvaruhandeln. Det var Björn Passad vi jobbade med bland annat och sedan var det DLF, Dagligvaruleverantörers Förbund. På det sättet var det ett unikt samarbete mellan kunder och leverantörer i branschen där man sa: ”Kan vi inte hitta ett enklare sätt att kommunicera med varandra?” Det var ursprungsidén och det var då vi offererade på detta och projektet kom att heta DAKOM. Vi kallade det DAKOM därför att det var DAtemas KOMmunikationssystem. Sedan kom namnet att bytas så att det hette DAgligvarubranschens KOMmunikationssystem, men det blev ju ändå DAKOM. Då kunde man kommunicera med varandra med allt från fax till terminaler, ganska oavancerade terminaler, till datorer på sikt som kommunicerade med varandra. Tanken var att när ordern lades kom sedan följesedlar och fakturor baserade på samma order så att det blev ett automatiskt system mellan alla i branschen. Vi vann offerten och det blev Datema som fick göra systemet. Då fick jag en förfrågan från DLF, Dagligvaruleverantörers Förbund, att följa med jobbet och istället byta hatt, så att säga, och ta ansvar för implementeringen av DAKOM, huvudsakligen till att börja med bland leverantörssidans företag, alltså företag typ Findus, Felix, Pripps, Unilever etcetera. Men det blev ju också så att det skapade en väldig kontakt med handelns företag. Jag träffade mycket Göran Nord, till exempel, som var IT-ansvarig på Ica Essve – på slutet var han ju VD för hela ICA. Han var väldigt aktiv, som representant för handeln. I mitt arbete på DLF reste jag runt till i princip alla leverantörsföretag i Sverige. Man fick ett väldigt bra kontaktnät ute på företagen på det sättet och det var mitt jobb att se till att de bestämde sig för att gå in i det här projektet.

Gustav Sjöblom: Vilket år gick du över till DLF, vet du det?

Christer Jacobsson: Jag gick över 1974, så jag var tre år på Datema, nej, vad blir det? Nej, två år bara.

Gustav Sjöblom: Innan vi lämnar det så har jag några frågor till om Datema. Du sa att du jobbade med Johnsonlinjen. Jag har tittat på transportbranschen så det vore lite intressant att höra vad du gjorde med dem.

Christer Jacobsson: Nej, det här var nog mera på kontoret. Vi gjorde en ordentlig förstudie först för hur vi kunde rationalisera och förenkla, så det blev mycket av organisationskonsulting. Jag vet att det var någon avdelning som vi kom på att det går in papper

till men det går aldrig ut något från, så vi tog bort en hel avdelning. VD för företaget var Hans Christner.

Gustav Sjöblom: Så du var inte inblandad i någon förstudie till det bokningssystem som de tog fram?

Christer Jacobsson: Inte då. Vi kommer tillbaka till bokningssystem sedan, men inte då.

Gustav Sjöblom: Hur var Datema som organisation?

Christer Jacobsson: Väldigt toppstyrd, alltså, Kjell Hellberg var en otroligt duktig person och han fick väldigt mycket att hända för Datema, i alla fall i början av sin karriär där. Men han var ju också väldigt … alltså folk hade en otrolig respekt för honom. Det var väl kanske mera ledningsstilen på den tiden, jag tror inte man kan säga så mycket om det. Jag hade alltid bra relation med honom, men jag vet att många var väldigt nervösa för honom. Du vet, det var ju inom Johnsonkoncernen med bergsingenjören, som hade väldigt strikta regler och krav. När bergsingenjören skulle komma på besök på Datema ute i Solna till exempel, då tror jag vi höll på att städa en dag innan han kom och vi som skulle vara med och prata skulle ha vissa slipsar på oss. Väldigt diskret och fint skulle det vara. Men det var otroligt lärorikt, faktiskt. Kjell Hellberg fick ju avgå sedan för att Datemas business stod still lite grann sedan. Jag kanske inte ska analysera det, men det jag berättar om att man i hög grad levde på koncernföretagen gjorde kanske att förändringstakten, förändringsivern inte blev så stor, därför att man hade en bra marknad.

Gustav Sjöblom: Är det några andra personer på Datema som du samarbetade nära med eller som fanns där och är värda att nämna?

Christer Jacobsson: Ja, alltså, de jag kom att jobba mest med av olika skäl eller som jag lärde känna var faktiskt de två av mina kollegor som jag startade Enator med sedan. Hasse Larsson hette en person som var stor chef inom systemutvecklingssidan. Hasse Larsson kom jag faktiskt att träffa första dagen jag jobbade på Datema och likaså John Wattin, som också blev min kollega i Enator sedan. Han började samma dag som jag, vi började 1 september 1974.

Gustav Sjöblom: Fick ni någon introduktion då eller hur kom ni in i verksamheten?

Christer Jacobsson: Ja, det var någon form av introduktionskonferens där vi träffades och sedan var det inte mer med det. Det här med Hasse Larsson och John Wattin var väl inte så att vi gick och grunnade på att starta eget, utan det var mer att vi råkade träffa varandra. Sedan är det många personer; Claes Falk hette en person som var högt uppsatt inom Datema och som sedan blev Enators utlandschef så småningom och så vidare, så det är klart att man lärde känna väldigt många på Datema.

Gustav Sjöblom: Vet du varför det var så, att man lärde känna många?

Christer Jacobsson: Det var ju ett framgångsrikt bolag på den tiden, väldigt framgångsrikt. Väldigt många unga människor tog man in. Någonstans tror jag att även om många har haft synpunkter på Kjell Hellberg och ledningsstilen så var det ändå så att väldigt mycket duktiga människor – och som sedan kom att bli entreprenörer på olika sätt i svensk IT-bransch – jobbade på Datema. Alltså, jag kan räkna upp flera, John Wattin, Hasse Larsson, jag själv, Jerry Lundqvist och så vidare. Det var väldigt många som kom

från Datema och någonstans är det väl så även idag att om du har framgångsrika företag så finns det entreprenörskap hos vissa människor som sedan hoppar ut och startar sin egen grej. Det är liksom spelets regler.

Gustav Sjöblom: Satt du i Datemahuset i Solna och jobbade för det mesta?

Christer Jacobsson: Ja, i Huvudsta. Det var ganska spännande för i och med att vi jobbade med koncernbolagen fick man ju se lite grann. Vi tittade också på branschanalyser och vad som hände med konkurrenter i samma bransch.

Gustav Sjöblom: Kan du beskriva mer hur kulturen var bland de anställda och hur stämningen var på Datema eller på din avdelning?

Christer Jacobsson: Alltså, det här var den positiva sidan. Om man ska ta något negativt kan jag väl säga, det fanns någonting som vi uttryckte som ”check and balance”. VD lade ibland ut samma uppdrag till två personer ovetande om varandra. Det kom ju vi snabbt på som fick de här uppdragen, så vi lurade i alla fall ledningen och samarbetade, men så var det bland annat. Det var delvis ett rätt hårt klimat.

Gustav Sjöblom: Om vi går vidare till den här offerten så jobbade du med offerten för Datemas räkning, tillsammans med vem då?

Christer Jacobsson: En person som hette Per-Åke Wårdmark som sedan också var på Enator och som också har jobbat på Connecta, så vi har jobbat ihop i trettio år nästan. Han och jag kom att i huvudsak styra den här offerten.

Gustav Sjöblom: Var han mer tekniskt inriktad?

Christer Jacobsson: Han jobbade mera åt terminalhållet och kunde mer om det, för det behövdes ju för att vi skulle få uppdraget. Sedan hade vi naturligtvis tekniker med oss, men det var vi som ledde jobbet och presenterade det för branschen.

Gustav Sjöblom: Enligt Kjell Hellberg hade Datema, när vi kommer fram till -73, -74, ganska mycket lämnat Johnsonkoncernen – som då stod för bara tio procent av faktureringen – och blivit ett nätverksorienterat datatjänstebolag. Kändes det att ni hade ett försprång, att Datema var framstående just inom den typen av lösning som DAKOM blev?

Christer Jacobsson: Förmodligen hade vi väl det eftersom vi fick jobbet, det var väl inte bara att vi gjorde en bra offert. Men alltså, när vi blickar tillbaka, vi som känner varandra från den tiden, så tyckte vi nog att man hade varit förutseende på ett antal områden, definitivt, men det var där också det stannade upp. Jag kommer att berätta lite episoder sedan om hur vi startade Enator. Det kändes som att från -74 till -77 ungefär så hände det någonting med Datema. Det bara stod och stampade på något sätt och folk lämnade i hög grad, de duktiga lämnade.

Gustav Sjöblom: Hur pass detaljerad var den offertförfrågan som kom från DLF och handelssidan?

Christer Jacobsson: Jag tyckte att den var ganska detaljerad. Man hade jobbat genom det bra, tror jag. Jag kommer väldigt lite ihåg den, måste jag erkänna, men det var defini-

tivt så att vi fick lägga mycket tid på att göra den här offerten, så jag antar att den var väldigt detaljerad.

Gustav Sjöblom: Ni fick den. Blev du omedelbart tillfrågad att följa med över till DLF?

Christer Jacobsson: Lars Ekman som då var VD för DLF frågade mig om jag ville komma in och jobba med DAKOM. Det kom att bli andra saker sedan, men det var det som var mitt ursprungsuppdrag.

Gustav Sjöblom: Vad hade du för position då på DLF?

Christer Jacobsson: Jag blev direktör, och det glömmer jag aldrig. Alltså, jag fick titeln direktör och den exakta formuleringen på det jobb jag hade vet jag inte, men det var ju definitivt att jobba med DAKOM och det blev mycket IT-frågor rent allmänt. Vi kommer till det sedan, varför jag kom på idén att starta Enator så småningom och det var ju att företagen kom att fråga mig och den organisation jag hade: vilka konsulter ska vi använda, vilka är bra på det och så vidare. Det gjorde att man skapade ett väldigt nätverk på andra IT-områden också, inte bara DAKOM.

Gustav Sjöblom: Kan du beskriva DLF, organisationen, hur många ni var, vad ni gjorde och hur kontakten med de olika parterna gick till?

