Bo Holmqvist & Fred Norling

En intervju av Gustav Sjöblom

21 oktober 2008

Intervju 137

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:

Bo Holmqvist & Fred Norling, intervju från 2008 av Gustav Sjöblom, Teknik och samhälle, Chalmers tekniska högskola.

Nyckelord: butiksdatorisering, försäljning, handel, Hugin Kassaregister, IT-industri, kassaregister, RBS, Tomra.

Abstract

Fred Norling and Bo Holmqvist worked at the Swedish subsidiary of the Swedish cash register manufacturer Hugin Kassaregister from the mid 1970s, as managing director and salesman respectively. Fred Norling was born in 1939 and graduated from the Gothenburg School of Economics in 1966. He worked as a marketing man at Bultfabriken and the Bonnier Group and as sales manager of Korroflex AB before joining Hugin in 1975. Bo Holmqvist was born in 1947 and started working at the age of 18. He worked as a shop assistant in a Vivo store, was trained as a butcher and worked as shop manager and salesman of tinned foods and magazine advertisements before joining Hugin as a salesman around 1976–77. Hugin Kassaregister was the world leading manufacturer of cash registers together with NCR, Sweda, and ADS Anker. In the late 1970s the market was in the midst of a transition from mechanical to electronic cash register. Hugin came out with their first electronic products Hugin 100 and Hugin 50 but struggled with the transition, especially concerning applications. The Swedish market – where Norling and Holmqvist were operating – only constituted 3 per cent of Hugin's total turnover but was an important pilot market for advanced solutions. In Sweden Hugin's sales depended for a large part on the relations with the cooperative movement, which owned Hugin. The main part of the interview consists of Norling's and Holmqvist's accounts of their strategies and practices in convincing shop owners and grocery chain computing and purchasing departments as well as meeting the competition from the other manufacturers. Holmqvist left Hugin in the early 1980s to work for the competitor Berkel, which were marketing, relatively unsuccessfully, the Japanese Omron cash registers in Sweden. In 1986 he was hired by Rolf Holmberg to build up Retail Business Systems, RBS, on the basis of Holmberg's PC-based solutions for his ICA Flygfyren store. Holmqvist remains with the firm, which was acquired by the Norwegian firm Visma in 2006. Norling left Hugin for the Norwegian recycling machine manufacturer Tomra, part-owned by Hugin, in 1990.

Informant: Bo Holmqvist & Fred Norling
Intervjuare: Gustav Sjöblom
Tid: 21 oktober 2008
Plats: Dataföreningens lokaler på St. Göransgatan i Stockholm

Gustav Sjöblom: Då skall vi se, 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 Dataföreningens lokaler på Kungsholmen i Stockholm med Fred Norling och Bo Holmqvist och vi skall göra en intervju om deras erfarenheter av datorer och datoranvändning fram till mitten av 80-talet. Det kommer framför allt att handla om Hugin Kassaregister, där de bägge jobbade från mitten på 70-talet och framåt. Vi skall börja med lite biografisk bakgrund och då går jag först till Fred som är född 1939. Var växte du upp någonstans?

Fred Norling: Jag växte upp i Västmanland på Ramnäs bruk, där pappa var försäljningschef och mamma var hemmafru. Jag gick fyra år i folkskola varpå det blev läroverket i Västerås och jag tog studenten 1959.

Gustav Sjöblom: Hur var uppväxtmiljön på bruket?

Fred Norling: Den var lugn och behaglig. Det var inte dagens stress som jag upplever med barn och barnbarn.

Gustav Sjöblom: Hade du några särskilda intressen och fritidssysselsättningar som ung?

Fred Norling: Det största fritidsintresset var tennis, vilket jag började spela som nioåring. Det har följt mig hela livet sedan, både som att spela aktivt, tävla och att arbeta i styrelser. Så fort jag har bytt bostadsort så har tennisklubben varit bland det första jag har sökt upp och frågat om det skulle finnas plats för en i laget och då kommer man in både i laget kanske och socialt.

Gustav Sjöblom: Hade du något intresse för teknik eller för affärsverksamhet …

Fred Norling: Inte så att jag höll på med någonting privat, nej.

Gustav Sjöblom: Fanns det någon studietradition i familjen?

Fred Norling: Nej, fanns det inte heller. Det enda jag fick höra av min pappa, som hade gått på folkhögskola och inte hade lärt sig ordentligt med språk, det var ”lär dig språk”, och det följde jag faktiskt.