Christer Jacobsson: Lars Ekman var väldigt duktig att driva en branschorganisation. Man får aldrig jobba för länge på en branschorganisation för att säga det direkt, för då tror jag man fastnar lite grann och det blir lätt att man utvecklar saker för branschorganisationens bästa och inte för medlemsföretagen. Men vid den här tiden hände det mycket och även vad gäller prissättningsfrågor, det var mycket om reklam, du vet det här med Surf Tvättmedel med blåkorn till exempel, det var ju i de där tiderna. Vi var väl, skulle jag bedöma, tio-tolv personer bara på kansliet, så det var en liten organisation och vi satt ute i Smedslätten, Smedslättens Gård, ett litet gult hus vid bryggan där nere. Väldigt trevligt var det och det var gemytligt. Det område jag drev var inte det som var det väsentligaste för DLF, det väsentligaste för DLF var sådana här konkurrensfrågor, prisfrågor. Du vet att det var prisstopp på den tiden? Kjell-Olof Feldt var vid något tillfälle och pratade med oss och så vidare, så det var många sådana frågor, rena branschfrågor, sedan kom det här med IT in från sidan. Jag hade väldigt starkt stöd av Lars Ekman som var otroligt drivande och positiv i sitt utövande.

Gustav Sjöblom: Vem ägde eller bestämde över DLF?

Christer Jacobsson: Det är en branschorganisation, så det är medlemsföretagen som äger och vi hade nog en nittio procent av leverantörsmarknaden som medlemmar. Där hade du alla alltså, Pripps och Felix och Findus och vad det var och det fanns en kemteknisk sektion och en dagligvarusektion för livsmedel och så vidare. Det gjorde att även om jag jobbade mycket med IT så kom jag i kontakt mycket med dem som sedan blev VD:ar ute på bolagen. Jag kommer till det när det gäller Enator sedan att vi hade väldig fördel av det.

Gustav Sjöblom: Hur såg kontakterna ut med andra branschorganisationer, Grossistförbundet till exempel?

Christer Jacobsson: Ganska mycket kontakter. Jag lärde känna Björn Passad bland annat som väl hade ungefär en motsvarande roll på Grossistförbundet. Redan innan vi pratade EAN hade vi sprungit på varandra och vi hade styrgrupper för DAKOM:s utveckling; styr- och projektgrupper där man träffade flera från handeln.

Gustav Sjöblom: Hur jobbade ni vidare med DAKOM? Kan du beskriva hur projektgruppen såg ut och hur ni drev det framåt, så att säga.

Christer Jacobsson: Vi hade en projektgrupp med folk från de större bolagens IT-avdelningar där vi drev frågorna och sedan hade vi en styrgrupp och sedan träffade vi också handeln i gemensamma grupper, men i övrigt var det att vara ute väldigt mycket och sälja in den här idén. Det fanns ju en tröghet i det, naturligtvis, ”Oj då ska vi ställa om nu och vi håller precis på att göra något annat och så vidare”, så det var ett ganska stort säljjobb. Vi drev seminarier kring det så att man skulle förstå vitsen och vi försökte påpeka fördelarna och så vidare, men det tog ganska lång tid innan det blev … Jag använde också en del konsulter sen, inom parentes, för att få bättre tryck mot medlemsföretagen, alltså konsulter som hjälpte mig och installerade ute på företagen.

Gustav Sjöblom: Hur kommunicerade ni med detaljhandelsledet och de organisationerna?

Christer Jacobsson: Genom att vi hade gemensamma grupper för vidareutvecklingen där vi bestämde: vad är nya funktioner, vad ska vi lägga till och hur går utvecklingen, vad kräver handeln av oss och tvärtom. Redan då dök frågan upp att vi skulle vilja ha lite bättre information från handeln, alltså det som man får in via Nielsen index och sådant där. Det var faktiskt så att leverantörsledet ville jobba mycket med att få bättre information om just våra varor i förhållande till andras i butiksledet. Det har varit en tvistefråga i många år sedan och kom ju att bli det ännu mer kring EAN.

Gustav Sjöblom: Vilken var Datemas roll i utvecklingen av DAKOM?

Christer Jacobsson: Datema utvecklade det och vi hade en projektledare så småningom från Datema som vi kommunicerade med.

Gustav Sjöblom: Stod de för både driften och utvecklingsarbetet?

Christer Jacobsson: Just det. Björn Kärrberg hette deras projektledare.

Gustav Sjöblom: Du sade att från DAKOM gled ditt arbete över i lite bredare kontakter med för…

Christer Jacobsson: Ja, för att i samma veva som det där hände så hade man på Europabasis börjat prata om att ha en gemensam etikett, en gemensam kod som kunde läsas av automatiskt i butik. Under den här tiden kom mycket det här med OCR, och med magnetremsor och så vidare som man kunde sätta på varorna. Då hade man på Europabasis och i Sverige i översta lagret av beslutanderätten kommit fram till att man skulle samarbeta kring det här. Då var Lars Ekman snabb, tror jag – apropå att han var skicklig på att driva medlemsföretagens intressen – att föreslå mig som ansvarig för EAN-utvecklingen för leverantörsledet. Det fanns en beslutsgrupp i Europa. Rune Höglund som då var chef för Åhléns och Rolf Lindman som var chef för Sunlight på den tiden ingick i styrgruppen, för det första i Sverige men också i Europa. Sedan skulle man utse

en arbetsgrupp i Europa med fem till sex medlemmar och där kom jag då att vara representant för Sverige. Man kan säga att Björn Passad fanns med, men det blev mera så att det var jag som drev utvecklingsjobbet i den där gruppen i Europa och var med på säkert tjugofem-trettio möten under några år där vi tog fram EAN-koden, men Björn Passad och jag hade mycket kontakt. Rent utvecklingsmässigt innebar EAN ingen intressekonflikt på något sätt mellan handeln och leverantörsledet. Jag representerade faktiskt Skandinavien i det där jobbet, för det var ingen där från Skandinavien i övrigt. Det var England, Tyskland, Frankrike, Schweiz och jag och sedan var det en italienare med till och från ibland. Det var vi som ingick i arbetsgruppen.

Gustav Sjöblom: I arbetsgruppen, vad var utmaningarna?

Christer Jacobsson: Den största utmaningen var hur man skulle se till att skapa … Alltså, i USA fanns ju UPC redan, Universal Product Code, och den var ju gjord för USA men med de här varukoderna. Med det som förebild började vi diskutera hur man skulle göra i Europa. Amerikanarna hade varit duktiga på att se till att inte koden blev för mycket innehåll i, men det var ju den stora frågan i Europa, det kan jag säga. Du kan tänka dig en tysk … Där hade man ett system som hette BAN och där skulle varje position i koden betyda något. Det låter fånigt att prata om det i tre år, men det var alltså en av de största stötestenarna. Det vi sedan skapade blev fantastiskt bra, tycker jag, med tanke på att EAN egentligen är ledande idag – UPC är en underavdelning faktiskt – därför att vi tog fram den här länderkoden med två siffror, vi tog fram det här med att varje leverantör hade en kod, och sedan fick leverantören själv på de sista positionerna välja vilka artiklar de benämnde på vilket sätt. Det gav ju väldigt frihet. Medan tyskarna gärna ville att varje position betydde till exempel kemtekniskt eller livsmedel eller vad det var. Den koden hade nog aldrig fungerat, för det hade krävt en otroligt stor administration. Nu blev det enkelt, för nu gällde det bara att hålla reda på att till exempel Unilever i Sverige har en viss kod. Det är liksom allt vi behöver hålla reda på.

Gustav Sjöblom: Det fanns ju alla möjliga olika varianter av streckkoder och magnetläsning. Hur mycket var ni utsatta för tryck …

Christer Jacobsson: Det kan du vara säker på. Det var ganska fascinerande, för jag var ju ganska ung och grön, speciellt i internationellt samarbete såhär. Jag reste till Paris och London och jag vet inte hur mycket. Det var otroligt med resor vi gjorde för det här och väldigt täta möten, så vi kom att bli ganska bekanta med varandra. Varje gång vi bodde någonstans så surprise, surprise, hade IBM folk på samma hotell, som hade någon konferens om streckkoder och de hjälpte gärna till om vi hade några tekniska problem. Så visst, jag tror att vi allihop var besjälade av att inte på något sätt gå någon leverantörs väg, men det blev mer och mer tydligt att vissa kunde det här bättre än andra. Det var egentligen två frågor där. Det ena var kodens struktur och det andra var vilket system vi skulle använda för själva avläsningen.

Gustav Sjöblom: Jobbade ni med bägge delarna där?

Christer Jacobsson: Mm.

Gustav Sjöblom: Vilka leverantörer var det som var aktiva förutom IBM?

Christer Jacobsson: Ja, vad heter de? Univac var ju med och så vidare, men det fanns en som jag tänker på framförallt, som gör en massa kassaregister. Vad heter de?

Gustav Sjöblom: ADS Anker …

Christer Jacobsson: Just det.

Gustav Sjöblom: NCR …

Christer Jacobsson: NCR tänker jag på speciellt. Visst var det så, men jag tycker vi höll oss ganska fria från det, vad jag vet i alla fall. Sedan var det ju viktigt för oss att alla leverantörer kunde producera den här koden eller symbolen, det var ju otroligt viktigt.

Gustav Sjöblom: I ett senare skede blev EAN kontroversiellt för att både facket, Statens Pris och Kartellnämnd och i någon mån Konsumentverket och en del forskare såg EAN-koderna som någonting som förändrade spelreglerna och sköt makten över informationen. Diskuterade ni konsekvenserna av det här?

Christer Jacobsson: Det var ju mycket diskussioner, men i den gruppen jag var med i var det inte riktigt vår uppgift utan det var ju mer beslutsgrupperna, branschorganisationerna. De drev den frågan, men det är klart att vi var med lite grann och när jag var på hemmaplan i Sverige var jag ju med i det där, så att säga.

Gustav Sjöblom: Det kanske kom mera efteråt?

Christer Jacobsson: Nej, det var redan då en hel del alltså, att man var livrädd för det här och facket hade synpunkter och vi hade träffar med facket och så vidare. Men det fanns stora brister med det gamla systemet även om vi behövde prismärka produkterna, så det var inte nödvändigtvis så att man inte ville göra det. Sedan en stor diskussion mellan leverantörsledet och handeln var ju tillgång till information och vi leverantörer krävde ju det som en motprestation. Vår uppfattning var att handeln skulle tjäna mycket mer på EAN och därför krävde vi som motprestation att vi skulle få bättre information. Det gjorde man även i Europa, så eftersom jag kom från leverantörsledet hade jag möten med Unilever och Nestlé och så vidare på Europabasis om vilka krav man skulle ställa, både tekniska och innehållsmässiga.

Gustav Sjöblom: I den här rollen måste du fått en ganska bra översikt över hur man jobbade med databehandling hos leverantörerna och i någon mån även inom handeln?

Christer Jacobsson: Ja, ganska bra även inom handeln. Om man med handeln menar dagligvaruhandeln så är det ju de stora grossisterna som var aktiva. Det fanns alltså vissa tvistefrågor som jag sade, men i huvudsak skedde ju samarbetet mycket hand i hand och det gjorde att man fick en väldig inblick i vilka system och datorer de hade, alltså ur IT-synpunkt.

Gustav Sjöblom: Fanns det några mönster eller var det någon som stack ut, både på leverantörs- och på handelssidan?

Christer Jacobsson: Hur menar du då?

Gustav Sjöblom: Vad man hade för inställning till databehandling, hur man satsade, vilken typ av system man byggde.

Christer Jacobsson: Både KF och ICA tycker jag var de som drev hårdast på utvecklingen. Jag tror att Dagabblocket inte var lika hårt organiserat då som det sedan blev och det gjorde att KF och ICA var framträdande. Göran Nord nämnde jag ju på ICA-sidan och vad heter han nu då på KF? Söder…, P-O?

Gustav Sjöblom: Sparén?

Christer Jacobsson: P-O Sparén, just det, han drev ju mycket inom KF. De var duktiga på det här, duktiga på IT, duktigare i snitt än var leverantörsledet var, vill jag säga, därför att de var större och hade större resurser. Det var det ingen tvekan om att de låg före, tycker jag, IT-mässigt.

Gustav Sjöblom: Inga andra mönster i hur man närmade sig det här? Något företag som stack ut på ett eller annat sätt?

Christer Jacobsson: Slakteriförbundet var ju spännande att jobba med, Rolf Holmberg, för han hade greppet över hela Slakteriförbundet – det är ju en stor sektor onekligen och Rolf kom jag att jobba med. Han drev också frågor väldigt effektivt som jag kommer ihåg det. Här är jag säkert lite orättvis när jag nämner några pådrivande personer och inte andra, för frågan kommer så plötsligt.

Gustav Sjöblom: Jo, visst är det så. Innan vi lämnar det här tänkte jag fråga: vad gjorde DAKOM? Kan du beskriva vad det fyllde för funktioner och hur man arbetade med det?

Christer Jacobsson: Istället för att skicka brev när man skulle lägga en order till Findus från ICA Essve i Stockholm så kom det ju via nätet då, telenätet eller datanätverket, på olika sätt. Den ordern togs sedan om hand och hade då speciella identifikationsnummer som gjorde att sedan när följesedeln kom så använde man exakt samma nummer. Allting kunde på det sättet ske via automatisk överföring mellan parterna och sedan kom fakturan på samma sätt.

Gustav Sjöblom: Var det en kommunikation mellan centraldatorn på ICA Essve och gick den …

Christer Jacobsson: Ibland var det inte centraldatorn utan ibland var det även lokalt, så det varierade väldigt mycket hur man jobbade inom de respektive handelsblocken.

Gustav Sjöblom: Köpte ni in några terminaler som en del av systemet?

Christer Jacobsson: Ja, men principen var att så många terminaltyper som möjligt skulle kunna kommunicera in i det så att det inte blev så att nu måste man ha HP-terminaler eller vad det nu var, utan man skulle kunna ha olika. Vi försökte anpassa systemet så att det som leverantörerna – som jag nu pratar om i huvudsak – hade skulle kunna användas.

Gustav Sjöblom: Tog ni fram protokoll eller standardiserade meddelandeformer?

Christer Jacobsson: Just det. Det måste man ju göra om det skulle funka.

Gustav Sjöblom: Gick all kommunikation via Datema eller fanns det direktkommunikation mellan parterna?

Christer Jacobsson: På den tiden var det i huvudsak via Datema, men sedan blev det ju så att med ny teknik gick det att förändra, men det hände lite grann efter min tid sedan. Så länge jag var med var Datema huvudleverantör av den tjänsten.

Gustav Sjöblom: Körde ni på Televerkets allmänna nät eller skaffade ni ett eget nät?

Christer Jacobsson: Nej, det var Televerket.

Gustav Sjöblom: Hur fungerade det?

Christer Jacobsson: Inte så bra. Det var mycket barnsjukdomar och när man skulle övertyga leverantören att koppla upp sig och börja ta emot order på det här sättet så kunde man räkna med att det blev en massa strul i början och under övergångstiden hade man väldigt mycket parallella system och så vidare, men successivt började man implementera nya grejor. Du vet, det här var ju långt innan Internet fanns och man kunde liksom inte kommunicera med varandra på sådana sätt, så det var mycket att göra via Televerket och via Datemas datorer.

Gustav Sjöblom: Var fördelen i första hand att det var en rationalisering och att man kunde bli av med folk på orderavdelningarna eller tillkom det också ny statistisk information och styrdata?

Christer Jacobsson: Inte så mycket, det var ju väldigt mycket en rationaliseringsåtgärd. Och uppsnabbningsåtgärd också, att vi kunde kommunicera snabbare. Det gick ju att förkorta ledtider och sådant. Nu kommer jag inte ihåg några siffror, men EAN har väl varit betydligt större på det området än vad det här var.

Gustav Sjöblom: Då har vi pratat en del om din tid på DLF. Vill du säga något mer sammanfattande om den perioden?

Christer Jacobsson: Nej, det var väl ungefär, tycker jag, vad man kan säga.

Gustav Sjöblom: Du blev där i ungefär tre år?

Christer Jacobsson: Ja, för i september -77 startade vi Enator.

Gustav Sjöblom: Hur gick det till?

Christer Jacobsson: Det gick till på det sättet att jag pratade med Lars Ekman, min chef. Vi hade en lönediskussion och konstaterade att för att jag skulle utvecklas vidare och få vettiga löneförhöjningar och så vidare så var det lämpligt att börja hitta andra lösningar för vårt samarbete, att fortfarande anlita mig i de här jobben … Jag hade då närt tanken ett tag att göra något själv och mycket var det väl det att jag kände att man blev lite allmän … Många medlemsföretag använde mig som rådgivare i IT-frågor. Det andra var att jag kände att det fanns ett jättebehov i marknaden av att förändra IT:s roll, därför att på den tiden – om jag förenklar och överdriver – så kan man säga att de jag jobbade ihop med upplevde IT-sidan som killar med skägg, snus, träskor, handväska och vita rockar som alltid sade nej. Skickade de fakturor så var det mycket dyrare än vad de hade lovat. Det var en schablonbild, men det var väldigt mycket som låg i det. IT-sidan förstod inte användarsidans behov på ett bra sätt och tvärtom.

Gustav Sjöblom: Gäller det här inom storföretagen eller även de konsultföretag som fanns vid den tiden?

Christer Jacobsson: Även det tycker jag, alltså. Det fanns en övertro på det tekniska och väldigt lite förståelse för att det fanns en användare där borta som ville ha något ut av det hela. Därför blev också Enators affärsidé att kombinera managementkunnande med IT. Vi gjorde ju stor grej av det också, att det var så vi tänkte.

Gustav Sjöblom: När kläcktes idén?

Christer Jacobsson: Jag kände att jag ville göra något eget och då kände jag att de här personerna, Hasse Larsson på Datema och John Wattin, som då hade gått till Modulföretagen där Jerry Lundqvist också fanns, de kunde man prata med och jag hade på DLF ett visst samarbete med Modulföretagen. Det var en konsult som dessutom är mycket god vän till mig som heter Rolf Thorsell som jag köpte in och som också hjälpte mig att jobba med DAKOM. Honom köpte jag in från just John Wattin som var VD för Modulföretagen. Så vi kom att prata en del om att man skulle hitta på någonting själv, för John var ju anställd VD på Modulföretagen. Då hade jag idén att vi skulle starta ett bolag och så fick jag med John och Hasse efter viss diskussion. Vi startade Enator i september -77.

Gustav Sjöblom: Hur fördelade ni rollerna mellan er tre till att börja med?

Christer Jacobsson: Hasse Larsson var den som kunde IT, lite motsvarande Hasse Mellström på WM-data tror jag. John var säljare, alltså, han var en otroligt duktig säljare. Jag var väl mer ordningsman, tänkte jag säga från början, så jag tog ordföranderollen, John blev VD och Hasse blev någon form av teknisk chef. Vi startade ett femtusenkronorsbolag – för det kunde man göra på den tiden – så vi satte in 1600 kronor var och på den vägen var det. Så började vi ta in folk, däribland Rolf Thorsell som kom in som första anställd och fick ta ekonomichefsrollen. Sedan tuggade det på bara, alltså.

Gustav Sjöblom: Vilken var första kunden?

Christer Jacobsson: De tre första kunderna, var Svenska Finans, Datasaab och NK.

Gustav Sjöblom: Var det befintliga kontakter som följde med till Enator eller var det något som ni sålde in efter att Enator hade kommit till?

Christer Jacobsson: Det var inte så att någon kund lovade oss när vi startade att de följer med. DLF var ju en kund naturligtvis. Inte en av de större för så kunde det aldrig bli, men jag hade med mig DLF-uppdraget, både EAN i övergångsfasen och DAKOM, så vi hade beläggning när vi gick igång på de befintliga uppdrag vi hade. Men de större kunderna första åren blev de där.

Gustav Sjöblom: Svenska Finans, vad gjorde ni åt dem?

Christer Jacobsson: Vi gjorde väldigt mycket. Vi kom in rent systemutvecklingsmässigt först och fyllde på sedan. Det var mycket resursförstärkningskonsulter, faktiskt. Sedan kom det att bli mer avancerat med tiden, men i början var det väldigt mycket resursförstärkning. Vi tog in duktiga datapersoner som vi då kände på något sätt.

Gustav Sjöblom: Så att det låter som ganska konventionell IT-konsultverksamhet?