Gustav Sjöblom: Jag har sett på ditt CV att du sedan läste en ettårig handelskurs på Schartau i Stockholm. Vad var det för någonting?

Fred Norling: Ja, det var också i linje med att komma in i handeln och lära mig språk. Det var en linje med engelska, tyska, franska, och det hade jag läst upp till studentexamen också. Språken har jag haft otrolig nytta av, för sedan såg pappa till att jag kom ut på somrar och även ett år i Tyskland för att praktisera efter Schartau, för att lära mig språken engelska, tyska, franska ordentligt. Schartau var väldigt intressant för det var också mycket företagsekonomi i det. Sedan upplevde jag att det skulle räcka som skolbakgrund, men när jag var i Tyskland så träffade jag ett par svenskar varav den ena läste på Handels

och den andra på universitetet. De tyckte: ”Inte ska du nöja dig med det du har gjort hittills. Du borde ju söka in på Handelshögskolan!” Varpå jag skrev brev hem och undrade om de inte kunde hjälpa mig med handlingar. Jag fick ett brev tillbaka: ”Har du verkligen tänkt över det nu när du finns i Tyskland?” Då sa jag ”Ja, jag har tänkt över det” och de hjälpte mig att söka in och så kom jag in i Göteborg.

Gustav Sjöblom: De är alltså …

Fred Norling: Föräldrarna. När grannar och släktingar ringde och gratulerade för att de hade sett i tidningen att jag hade kommit in så tyckte även mamma och pappa att det var glädjande. Så genomgick jag Handels och där läste jag också de tre språken så långt det fanns kurser. Det var ju mest annat i och för sig.

Gustav Sjöblom: Hur var studentlivet?

Fred Norling: I Göteborg? Det var mycket aktivt. Jag var engagerad i idrottsföreningen och ansvarig för tennissektionen och jag var sexmästare i idrottsföreningens sexmästeri, så jag ordnade de fyra stora fester vi hade. Det gav mig en god erfarenhet i det kommande livet. Det kostade nog ett år i Göteborg, så jag hade mycket trevligt där nere.

Gustav Sjöblom: Vad tyckte du om undervisningen?

Fred Norling: Den var mycket bra. På den tiden var ju Handels annorlunda än vad det blev några år efter jag hade slutat, för då inrangerades det i universitet och sedan vet jag inte var det tog vägen, för idag är det, tror jag, mycket tillbaka till det gamla. Det intressanta var ju det att när vi började var vi 200 i samma årskurs. Vi läste exakt samma ämne i en månad, tentade av det och tog ett annat ämne. Den ordnade skolformen var nyttig för resultatet, därför att man tvingades hänga med. Tar du i Stockholm, då kan du ju läsa två, tre ämnen samtidigt. Jag tycker deras skolform var perfekt, sedan kunde man ju missa tentor ändå men det är en annan sak.

Gustav Sjöblom: Fanns det något inslag som handlade om ADB eller informationsbehandling i utbildningen?

Fred Norling: Nej. Det här var alltså -62.

Gustav Sjöblom: Fick du något nätverk som du har haft med dig senare i livet?

Fred Norling: Ja, det fick jag.

Gustav Sjöblom: Som även yrkesmässigt har …

Fred Norling: Ja.

Gustav Sjöblom: Vad var det för personer?

Fred Norling: Ja, en person har Bosse också träffat, Lennart Spets. Han gick året efter men var sedan med och bildade ett konsultföretag som heter Sevenco. Sedan bröt de sig ur och så blev det Konsultus. Vid ett tillfälle, direkt när jag hade börjat på Hugin, behövde jag hjälp att förhandla med facket och behövde någon som kunde tala. Vi samlade alla säljarna och så skulle vi diskutera och förhandla, men jag kände att med min läggning kla-

rade jag inte av det. Jag måste ha någon som är mer moderat, alltså en moderator, och då kallade jag in Lennart Spets.

Bo Holmqvist: Du var också ganska ung i förhållande till merparten av säljkåren.

Fred Norling: Korrekt. Jag fick ju på käften där, det kan jag väl hålla med om. De visste ju bättre och de hade ju också gamla villkor som var olämpliga att ha för fortsättningen.

Gustav Sjöblom: Valde du någon inriktning på slutet?

Fred Norling: Internationell ekonomi.

Gustav Sjöblom: Var det examensarbete också?

Fred Norling: Ja.

Gustav Sjöblom: Vad gjorde du då?

Fred Norling: Det handlade om lanseringen av rostfria diskbänkar i Belgien.

Gustav Sjöblom: Med koppling till något industriföretag?

Fred Norling: Ja, till min pappas företag.

Gustav Sjöblom: 1966 tog du alltså examen som civilekonom. Hur såg du på framtiden då?

Fred Norling: Jag hade just träffat en flicka och förlovat mig i Göteborg så jag tänkte jag skulle stanna kvar där, men då var det ont om jobb och de jobb som fanns gick till göteborgare. Det visade sig att göteborgska företag värnade mycket om eget folk så att säga, inneboende i staden, så jag hamnade uppe i Hallstahammar på Bultfabriken, i vars koncern Ramnäs bruk ingick.

Gustav Sjöblom: Var det också via kontakter?

Fred Norling: Ja, genom pappa som kände dem och jag hade arbetat tre somrar på Bultfabriken som feriejobb, så jag kände också folk där. Där jobbade jag på en marknadsavdelning i tre år.

Gustav Sjöblom: Vad hade du för arbetsuppgifter där?

Fred Norling: Det var marknadsundersökningar … Det var inte så pretentiöst att man kallades produktchef, men man fick ha hand om olika produkter och det ena är att undersöka möjligheterna för olika marknader.

Gustav Sjöblom: Du blev kvar i tre år ungefär. Trivdes du bra?

Fred Norling: Jag trivdes väldigt bra. Det var ett oerhört socialt bruksliv, mycket tennis och mycket trivsamt. Då tog det slut, därför att den förlovade hade börja läsa till läkare och hon hade faktiskt sex år kvar då. Sedan var jag där i tre år, men under den tiden träffade jag min nuvarande fru – i och för sig i Stockholm och i samband med tennis. Det

var så att Lasse Ölander som var en duktig tennisspelare hade gått på Handels i Stockholm och vi hade haft utbyten mot varandra. Han ringde mig till Bulten och undrade om inte jag kunde vara assisterande tävlingsledare för Kungens Kanna, så jag tog ledigt en vecka. En kväll skulle jag träffa en studiekompis från Handels och Lasse var med och då säger han så här: ”Jag har träffat en flicka så jag vill inte gå ut och dansa, men hon har en kompis.” På den vägen blev det och det var min nuvarande fru så det är ju ödet. Då bodde vi ett tag i Hallstahammar tills – och det var ganska intressant – en som heter Mauritz Sahlin och var teknisk chef där kommer till mig (vi var tennispolare) och säger så här: ”Fred, jag har ett jobb till dig.” ”Jaha, vad då då?” ”På Cirrus i Tranås, ett Bonnierföretag.” Då visade det sig att han hade en kompis, Kjaestad från KTH, som var VD där nere. ”Jaha, vill ni bli av med mig på Bulten?” ”Nej, nej, nej”, sade han, ”det här får du inte berätta.” Nu blev det inte Cirrus, men mina papper gick upp till Bonnierföretagen på Torsgatan och rätt som det var så ringde deras personaldirektör och undrade om jag kunde komma upp på en intervju. Sedan fick jag så småningom ett traineejobb där och då blev det sex år på Bonnierföretagen. Mauritz Sahlin blev sedermera VD för SKF och det var han som tog bort … Jag kommer så väl ihåg att de satt där nere i Tyskland på dotterbolaget – det här är lite urspårning – med speciella hissar för direktörerna. Bilarna och allting rensades ut, så han gjorde ju mycket inom SKF. Det var en parentes, men det var han som hjälpte mig.

Gustav Sjöblom: Kan du beskriva Bonnierföretagen? Vad hade de för verksamheter?

Fred Norling: Det ena är ju det som handlar om böcker och tidningar och det var hälften av Bonnierkoncernen. Det andra var det industriella och det var ju helt skilt. Adde Bonnier som då var koncernchef var ju oerhört stark och kreativ och ville hitta nya nischer, så det var en oerhört spännande person. Där satt jag på marknadsavdelningen och då undersökte man olika förvärv och då fick man gå in och titta på produkter och göra marknadsundersökningar medan andra gick in och tittade finansiellt på bolaget och så lades det samman. Ett sådant företag nere i Skåne som då hette Korroflex köpte de sedan och då skickade de ned mig som försäljningschef för att bygga upp det företaget.

Gustav Sjöblom: Vad gjorde det företaget?