Christer Jacobsson: Absolut, från början var det det. Från början var det det, så det var inte så sofistikerat alls på det sättet, men det är klart att vi försökte ta in väldigt duktiga människor. Där kom jag ihåg en episod apropå Kjell Hellberg, för han var sur och motarbetade oss på marknaden för att vi tog folk från Datema. Vi var där och nu kommer jag inte ihåg exakt, men säg att vi var tolv personer inom Enator då och Hasse och jag och John åkte ut för att träffa Kjell Hellberg och då var han väldigt stressad och otrevlig mot oss, faktiskt. Han hävdade då att vi hade tagit alla personer från Datema vilket inte alls var sant, för det var två eller tre utav kanske tolv som vi hade tagit. Då myntade han det väldigt intressanta uttrycket som jag aldrig glömmer, att stora elefanter dödar alltid små elefanter. Vad han inte förstod var att det fick motsatt verkan. Då gick vi hem och sa att det här var ingen samarbetspartner. Det är ingen idé att vi samarbetar, så grabbar, öppna slussarna, och sedan tog vi in allt som kom vår väg från Datema som vi ville ha och sedan växte vi en hel del med att ta folk från Datema.

Gustav Sjöblom: NK-projektet nämnde du också som ett av era första och det var ett väldigt stort projekt.

Christer Jacobsson: Ja, det var väldigt stort och det var faktiskt intressant för mig personligen, därför att vi hade tänkt oss en projektledare som skulle komma från Datema som hoppade av i det sista och som vi redan hade presenterat för kunden som projektledare på NK. När det inte fungerade så sade jag att OK, då får jag ta det, så jag blev projektledare för det projektet och jobbade säkert med det i två år, till och från. Alltså, jag var på Enator också, men … Det projektet betydde mycket för oss och det gick bra också. Då byggde det hela på att vi märkte alla varor med magnetremsor och det var samma där att vi följde från att varorna kom in hela vägen och ända till det var sålt.

Gustav Sjöblom: Vad var det NK bad er göra?

Christer Jacobsson: Ja, det var ju att hjälpa till i den här processen och Per Karlén som då var VD för NK hade visioner att det måste gå att effektivisera hela varuprocesshanteringen. Det gjorde vi också och det blev faktiskt väldigt lyckat även om det tog sin tid.

Gustav Sjöblom: Det har var efter att NK och Åhléns hade gått ihop 1976.

Christer Jacobsson: Ja, fast vi jobbade ju bara med NK.

Gustav Sjöblom: Ni jobbade bara med NK och det var fem varuhus eller något sådant där?

Christer Jacobsson: Ja, en, två, tre, fyra, fem, ja. Vi hade naturligtvis en hel del kontakter också med Åhléns på olika. En del av de rutiner vi hade kördes på deras datorer. Det var ett intressant projekt.

Gustav Sjöblom: Var det det som hette KARIN-projektet?

Christer Jacobsson: Ja.

Gustav Sjöblom: John Wattin har skrivit en bok som bland annat handlar om Enatortiden. Han skriver att Enator var inblandade i andra delar också som handlade om var huvudkontoret skulle ligga och att titta på cashflow, som Hasse Larsson och John Wattin

hade hand om. Är det riktigt att det var flera led i samarbetet eller var det rationaliserings- eller dataprojektet som var det stora?

Christer Jacobsson: Ja, det tycker jag. Sedan kom vi att bli rådgivare. Jag jobbade väldigt nära Per Kallén och han hade ju oturen att det till och från var dåliga tider. Han kom med idén att bygga på NK centralt här i Stockholm med några våningsplan för uthyrning. Sedan fick den nya VD:n som tog vid efter det benefit av det, som det ju ofta är. Men Per var lite visionär vad gäller att effektivisera hela affären. Men jag känner inte igen det där med kassaflödes, som John hade skrivit, det känner jag inte till. Jag tog också över VD-rollen på Enator -80, -81, så vi bytte roll, John och jag. Där drog vi åt lite olika håll i Enatorledningen och då bestämdes att John skulle jobba med affärsutveckling för Enator, inte i själva operationen. Då kom han att jobba med olika idéer för hur vi skulle vidareutveckla vårt tänk både inom Enator och i andra sektorer, och det var på det sättet vi kom att köpa Scandiakonsult, alltså Prospector.

Gustav Sjöblom: Vad gjorde systemet som ni hjälpte NK med?

Christer Jacobsson: Det var allt från att vi lade ordern – open to buy, som det heter när inköparna köper – så vi höll reda på – vilket är ganska avancerat faktiskt, vi tittade runt i världen och jag tror att vi gjorde ett av de mest avancerade systemen av dem som funkade – open to buy för alla inköpare så att de visste hur mycket de skulle få köpa och så vidare. Från det att de lade en order, sedan kom ju varorna in och identifikationen följde hela tiden med varorna, som märktes i en stor märkcentral inom NK där vi märkte alla varorna, ut på hyllorna, följde upp i point-of-sale och sedan höll reda på lagersituationen på alla varor, så det var ett totalintegrerat system kan man säga. Sedan hade vi hela statistikbiten och uppföljning av vad som såldes, så det var väldigt mycket integrerat.

Gustav Sjöblom: Hur fick ni kompetens för det här? Hade ni några andra samarbetspartners?

Christer Jacobsson: Vi var i hög grad vårt eget gäng plus NK:s personal. Vi rekryterade på oss folk från andra ställen på stan som vi visste kunde en hel del om detaljhandeln.

Gustav Sjöblom: Vem levererade hårdvaran?

Christer Jacobsson: IBM blev det och det baserades ju på deras system, nu kommer jag inte ihåg numret på de där, men de hade en bra märkutrustningar för magnetslippar.

Gustav Sjöblom: Just det, för på ett sätt övergav du EAN-koderna som du hade jobbat i fem år med att ta fram. Varför blev det så?

Christer Jacobsson: Nej. Det tog ju lång tid sedan innan EAN slog igenom. När vi jobbade med EAN hade vi idéer om att inom tio år så ska en viss procent av alla varor vara märkta med EAN-koder och som vanligt var man då överoptimist på det. Jag tror det tog femton, sexton, sjutton år innan det började få ett riktigt genomslag, så det var inte ett alternativ i det här läget, mer än för transportförpackningarna. Där kom det in att transportförpackningar mellan olika delar av näringslivet märktes med EAN-kod.

Gustav Sjöblom: Du nämnde tre stora, tidiga kunder, det var Svenska Finans, det var NK, och det var Datasaab. Vad gjorde ni med dem?

Christer Jacobsson: Där var vi ganska tidigt ute med att skaffa på oss teknisk kompetens inom IT. Vi anställde då en person som hette Christian Davidsson och en som hette Hans G. Wahlberg som kom från den sidan och som hade jobbat med produktutveckling för Datasaab. De kom in till oss och startade ett bolag som vi kallade för Mikrotel från början – apropå att vi jobbade med mikrodatorer – så där fortsatte vi att jobba mycket med deras produktutveckling. Avkommorna av det här blev så småningom hela tekniska sidan på Enator, Enator Teknik, som idag till stora delar ligger i HiQ. Det är alltså Ken Gerhardsen och Ragnar Ter Vehn som startade HiQ så småningom. Vi försökte få in dem på Connecta sedan, men de lämnade Enator för att starta eget.

Gustav Sjöblom: Var det Datasaab i Linköping eller i Barkarby?

Christer Jacobsson: Barkarby.

Gustav Sjöblom: Barkarby, gamla Stansaab alltså.

Christer Jacobsson: Just det. Sedan kom vi att jobba mycket med Ericsson Radio, ERA. De blev en stor kund men det kom senare. Vi växte ju då hela tiden och de kom in senare i bilden, men dem jobbade vi mycket för.

Gustav Sjöblom: John Wattin nämner Turistrådet som en tidig kund också. Vad gjorde ni med dem?

Christer Jacobsson: Där byggde vi bokningssystem. Då var vi ett ganska oprövat kort i det här läget, faktiskt, och då träffade vi en person där som hette Roland Olsson som nog var marknadsdirektör på Turistrådet och hade fått i uppdrag att då försöka jobba med bokningen av turister till Sverige och svensk turism. Vi började med att göra en förstudie på hur ett sådant här system skulle fungera och sedan byggde vi det faktiskt för Turistrådet. I det sammanhanget kom vi också att bygga bokningssystem för Stockholms Turistdel som var ett mycket mindre system. Bokningssystem kom sedan att vara en ganska stor grej för oss inom Enator. Vi byggde TT-Lines system och jobbade mycket med SAS och Linjeflyg.

Gustav Sjöblom: Spelade det någon roll där att så många kom från Datema där man jobbade mycket med terminalbaserade nätverkssystem?

Christer Jacobsson: Kanske. Det är inte så att jag har gått och tänkt så. Det är möjligt eftersom du nu säger så att det kan ha varit så, men du vet i det läget så … Nej, jag tycker nog att … Hasse Larsson jobbade mycket med utvecklingssidan på Datema i och för sig och han betydde mycket när det gällde att jobba fram bra idéer för bokning och kom att jobba mycket med Turistrådet. Han var väl den som var vår huvudkontakt mot Turistrådet, helt enkelt.

Gustav Sjöblom: Hur förhöll sig det systemet till SMART, det resebyråövergripande systemet som togs fram ungefär vid den tidpunkten, lite senare kanske?

Christer Jacobsson: Det var ju två olika händelser, men det är klart att man skulle kunna kommunicera med varandra. Den stora grejen egentligen, medan jag kommer ihåg det, var att vi jobbade ihop med Linjeflyg och Jan Carlzon kom ju in på SAS. Då var hans idé att runda resebyråerna och redan då gav vi ett förslag till honom hur man kunde göra det genom att koppla upp kunderna direkt. Det var ju långt före Internet, men vi hade en

plan för hur man skulle göra det, men det lade man i byrålådan lite för att man i det läget inte vågade ta konflikten med resebyråerna. Därför har jag alltid förstått att förr eller senare får resebyråerna det jobbigt, därför att det fanns redan på vår tid på Enator möjlighet att tekniskt lösa det här.

Gustav Sjöblom: SMART kom till genom att Datema och Modulföretagen hade en annan, egen lösning som sedan sporrade SAS, SJ och Braathens att dra igång SMART. Men Turistrådet var alltså inte ett branschsystem på det sättet?

Christer Jacobsson: Nej. Likaså NK-systemet. Det som hände parallellt här var att vi började förstå att den här insatsen som våra kunder gjorde för att få nya system, typ SAS, kunde användas av en massa andra också. Scanator hette ett bolag som vi startade med SAS, där vi sålde SAS softvaror till andra flygbolag och gjorde ganska stora affärer. Nu kommer jag inte ihåg siffran, men typ fyrtio-femtio miljoner tjänade säkert SAS tillbaka på redan sänkta kostnader, så att säga.

Gustav Sjöblom: Jag har tittat på SAS i det här projektet, så du får gärna berätta lite om hur ni kom i kontakt med SAS och vilka ni jobbade med där.

Christer Jacobsson: Vi hade jobbat lite med Vingresor, men inte så mycket med Janne Carlzon då, men sedan kom han in på Linjeflyg. Då skulle han ta in konsulter på olika områden och då kom jag att jobba … Jag var ju VD för Enator då men jag kom att jobba mycket med Janne Carlzon på Linjeflyg ur IT-synpunkt, kan man väl säga, alltså vad skulle Linjeflyg göra för att förändra sina system. Vi gjorde egentligen en stor förstudie på bolaget och sedan gick vi in och lade upp olika delprojekt, att göra om incheckningen till exempel.

Gustav Sjöblom: Det här måste ha varit ett ganska tidigt skede av Enator också?

Christer Jacobsson: Just det, det här var -80 kanske, -81 någonting, skulle jag tro, jag kommer inte ihåg när Janne Carlzon var där riktigt. Sedan följde det med ändå så att när han blev VD för SAS så kom vi att följa med Janne, så att säga. Då vet jag att jag fick i uppdrag att utreda hela SAS Data och det gjorde jag och där kan man säga att mitt förslag inte gick igenom för hur vi skulle göra. Det var ju en otroligt stor förändring som jag tyckte man skulle göra.

Gustav Sjöblom: Vad fick du för intryck av SAS Data?

Christer Jacobsson: Det var en väldigt stor koloss och det fanns mycket påvar där. Dessutom hade man ju både Norge och Danmark och när man skulle driva projekt med SAS tror jag vi hade fjorton fackföreningar bara i Danmark som ville vara med i styrgruppen i projektet, så det gick ju inte. Jag tycker att på SAS fanns det många väldigt duktiga tekniska personer. Nu kommer jag inte ihåg vad chefen heter som blev VD för SMART sedan, Curt …

Gustav Sjöblom: Ekström.

Christer Jacobsson: Curt Ekström ja, var ju en väldigt duktig kille.

Gustav Sjöblom: Men han var aldrig VD för SMART, tror jag.

Christer Jacobsson: Nej, han blev VD för AMADEUS sedan, just det. Men i alla fall, honom kom jag att lära känna, han var duktig och det fanns ett antal väldigt duktiga människor men någonstans så blev … Hela SAS var ju … det ska ju inte jag uttala mig om, men jag tror att Janne skulle säga såhär, hela SAS var väldigt teknikerstyrt när han kom in där. Alla beslut skulle tas av någon teknisk direktör, oavsett om det gällde att få ett nytt bokföringsprogram eller nya bromsar till planen. Det intrycket fick man starkt när man pratade med IT-sidan. Den levde ju sitt egna tekniska liv kan man säga – alltså det här är min åsikt – och det fanns anledning att ändra och integrera in IT mera i businessen, förenkla och snabba upp genomförande. Jag hade också synpunkter på bemanning och så vidare, men det fick jag alltså aldrig igenom så det har inte gått till historien.

Gustav Sjöblom: På grundval av din rapport blev det ett rejält tumult i SAS. Var det inte det som sedan ledde till att Curt Ekström blev datachef?

Christer Jacobsson: Jo, alltså det blev ju förändringar sedan, men det var inte vi som gjorde dem.

Gustav Sjöblom: Okej, jag förstår, ni fick inte fortsätta uppdraget.

Christer Jacobsson: Mitt uppdrag för hela SAS IT-organisation upphörde, men däremot så var vi inne och jobbade mycket med annat. Janne var också i vår styrelse och facket hade synpunkter på att han inte skulle både köpa tjänster och sitta i vår styrelse. I det sammanhanget startade vi Scanator och då kom vi att jobba mycket för SAS ändå fast vi inte jobbade åt SAS utan vi jobbade åt Cathay Pacific eller Thai. Då var det bland annat Roland Olsson som var på Turistrådet, han gick över till oss och blev VD för Scanator.

Gustav Sjöblom: Vad gjorde Scanator alltså?

Christer Jacobsson: SAS hade ett antal system som vi tyckte var säljbara inom Scanator, allt från incheckning till godshantering eller vad det var. Vi hade folk ute som sålde dem helt enkelt, åkte till Thai eller Cathay Pacific eller Singapore eller allt vad det var, och amerikanska bolag, och sa att här kan ni köpa system för en fjärdedel av vad det kostade att göra det. Där blev det också lite irritation på SAS IT, SAS Data, därför att vi sa att vi hade folk på Enator som skruvade in de här systemen. ”Det kan ni aldrig”, sa de. ”Det går inte, för ni måste ha oss med.” Och du vet, det visade sig ju att vi visst kunde installera de där. Det fungerade jättebra. Det en var ganska intressant upplevelse, för det kan man ju använda på andra områden också att det faktiskt går om det är på något sånär väl dokumenterat och det var det, så det gick för oss att sätta folk som installerade det.

Gustav Sjöblom: Var det aldrig någon diskussion att man skulle använda IT-systemen som en konkurrensfördel istället för någonting som man sålde och delade med sig till andra och tjänade pengar på?

Christer Jacobsson: Flygbranschen är ju väldigt … alltså de konkurrerar självklart, men det är väldigt mycket av det här med säkerhet som gör att man utbyter mycket information, så man upplevde inte det att det var konkurrenshämmande.

Gustav Sjöblom: Är det några andra kunder som är värda att nämna under de första åren?

Christer Jacobsson: Enatoråren?

Gustav Sjöblom: Ja.

Christer Jacobsson: Det gick ju så himla bra, så vi fick väldigt mycket kunder på olika håll. Spännande projekt var ju Försvaret, bland annat. Jag tror att jag får prata om det idag, hur vi byggde informationssystem till kustkorvetterna och så vidare, men det var så hemligt då att jag inte ens som VD för Enator fick gå in på vissa avdelningar i huset. Det var spännande. Det var spännande när vi jobbade åt ERA som skulle sälja ett telefonsystem till Irak och det var ju absolut inte någonting med spioneri, självklart, för då skulle inte ERA ha fått sålt det här till Irak. Och så började ju Iran-Irak-kriget och jag kommer ihåg att då var det intensivt, för vi hade åtta-tio man i Irak som skulle hem på något sätt och vi var i ständig kontakt med UD, så det hände lite sådana där saker.

Gustav Sjöblom: Enator var egentligen det sista stora konsultföretaget som tillkom. De andra, som Programator, WM-data, Bror Andersson, Data Logic var ju mycket äldre, Modulföretagen också i viss mån, som var näst sist att komma in. Enator växte ju snabbt ikapp de andra. Varför det, tror du? Hur var det att komma in och fylla …

Christer Jacobsson: När vi startade tyckte Lars Irstad att vi skulle komma in och få några procent av Programator och göra samma jobb där. Han sa: ”Marknaden är mättad” och det brukar vi skoja lite om. Vi hade en tillväxtfilosofi. Vi har nog blivit lite kända som bolagiseringens företrädare i entreprenörsföretag och jag tror mycket på det. Alltså, i en tillväxtfas i det här och kanske i bemanning och kanske i något annat, så tror jag det är väldigt bra att ha en bolagiseringsidé, för det här bygger ju på människor och människorna vill veta vem som är deras chef och cheferna vill veta vilka deras medarbetare är. Om man då har en idé att … Vi pratade ju om det, John, jag och Hasse. Vi pratade mycket om hur stora vi ska vara och då kläckte Hasse idén att vi ska kunna sitta kring ett stort kaffebord, där ungefär går gränsen. Nu blev det lite mer, vi sa 30 man. Det blev idén och det gjorde också att vi på det sättet fick in bättre chefer. Det var ju trevligare att komma hem till grannarna på fredagskvällen och säga: ”Jag har blivit VD för ett bolag i Enator.” Vi fick bättre chefer. Konsulterna tyckte att de kände kombinationen av småskalighet och storskalighet – småskalighet i vardagen men storskalighet när det gällde att få stora jobb ute hos kunder. Det gjorde att vi kunde växa snabbt. Dessutom är det så att ska du växa med trettio man och är ett bolag så är trettio man mycket; du ska rekrytera och integrera och allt det där, men är det tjugo bolag så är det en och en halv per bolag och det är ingenting. Jag använder samma filosofi fortfarande i det jag är involverad i och det fungerar bra. Sedan har vi fått kritik för det ibland, för det finns de som säger att det ska vara ett enda bolag. De har också rätt, men det är olika faser i ett företags historia. I en tillväxtfas när man ska ta marknadsandelar och växa så tror jag på det här. När vi kommer i en stagnerande marknad och företaget kanske ska stå still på olika sätt, då tror jag man ska ändra organisation, helt enkelt. Men det var vår filosofi på Enator och den har vi följt sedan dess.

Gustav Sjöblom: Ni var väldigt tidiga med att gå till OTC-listan också. Vad motiverade det?

Christer Jacobsson: Det tror jag var en slump, ärligt talat, och jag är inte så säker på att det var rätt beslut. Jag tror inte att konsultföretag ska vara på börsen. Nu kommer du att säga: ”Men du har ju tagit ett bolag till på börsen!” och det ska jag också förklara sedan. Men jag tror inte på det. Det bolag jag driver idag – driver eftersom jag äger i det – det bolaget ska inte gå till börsen, anser jag. Men i det här fallet var det så att vi kom i kon-

takt med Rickard Hägglöf som övertygade oss om att vi hade stora möjligheter att gå till börsen, och så började vi väl lyssna på det där och så växte det fram en tanke att det kanske var en bra idé. Så gjorde vi det och det var naturligtvis en otroligt spännande fas. Vi försökte köpa ett företag i Ängelholm som tillverkade ovanläder, Wigral, och i konkurrens med Anders Wall bjöd vi på det här bolaget. Ingen av oss fick köpa det, inom parentes, för det blev en annan lösning. Det hade varit ett sätt att komma på börsen bakvägen, så att säga. Efter att vi misslyckades med det så bestämde vi oss för att vi ska gå på OTC, som ju var den här spännande listan då för den här typen av företag. Sagt och gjort, och då gick vi in -83.