Fred Norling: Epoxifärger. Man blandade ihop färger och de färgerna målade man industrigolv med, typ mejerier och liknande där du hade syror och grejer så att färgen skulle tåla de här produkterna som fanns i en produktionslokal. Eller fog- och sättmassor, att du sätter upp kakel eller lägger klinker och så fogar du med sådant som är syrabeständigt och det var epoximassor. Det var vad vi höll på med. Sedan gick inte det så bra efter tre år och då sa de ”Då får du komma tillbaka till Stockholm”. Det ville vi inte för vi trivdes oerhört bra, min fru och jag och två små barn i Skåne, så på vägen upp till Stockholm för att prata med Bonniers så stannar jag i Munka Ljungby där Bonniers hade ett företag som hette Bonnier Hospitals med en kille som hette Björn Nordstrand som VD. (Han figurerade förresten på löpsedeln igår med Per Gessle, de äger ju Tylösand tillsammans). Och då säger Björn så här: ”Jag tycker du skall börja hos mig”. Så blev det och då blev jag divisionschef. Man hade byggt upp en ny fabrik och skulle ta hem två små fabriker från Danmark som tillverkade katetrar den ena och urinpåsar i den andra. Det skulle jag ta hand om och så fick jag anställa en fabrikschef. På den här danska fabriken i Birkeröd visste de inte ett dugg om vad som hände i Sverige. Varför ville man då flytta över det till Sverige? Jo, det var därför att man inte fick tag på folk i Danmark. Björn sa en dag att nu skall du och jag och ekonomichefen åka över till Birkeröd och informera dem om det här. Björn han ställer sig upp: ”Ja så här ligger det till nu. Vi tänker flytta över produktio-

nen till Sverige. Vi har plats med en ny fabrik och ni är så välkomna att följa med. Fred kommer tillbaka i morgon och då kan ni prata med honom om ni är intresserade av att flytta till Munka Ljungby." Det var inte en jävel som flyttade av alla de här. Efter 14 dagar gick långtradarna till Munka Ljungby och sedan skulle vi dra igång det där med produktion av katetrar. Det var skrattretande. En kateter ska ju vara väldigt fin här nere så det inte gör ont om man sticker in dem i kroppen, med grader och grejer. Det skulle vi få till och det var inte lätt. Reklamationer, urinpåsar, man ringde från lasarettet i Västerås: "Det läcker på golvet här. Vi kommer skicka tillbaka en järnvägsvagn nu." Då kom det tillbaka en järnvägsvagn och vad skulle man göra med den? Nej. Efter sex månader trötttnade jag och jag fick lite hjälp där, för när vi skulle investera i olika saker så skulle vi köpa truckar och då ringer jag till BT, Bygg & Transportekonomi. Där satt Ivan Lundqvist då som koncern-VD. Det var han som byggde upp hela BT. Han är död nu, men han var släkt med släkten. Han var inte där och då kopplades jag till säljsidan. Då satt hans son där så vi började prata. "Pappa är i Torekov" "Jaha, då måste jag åka och hälsa på honom." Så ringer Ivan sedan dagen därpå: "Jag skall upp till Stockholm men vi måste träffas, du skall börja jobba hos mig" säger Ivan. Så var det att skicka in betygen en gång till till någon som jag inte visste någonting om, varpå de hamnade hos personaldirektören på KF, som hette Ruben Leander, som ringer mig en dag och säger "Vi är intresserade av dig som dotterbolagschef för Hugin Kassaregister i Belgien" "Jaha?" sa jag, "Hur då?" "Ja, betygen har kommit från Ivan Lundqvist." Då träffade jag Sune Larsson som då var nytillträdd VD på Hugin och diskuterade och jag erbjöds det där. Jag åkte hem och vi började planera. Barnen var ju ett och ett halvt och två och ett halvt och det var ju utmärkt att flytta till Belgien. Jag hade tackat ja och allting var klart, men då ringer Sune Larsson och säger så här: "Jag är i Köpenhamn på ett styrelsemöte och jag undrar, kan inte du komma över?" Jodå, jag åkte över. "Vi har större problem i Sverige än vad vi har i Belgien. Jag undrar, kan vi inte göra så att du tar Sverige istället?" Vad skall man säga då? Nej tack? Så då blev jag ansvarig för svensk marknad i Sverige

Gustav Sjöblom: Då hamnade du i Stockholm i alla fall?

Fred Norling: Där alla jobb finns. Då hör det till också att innan jag var på väg upp till Stockholm försökte jag söka jobb i Skåneregionen, men det var skitsvårt. Utbudet är begränsat och jag tror det är så fortfarande.