Gustav Sjöblom: Det de andra säger är att man går till börsen som ett sätt att bemöta personalens vilja att bli delägare. Ett annat motiv är att få legitimitet och synas utåt. Det är inte finansieringen man är ute efter, utan den här typen av faktorer.

Christer Jacobsson: Det skulle jag kunna skrivit under på också, så det är inte det. Men däremot så kom ju andra nackdelar in. Alltså, ett konsultbolag – och det gäller säkert andra bolag i och för sig – har ju ett behov av att vidareutvecklas och få lite andrum ibland, jobba med sin kvalitet. Den här kvartalsrapportshysterin som ju finns gör att det finns risk att man sneglar på nästa kvartalsresultat istället för det långsiktiga. Det är en nackdel. Den andra nackdelen är att lika bra som det är när det går bra på börsen, lika dåligt är det när det går ner. När kursen går upp tjugofem öre eller en krona eller vad det är tycker hela gänget som då är aktieägare att ”Gud vad kul!” Sedan helt plötsligt börjar det gå ned och det kanske till och med kommer negativa skriverier om hur lönsamheten ser ut egentligen. Om du pratar med Ingvar Kamprad … och jag kommer ihåg att jag pratade med Hans Rausing på TetraPak en gång när vi satt i samma panel. De höll på i tio år i Japan för att etablera sig och det är väldigt lönsamt nu, men han sa att ”Hade vi varit på börsen hade jag aldrig fått göra det.” Det tycker jag är ett bra exempel på för- och nackdelar. Börsen måste finnas och allt det där, så det är inte det jag säger, men frågan är om det är rätt för ett konsultbolag. Har du en stor servicebyråverksamhet, där individen i delen av businessen betyder mindre – för det är ju så, om du står och driftar system så kanske det inte är hela världen om en operatör säger upp sig, men om du jobbar med ren konsulting som Enator gjorde, så är det inga produkter du säljer utan kompetens hos individer, då betyder varje individ väldigt mycket.

Gustav Sjöblom: Hade ni ingen drift överhuvudtaget?

Christer Jacobsson: Nej, och det har varit en medveten policy. Inga egna produkter och ingen drift.

Gustav Sjöblom: Apropå egna produkter, grundarna till det som blev IBS sedan – som jag också har pratat med – säger att deras idé också från början var att kombinera management och IT, men det blev ju väldigt annorlunda, både annan bakgrund och ett annat spår.

Christer Jacobsson: Jo. Det var ju många som tog idén sedan. Vi var ju faktiskt ganska framgångsrika med en idé som den här.

Gustav Sjöblom: Fast IBS var -75, så de säger att de var långt före Enator.

Christer Jacobsson: Ja, och det kände jag inte ens till i och för sig – och kände inte ens till det nu. Det kan vara så, absolut, men det var väldigt många som följde efter oss i alla fall, eller följde efter marknadens utveckling, att det var ett behov av det.

Gustav Sjöblom: Hur såg ni på de befintliga konsultföretagen, alltså era konkurrenter? Eller på branschen överhuvudtaget?

Christer Jacobsson: Ja. Det var ju en bra marknad – om vi nu börjar någonstans. Det var ju inte alls mättat. Jag tycker att branschen var i det läget … alltså Enatortiden, framförallt de första åren var ju ganska osofistikerad måste jag säga. Det var lätt för oss att få jobb genom vår inriktning på management och IT. Jag hade en annons, apropå lite episoder, där det var en bild på mig och sedan stod det: ”Jag är livrädd för data.” En del av kollegorna ringde och sa: ”Vad fan säger du?”, men vi fick ju massor med kunder, för våra kunder kände igen sig i det där. De var livrädda för data, apropå vad jag sade förut om hur de upplevde det. Vi hade lite roliga episoder. En annan gång annonserade vi efter de bästa tjejerna i databranschen, en helsida också. När vi kom ut på företagen så satt den ofta uppe, speciellt hos tjejer som var programmerare ute på företagen. Då blev vi anmälda till Fredrika Bremerförbundet, tror jag det var, som sa att man inte fick annonsera efter bara tjejer. Det gjorde vi ändå och vi fick mycket poäng på det. Så det var lite sådär, vi stack ute lite sådär. Det kan jag väl säga, att jag skulle tro att både Thord [Wilkne] och Hasse Mellström, till exempel, tycker nog att vi hade för hög profil gentemot deras, att de hade lägre, mera teknisk, mera vardaglig profil och jag menar, den har ju varit jättebra. Jag tror att framförallt John och jag kanske är lite väl marknadsorienterade och det blev väl så att vi drev på lite där. För Enator var det hela tiden bra, tycker jag, vi var lyckosamma med det helt enkelt.

Gustav Sjöblom: Något som är genomgående när man pratar med andra som har drivit konsultföretag under den här tiden är att rekryteringen var väldigt viktig, därför att konkurrensen var hårdare om konsulter än om kunder. Hur såg ni på rekryteringen och hur jobbade ni med det?

Christer Jacobsson: Vi sa att vi fanns på två marknader: vi fanns på rekryteringsmarknaden och på kundmarknaden. Det gäller fortfarande idag. I det här Claremont som jag är involverad i som är ett SAP-konsultbolag jobbar vi lika mycket med rekrytering som med att sälja. Ibland är det till och med lättare att sälja än att rekrytera. Så det gällde på Enator i högsta grad. Vi hade en aktiv rekryteringsplan; varje VD visste hur många han skulle rekrytera och vi lade upp det per månad så att i februari ska vi ta in två och så vidare, för att hålla tempot, för annars blev det att på slutet av året skulle alla in och det blir inget bra. Vi jobbade mycket aktivt med det och där hade vi igen en fördel av bolagiseringen. VDarna tog in folk i sitt lilla bolag och på det sättet hade vi ju tjugo rekryterare ute hela tiden eftersom vi hade så många VDar. Så det var en mycket medveten strategi att jobba stenhårt med det, alltså.

Gustav Sjöblom: Vilken målgrupp hade ni?

Christer Jacobsson: För rekrytering?

Gustav Sjöblom: Ja.

Christer Jacobsson: Det var ju allt från management-strategikonsulter till väldigt duktiga tekniker. Ska vi säga såhär, jag brukar definiera kvalitet som att det är teknisk kvalitet, det

är funktionell kvalitet och det är acceptans och det där blir total kundkvalitet. Den tekniska är uppenbar – alla inom data vet vad det är och överdriver den ofta. Den funktionella är att man kan branschen vi jobbar i, så bokningssystem och färjerederier blev en marknad därför att vi tyckte vi kunde den branschen. Vi jobbade mycket med att våra konsulter skulle kunna föra diskussioner – nu pratar jag inte alla konsulter naturligtvis, men alla som hade projektlederijobb och marknadsföring – och skulle kunna den branschen de jobbade i. Det blev ju mer så successivt i allra högsta grad att man måste förstå. Vad är problemet för ett färjerederi? Det måste man kunna svara på för att sitta med en VD för ett färjerederi och sälja.

Gustav Sjöblom: När ni rekryterade, fanns det någon tanke om att ni helst ville ha dem som är nyutexaminerade så att de kan formas till Enatorkulturen eller tänkte ni som Modulföretagen, som hellre ville ha erfarna konsulter som kunde gå direkt in i verksamheten?

Christer Jacobsson: Modulföretagets profil var ju mycket mera resurskonsult, medan vi försökte jobba väldigt mycket med att ta projekt, att få större ansvar ute hos kunderna. De stora projekten var ju också väldigt lönsamma om man körde dem rätt – ibland var de inte det, men i huvudsak var de det – och då rekryterar man en annan typ av personer. Du kan till och med ha juniorer inne som utvecklar på olika sätt tillsammans med några erfarna, men ska du sälja dem på som resurskonsulter, så att säga, så måste deras Cv:n vara väldigt bra, så det var lite olika vilken inriktning bolagen hade.

Gustav Sjöblom: Om man jämför med Programator, till exempel, hur skilde ni er från dem?

Christer Jacobsson: Alltså jag har ju bilder från den tiden när vi gjorde sådana här undersökningar på marknaden och då kan man väl säga att Enator stack ut när det gällde kompetens kring branscher och managementorientering medan WM-data – om vi nu tar den andra extremen – var mycket mer konvertering av system, mycket COBOL om du förstår vad jag menar. Programator var någonstans mittemellan de där.

Gustav Sjöblom: Ett annat ämne som har dykt upp i intervjuerna är hur man jobbade med metod och systematik i utveckling, framförallt i programmerings- och utvecklingsarbete så att det inte blir personberoende utan man kan ersätta en programmerare om han eller hon är sjuk, så att man kan ha konsekvens i det man gör. Vad hade ni för angreppssätt?

Christer Jacobsson: Hasse Larsson och jag skrev ursprunget till Enators, vad vi kallade Projektfilosofi. Filosofin utvecklades sedan vidare av duktiga projektledare inom Enator. Det var således en filosofi för projektledning och ingen metodhandbok i exempelvis programmering. Där följde vi de metoder som kunden ville ha.

Gustav Sjöblom: Var det alltså en metodmanual?

Christer Jacobsson: En filosofimanual. Vi jobbade mycket med konsultfilosofier. Enator blev ju kända för att vi tog all nyanställd personal en vecka till exempelvis Gran Canaria. Inledningsvis ledde Hasse Larsson och jag de där kurserna, så jag tror jag har varit femtiotvå veckor på Gran Canaria eller något sådant där. Det var vårt sätt att skapa kultur, alltså de fick ju träffa oss, eller andra företrädare för ledningen, en hel vecka, alla nyanställda och då kunde vi förändra deras attityder eller påverka deras attityder och, gå

genom Enators affärsidé, hur man ser på kunder och så där. Det var väldigt bra. Dyrt men bra var det, faktiskt.

Gustav Sjöblom: Var det ni som påverkade dem eller påverkade de er också?

Christer Jacobsson: Alltså, med den här organisationsformen vi hade så påverkade de i hög grad oss också, därför att alla de här bolagen levde delvis sina egna liv lite grann. På det sättet kunde vi dra åt oss det senaste som hände, apropå när vi startade Mikrotel som sedan blev Enator Teknik, de killarna drev ju sin utveckling utifrån väldigt egna visioner. Jag tror att frågar man gänget som var med så tyckte de att de hade väldigt stor frihet, inom vissa givna ramar naturligtvis.

Gustav Sjöblom: Det har skrivits en bok om Enator och den har du väl sett, antar jag: *Ledning av kunskapsföretag* av Mats Alvesson. Den handlar väldigt mycket om hur man med ritualer och symboler skapar sammanhållning i tjänsteföretag som har en svag teknisk kärna där det inte är så mycket som håller ihop det hela egentligen.

Christer Jacobsson: Nej, det blev ju inget tekniskt strukturkapital egentligen, på det sättet. Däremot skapades ett affärsmässigt och projektledningsmässigt strukturkapital.

Gustav Sjöblom: Har du läst den boken och har du några synpunkter på den?

Christer Jacobsson: Jag har läst den boken och de undervisade efter den på vissa universitet, så jag har varit och föredragit den också, men jag kommer inte ihåg alla detaljer.

Gustav Sjöblom: Är det en bild av Enator som funkar?

Christer Jacobsson: Ja, i stora drag, det tror jag. Vi jobbade mycket med det. Vi hade en genomtänkt filosofi, kan vi väl säga, på det området, kanske mer på det än på metodutveckling om du så vill. Om du tar BRA, Bror Andersson, så var ju de kända för sin metodutveckling på olika sätt som inte vi var.

Gustav Sjöblom: Alvesson skriver också att personkemin i ledningen var en nyckelfaktor för Enator. Hur funkade den? Vilka var rollerna och hur var samspelet mellan er tre?

Christer Jacobsson: Den fungerade väldigt bra från början och vi jobbade mycket på det. Sedan blev det faktiskt så att John ville få nya arbetsuppgifter och då ändrade vi organisationen. Det var då jag blev VD. Då tycker jag att vi skapade en bra lösning på det, där John jobbade mycket med affärsutveckling. Han hade mycket idéer om det och en del blev ju riktigt bra och andra naturligtvis sämre, men så är det ju alltid, så det fungerade bra, Hasse Larsson och jag däremot har jobbat jättebra ihop i alla år och vi känner varandra fortfarande. John och jag är jättekompisar också så det är inte det, men det är en annan sak att jobba ihop och vi drog lite åt olika håll efter ett tag. Sedan kom det in andra i ledningen successivt som vi jobbade med väldigt bra ihop med, naturligtvis.

Gustav Sjöblom: Det här spelade rätt stor roll för hur företagen utvecklades. Irstad på Programator var ensam ägare och hans personlighet präglade företaget väldigt mycket. På WM-data var det först Mellström och Wilkne som beskriver det som att de hade kompletterande personligheter där Thord var mer den som höll ordning och Hasse Mellström och sedan Crister Stjernfeldt var försäljartyper. Vad hade ni för roller på Enator?

Christer Jacobsson: Från början var det i hög grad John som var ute och sålde mest. Han hade ju jobbat mycket med det på Datema och Modulföretagen, så det blev ganska naturligt. Jag hade mera, ska vi säga, strategikonsultrollen lite, alltså att vara projektledare för NK och vad det nu var från DLF-tiden. Hasse var ju den som kunde IT. Sedan upptäckte väl jag så småningom att det gick ganska bra att sälja när man kommer in med management. Man behövde egentligen inte sälja så mycket, utan det var bara att fråga VD:arna ”hur går business?” så öppnade de sig och då kunde man sälja. Så det blev väl John och jag som i hög grad stod för att vara ute och sälja och vi kompletterade varandra i det sammanhanget väldigt bra. Vi spelade lite olika roller, John var lite tuffare och jag lite snällare mot kunder och det fungerade jättebra.

Gustav Sjöblom: I början var du alltså ute och externdebiterade? När du var på SAS och NK, till exempel, var du där och debiterade som konsult eller var du mer där som projektledare?

Christer Jacobsson: Jag debiterade.

Gustav Sjöblom: Du debiterade? Hur länge gjorde du det?

Christer Jacobsson: Ja, ganska länge alltså. Nu kan jag blanda ihop det, men jag vet att på Connecta-tiden debiterade jag full tid tills vi var hundra man. Då kan man säga att ”Det går ju inte!” Säg att det inte var hundra man på Enator, säg att det kanske var sextio-sjuttio man. Och det går, därför att man sätter sig i en styrgrupp, kvalitetsgrupp eller liknande. Kunderna vill gärna ha VD med i styrgrupp och kvalitetsgrupp, kvalitetssäkring och så vidare, och då kan man ju debitera efter det. Jag tror nämligen att det är bra att en VD för ett konsultbolag debiterar, annars vet man inte vad det innebär att vara konsult, så det är en medveten policy alltså.

Gustav Sjöblom: Hur tog ni betalt för projekt? Var det löpande räkning?

Christer Jacobsson: Huvudsakligen löpande, kan man säga, men det hände att vi tog fastprisuppdrag och då ökade ju risken väsentligt.

Gustav Sjöblom: Du har inte pratat alls egentligen om olika teknikbaser, alltså stordatorer, minidatorer, PC. Spelade det någon roll i projekten för er del?

Christer Jacobsson: Nej, just av det skälet att vi inte hade egna produkter. WM-data hade till exempel sitt eget ekonomisystem, som de gärna ville sälja in när det var något och så vidare. Vi hade ingenting sådant som vi företrädde, vi företrädde ju allt på marknaden. Vi rekommenderade WM-datas ekonomisystem ibland och så vidare. Detsamma gällde tekniken: vi försökte hålla oss ifrån det. Men vi måste ju kunna det. Vi kan säga att vi gick väl från stordatorer – som under en lång tid var en väldigt viktig bit på kundsidan – och sedan gick vi väldigt snabbt in på det här med mikrodatorer, att bygga in IT i produkter och sådant där, och det var ett lyckokast att vi var tidigt ute där. Det blev väldigt bra. Så svaret är att det inte betydde så mycket egentligen, för vi var konsulter där vi i varje bolag hade vår specialitet.

Sedan hade vi en princip att jag ”ägde” alla konsulter och jag ”ägde” alla kunder som vi hade, vilket är väldigt viktigt. Ska man jobba med bolagisering så måste man göra det så, det vill säga att jag kunde gå in till en VD och säga ”Din Kalle där är bäst i Sverige på det här och det här tänkte jag ta till det här projektet nu därför att” och så vidare. Det

visste alla och i och med det blev det aldrig problem. Annars kan det bli suboptimering om du jobbar med bolagisering.

Gustav Sjöblom: Var alla dotterbolag helt ägda av moderbolaget?

Christer Jacobsson: Ja, men inte från början. När vi startade de första bolagen hade de ett delägande på nio procent, men det tog vi in i samband med börsintroduktionen.

Gustav Sjöblom: När började ni med personalägande?

Christer Jacobsson: I samband med OTC.

Gustav Sjöblom: Hur mycket spridning blev det då på ägandet?

Christer Jacobsson: Kommer inte ihåg exakt siffra.

Gustav Sjöblom: Men det var ni tre som fortfarande var huvudägare.

Christer Jacobsson: Ja, ja, ja.

Gustav Sjöblom: Du nämnde förut att ni köpte det ganska stora företaget Prospector som bland annat ägde teknikkonsulten Scandiakonsult. Kan du berätta lite mer om det och det som hände sedan när Enator vidgades och diversifierades betydligt?

Christer Jacobsson: Ja, Enator gjorde ju inte riktigt det. Ursprungsidén kom av att vi behövde ändra våra roller så att John, som jag nämnde tidigare lämnade Enators konsultverksamhet, I och med det började han titta på affärsutveckling och fann ganska snart att den kontakt vi hade hos företagsledningar ute hos kunderna faktiskt var sådan att om vi representerade flera kunnanden så skulle vi kunna ha sålt in mera hos företagskunderna. Då jobbade John fram ett förslag att vi kunde köpa Prospector. I Prospector fanns det då det som var bra och så fanns det någonting som hette Scandiakonsult som gick dåligt när vi köpte det, med sjuhundra konsulter ungefär. Jag tror den officiella förlustsiffran var fjorton miljoner, men det var ju mycket mer. Sedan hade man ett litet fastighetsbestånd, typ de kontor man ägde. Man hade delägande i ett företag som hette Balken. Man hade ett bolag i Norrköping som hette NFI – jag kommer inte ihåg exakt vad det stod för – som jobbade med att städa på kärnkraftverk och så vidare, avancerad städning helt enkelt. Så man var väldigt splittrad och det bolaget köpte vi. Det som var spännande och roligt med det var Scandiakonsult, som John gick in och körde som VD. Där någonstans hände det att vi drog åt olika håll och därför köpte vi ut John. Sedan införde vi bolagiseringstänket på Scandiakonsult och vi hade en stor vinst när vi sålde företaget till börsen . Jag kommer inte ihåg siffrorna exakt, men det gick väldigt bra i alla fall när vi sålde det på börsen sedan, 1989.

Gustav Sjöblom: I samband med det här blev det en omstrukturering så att Enator blev dotterbolag.