Gustav Sjöblom: Jaha, då har du hamnat på Hugin så då skall vi vända oss till Bo och höra om din bakgrund. Du är född 1943?

Bo Holmqvist: -47.

Gustav Sjöblom: -47, ursäkta.

[skratt]

Bo Holmqvist: Ja, det är ingen fara, du ser ju inte mig så att, nej då.

Gustav Sjöblom: Var växte du upp någonstans?

Bo Holmqvist: Jag är barnfödd i Karlskoga, också ett brukssamhälle fast ett något större brukssamhälle.

Gustav Sjöblom: Vad gjorde dina föräldrar?

Bo Holmqvist: Min far var murare och min mor var hemmafru fram tills jag var någonstans 13, 14 år kanske och sedan var hon sömmerska på Melkafabriken.

Gustav Sjöblom: Hade du några intressen och fritidssysselsättningar som ung?

Bo Holmqvist: Nej, ingenting såhär alltså. Det är ungefär som Fred sa, man spelade lite fotboll och Karlskoga eller Bofors-Karlskoga var på den tiden en ishockeystad, så det spelades en del ishockey också. Men inte i något större sammanhang.

Gustav Sjöblom: Hade du något intresse för teknik eller affärsverksamhet som barn?

Bo Holmqvist: Nej, som barn kan jag ju inte säga att jag hade det, men jag började väldigt tidigt att jobba och jobbade i butik. Jag började som springschas eller springpojke på sin tid och sedan fortsatte jag att jobba. Ungefär som Fred jobbade på Bulten så jobbade jag i butiker när man var skolledig.

Gustav Sjöblom: Hur var din skolgång?

Bo Holmqvist: Mycket begränsad. Jag har alltså en folkskola som är sjuårig och jag har en högre allmän realskola som är treårig och aldrig avslutad.

Gustav Sjöblom: Vad hände istället?

Bo Holmqvist: Nej, istället började jag jobba och då började jag jobba i butik, först i Karlskoga och sedan i Stockholm faktiskt, Blackeberg.

Gustav Sjöblom: Vilken ålder är det då alltså?

Bo Holmqvist: Jag är alltså 17 år när jag slutar skolan och 18 när jag flyttar till Stockholm.

Gustav Sjöblom: Vad var det för butiker du jobbade i till att börja med?

Bo Holmqvist: Det var livsmedelsbutiker och då fanns ju snabbköp så det var alltså kombinerade butiker.

Gustav Sjöblom: Kan du beskriva sedan hur din karriär utvecklades?

Bo Holmqvist: Ja, som sagt var, jag jobbade hos en Vivohandlare ute i Blackeberg som var väldigt framsynt. Han såg till att hämta hem unga pojkar ifrån landet – vi var flera stycken, det var smålänningar och skåningar och så en värmlänning mitt i alltihopa – och sedan hjälpte han oss faktiskt så att vi fick lite utbildning. Jag gick en styckmästarutbildning som då var på kvällstid ute på slakthusområdet här i Stockholm och vi fick också läsa lite butiksekonomi och lära oss lite grann runtomkring den svåra konsten att texta bra skyltar – vilket jag skall komma tillbaks till för det hade jag användning för faktiskt. Sedan gjorde jag som alla andra unga grabbar, jag åkte in i lumpen och gjorde lumpen i ett år ungefär och kom tillbaks till Blackeberg. Under den tiden hade jag träffat en flicka och hon fanns i Karlskoga så problemet var alltså att pendla lördagseftermiddagar tillbaks till Karlskoga och söndagskvällar från Karlskoga upp till Stockholm. Det vart ganska jobbigt så då sökte jag ett jobb i Karlskoga och fick ett jobb som butikschef i en liten