Christer Jacobsson: Just det, vi tog Pro- ur Prospector och -nator ur Enator så att det blev Pronator som moderbolag. Det var väl både positivt och negativt med Prospector. Det positiva var väl att det blev större konsultbusiness som vi lyckades vända och få bra effekter av. Det var till att börja med positivt med fastighetsbeståndet som vi fick in som bara steg i värde såhär. Det var också positivt att vi fick på det sättet ett delägande i Bal-

ken, som ägde i Företagsfinans och i ABV. Via lite affärer som bland annat Richard Hägglöf gjorde så kom vi att äga över trettio procent av ABV. Vi tillsatte den nya styrelsen i ABV med bland annat flera av dem du känner, Björn Wahlström och Hasse Dahlborg och Carl Axel Linderoth och så vidare. Jag var med i styrelsen där också. Sedan sålde vi ABV till NCC – ja, det blev NCC, vi sålde det till JCC och så det blev NCC – så det var ju en väldigt bra affär. Så långt var allting bra. När jag var VD för Pronator sedan fick vi kritik därför att det var svårt att läsa ut vad vi tjänade pengarna på och vad man skulle värdera oss efter. Affärsvärlden hade något nummer där man skrev, ska man värdera oss efter substansen som vi har i fastighetsbeståndet och finansbolag eller ska vi ta efter avkastningen som vi har i konsultbolag? Då gjorde vi en stor strategisk genomgång av bolaget med hjälp av externa strategikonsulter och tyvärr tog vi fel beslut, om jag får säga det. Vi hade lite olika åsikter inom företaget om vi skulle gå konsultvägen eller fastighetsvägen. De som tyckte som de externa konsulterna att vi skulle gå fastighetsvägen vann och jag menar, jag var VD så jag kan inte skylla ifrån mig, men jag hade hellre gått konsultvägen i det läget. Men i alla fall, så blev det. 1989 sålde vi alltså ut Enator med stor framgång och då kom bland annat IBM in som ägare i det bolaget.

Gustav Sjöblom: Hur mycket ägande behöll Pronator?

Christer Jacobsson: Inget. Vi sålde ut allt. Det var liksom medvetet och likaså i Scandiakonsult sålde vi ut allt och då kom NCC att vara lite delägare i Scandiakonsult. Sedan behöll vi fastigheter och finans och det är ju en annan story, men det var ju inte så lyckosamt 1989, -90 -91 där allting rasade på den sidan, inte på grund av oss men vi drogs ju med. Då hade du historien igen – det var därför jag sade det här med femtusenkronorsbolag. När vi startade satsade vi 1600 kronor var. När vi gjorde affärer sedan så hängde man ju med och lånade sin andel därför att då hade vi avdragsrätt på räntan och skatten som var upp till åttiofem procent, så det var ju inget större problem att ha lån. När man ändrade de reglerna och försäkringsbolagen fick köpa fastigheter utanför Sverige så dök hela fastighetssidan såhär pang, och likaså finansbolagen, Nyckeln och det där. Då drogs vi med i utvecklingen och det blev ganska jobbigt. Jag hamnade på teoretiskt obestånd då, kan man säga. Jag hade lånat, jag kommer inte ihåg siffran men låt oss säga att jag hade lånat för nitton spänn per aktie och kursen stod mycket högre, så det var normalt sett inte något problem, men när kursen gick ned och gick under nitton så var det omöjligt för mig att sitta kvar helt enkelt och då lämnade jag. Det var alltså inte som vissa journalister får till det att vi körde konsultbolagen i sank på något sätt. De gick lysande när vi sålde dem till börsen. Det var helt enkelt att vi inte höll oss till vår läst, kan man säga. Vi skulle ha hållit oss kvar i konsultinriktningen.

Gustav Sjöblom: Det som hände med Enator sedan var att ett par år senare, -91, så köpte Modulföretagen Enator och det nya bolaget tog namnet Enator eftersom Enator var störst då. Men då hade alltså du släppt all kontakt redan med den verksamheten?

Christer Jacobsson: Modulföretagen köpte inte Enator, utan det blev en fusion. Jag var kvar som ordförande ett kort tag efter detta.

Gustav Sjöblom: Hur såg de befintliga managementkonsulterna på Enator? Var ni en inkräktare på deras områden eller försökte de göra något liknande?

Christer Jacobsson: Vilka då menar du?

Gustav Sjöblom: EF, SIAR, Indevo och sedan de amerikanska när de kom, Mckinsey och några till.

Christer Jacobsson: Alltså jag tror inte … Indevo hade vi samarbete med under flera år på Enatortiden och Ulf Hubendick var med i vår styrelse till och med. Alltså, du kan säga att på den tiden … Vi har kommit igen på den sidan. På Connecta hade vi nämligen sjuttio strategikonsulter och då var vi nog i större konkurrens med den typen av företag. I Enator hade vi egentligen inte … Alltså, vi hade väl managementkonsulter, men de var fördelade på olika bolag så vi var inte framträdande så. Att vi kombinerade managementtänk och IT var nog mer att det genomsyrade vår attityd mot kunderna, inte så mycket att vi gjorde strategikonsultuppdrag.

Gustav Sjöblom: Ja, vi har hunnit med ganska mycket, tror jag. Är det någon del av Enatortiden som vi inte har pratat om eller förtjänar att belysas mer?

Christer Jacobsson: En lärdom tycker jag nog – som ibland kan vara svår att efterleva, men i alla fall – var att det är svårt att ur ett svenskt perspektiv växa ett bolag utomlands. Varför är det det? Jo, i alla fall med den inriktningen vi hade i bolagen … Du kan säga att de stora amerikanska jättarna, när de etablerar sig i Europa i något land, England, Tyskland, Frankrike och så vidare, då har de oftast sina stora amerikanska kunder med sig. De jobbar egentligen med samma kunder fast från en annan horisont, medan om ett svenskt bolag ska etablera sig utomlands … Det är klart att man kan hänga på då, som Irstad gjorde i hög grad med Ericsson lite grann, det var ju smart, men i övrigt finns det inte många man kan hänga på och därför gör det det väldigt svårt. Redan på Enatortiden tyckte jag att våra utlandsbolag var ett nollsummespel, gick England bra så gick Norge dåligt eller tvärtom. Jag vet att Hasse Larsson myntade en gång begreppet att vi nog bara ska hålla oss till Stockholm och det ligger någonting i det.

Gustav Sjöblom: Hade ni en regional organisation i Sverige?

Christer Jacobsson: Ja, vi fanns både i Göteborg och i Malmö också.

Gustav Sjöblom: Men inte på några mindre orter alltså?

Christer Jacobsson: Nej inte då, eller vi hade en liten grej i Västerås. Malmö gick bra hela tiden men Göteborg är svårt.

Gustav Sjöblom: Kom det några bud på Enator under de första tio åren?

Christer Jacobsson: Ja, vi hade förfrågningar på bud före OTC-noteringen och också efter. Vid ett tillfälle ringde en finsk VD och sa: ”Jag vill träffa dig.” Då sa jag: ”Jaha, vadå då?” ”Jo, jag ska berätta det när jag kommer”, sa han, och när han kom sa han ”Jag vill köpa er.” Det var raka besked, det är intressant att göra affärer med finnar. Så vi fick ju bud på det sättet.

Gustav Sjöblom: Men det var inte aktuellt?

Christer Jacobsson: Efter min tid så vet jag att det förekom ett bud på Enator från ett holländskt företag, som IBM då nobbade. IBM var då via Modul delägare i Enator och de nobbade det där budet. Men sedan kom ju Tieto och köpte Enator så småningom när Johnson hade kommit in. Men på det sättet kan jag väl säga angående om det var rätt

eller fel när vi sålde … För det första tycker jag att det var fel att vi sålde ut konsultbolagen, men om vi bortser från det så kan man säga, var det rätt eller fel att vi sålde hela bolaget, skulle vi ha hållit kvar en del? Men det kändes inte … Skulle vi göra ett vägval i Pronator – och det var ju det vi gjorde så att säga – så hade det inte vara rätt att äga delar.

Gustav Sjöblom: Ja, sedan var du med i nästa sväng på 90-talet igen. Hur mycket präglade Enatorerfarenheterna hur du jobbade med Connecta på 90-talet?

Christer Jacobsson: Mycket. För jag hamnade ju i en ekonomisk svår situation också, så att inte något bolag jag är involverad i idag – inklusive när jag var på Connecta – har en krona i lån. Fick inte ha lån, så länge jag kunde påverka, så att säga. Det är en väldigt stor erfarenhet. Den andra erfarenheten, som jag tyvärr inte höll fast vid, och jag kan ta varför … Connecta utvecklades ju himla bra alltså och då fick vi in folk från Accenture och så vidare, som i hög grad drev vår strategikonsultsida. De såg ju hur deras kompisar som gick till det ena bolaget efter det andra blev störtrika på att gå på börsen. Jag sa hela tiden: ”Nej, Connecta ska aldrig gå på börsen” men det drevs ju fram ändå. Jag fick kompromissa om det, så gick vi på börsen och det var ju i och för sig väldigt lyckosamt, så jag kan inte klaga på det. Men jag tycker ändå att det är fel, så den tredje gången nu så ska det inte bli börsnoterat. Vad de än säger, menar jag. När jag anställer personer som ska jobba i ledningen så säger jag det, att kom aldrig och föreslå det för det blir inget.

Gustav Sjöblom: Nu har vi nog kommit till slutet här. Man skulle kunna prata hur länge som helst, men är det något som vi borde tillägga här?

Christer Jacobsson: Alltså jag tycker … Pratar vi Enator till exempel och även Connecta, så tycker jag det är något speciellt att jobba i entreprenörsdrivna företag. Jag tror att vissa av de andra bolagen vi har pratat om här idag med tiden blev tjänstemannastyrda – tar du Datema så är det uppenbart så – där de från början kanske var entreprenörsdrivna. Kjell Hellberg var ju från början ganska mycket entreprenör, fast han gjorde det inom koncernen, men det är väl en signal som man … Det kanske är nödvändigt att det blir så, men många utav de här bolagen har faktiskt blivit mer tjänstemannastyrda än entreprenörsdrivna, på gott och ont. Entreprenören kanske har sin roll att driva upp och sedan kanske man ska lägga av och låta tjänstemännen ta över, jag vet inte.

Gustav Sjöblom: Vill du sammanfatta med någon ytterligare reflektion?

Christer Jacobsson: Nej, apropå det här med EAN och DAKOM så kan vi väl säga att för Enators utveckling – och även för Connectas så småningom – så betydde det här med relationen med att vi kan mycket om svensk dagligvaruindustri och handel och så vidare har gått som en röd tråd igenom. Även för Connecta var den här typen av företag stora kunder, därför att det har funnits en tradition hos oss att gå på den typen av företag och förstå deras problematik. Vi ”kan”, inom citattecken, den branschen.

Gustav Sjöblom: Vad bra, då får jag tacka så mycket för att du har ställt upp här.

Christer Jacobsson: Ja, tack själv.