livsmedelsbutik, inte i Karlskoga egentligen utan i Degerfors, och där var jag kvar i drygt ett år, kanske ett och ett halvt år och träffade på den tiden de säljare som var ute och sålde handelsvaror, alltså Felixvaror och Findusvaror och allt vad de hette. Jag träffade en Felixsäljare som faktiskt lockade mig över i säljarlivet, så där någonstans började min försäljarkarriär som ”gurkmissionär” som vi kallades på Felix. Jag sålde alltså Felix konserver och jobbade då i ett distrikt som i stort sett började i Kristinehamn och sedan gick västerut i Värmland och delar utav Dalsland. Jag höll på med det i sex, sju år faktiskt och under den tiden så kom man ju i kontakt med väldigt mycket köpmän och väldigt mycket grossistorganisationer och inköpsorganisationer överhuvudtaget. Det som berättades inledningsvis igår[1] – om man får referera till det lite grann – om hur beställningar gick till och hur inventeringar gick till kan jag vidimera fullt ut, därför att de inköpsansvariga som jag träffade på Manne Tössberg eller Möller & Co eller ICA Hakon eller KF, de hade helt manuella system. Industrin hade börjat lite tidigare med datorisering och vi satt ju med väldigt mycket information om hur de här kunderna betedde sig, så vi som var säljare visste egentligen mer och hade bättre sammanställningar än vad våra kunders representanter hade.

Gustav Sjöblom: Varifrån fick ni den informationen?

Bo Holmqvist: Den fick vi alltså ifrån vårat huvudkontor. Vi följdes ju upp månadsvis, varje distrikt för sig och varje säljare för sig.

Gustav Sjöblom: Hade Felix sin produktionsstatistik då …

Bo Holmqvist: Nej, de hade egentligen den utleveransstatistik som gick till var och en av de här grossistorganisationerna. Sedan bröts det här ned … Det kommer lite senare, då bröts det också ned så att de order som skickades … för då skickade vi inte order till grossisten i första hand utan vi skickade dem till Felix som sedan förde statistik över det där och skickade det vidare sedan till grossisten för att effektueras, så då fick vi också butiksstatistik.

Gustav Sjöblom: Var det datagenererade listor som ni fick då?

Bo Holmqvist: Jag vet faktiskt inte vad man hade för teknik på kontoret, men det var så kallade pyjamaspapper i varje fall.

Gustav Sjöblom: Men du upplevde att industrisidan hade informationsövertaget gentemot handlarna?

Bo Holmqvist: Ja, absolut, absolut.

Gustav Sjöblom: Jaha, var är vi framme i tiden nu ungefär?

Bo Holmqvist: Nu måste vi alltså vara framme i början på 70-talet, eller mitten på 70-talet. Någonstans där träffade jag en ICA-handlare som faktiskt höll kurser för oss på Felix. Han hade varit ICA-handlare och jobbade på ICA-förlaget på just den tidning som Roland Fahlin refererade till igår. Han var inte chefsredaktör, han var ansvarig för tidningen och hette Lars-Erik Jansson. På en utav de här kurserna som man höll för oss på

[1] Denna och andra referenser gäller det vittnesseminarium om dagligvaruhandelns datorisering som finns dokumenterat i Gustav Sjöblom (red.), *Dagligvaruhandelns datorisering före 1985: Transkript av ett vittnesseminarium vid Tekniska museet den 20 oktober 2008* (Stockholm, 2009).

Felix då så sökte han upp mig efteråt och frågade om inte jag var intresserad av att flytta till Västerås och börja jobba som annonsförsäljare på tidningen som då hette *Supermarket*. Det här var ju väldigt lockande. Det var ett helt annat jobb än att vara ute och kränga till handlare. Jag såg det som jätteintressant och klev av på Felix och jobbade på ICA-förlagets tidning *Supermarket* ett antal år. Under den tiden träffade jag också, kanske inte Fred i första hand men jag träffade Sven-Erik Fant, som då var försäljningschef på Hugin och som kanske var den som köpte annonser. Jag vet faktiskt inte, men sedan var det säkert Fred som …

Fred Norling: Jo, det var han.

Bo Holmqvist: … skrev under. Då uppstod nästan samma diskussion. Det svåraste jag har sålt i hela mitt liv är annonser. Det är otroligt svårt att hitta argumentationen för det. Lars-Erik här som jag har refererat till var otroligt duktig på det här, så jag fick mycket stöd utav honom, men ändå kände jag att det här med att hålla någonting i handen i form utav en burk eller kanske en kassaapparat … nu höll man inte dem i en hand för de väger lite grann, men det kändes mera påtagligt och lite lättare så då bestämde jag mig för att lämna ICA-förlaget och tidningen *Supermarket* och istället börja på Hugin. Då fick jag ett distrikt som bestod utav Västmanland och Uppland och då var jag bosatt i Västerås, Lena och jag hade gift oss och flyttat dit då.

Gustav Sjöblom: Vilket år kom du till Hugin?

Bo Holmqvist: -75?

Fred Norling: -75 började jag, så det kanske var…

Bo Holmqvist: Nej, du var definitivt etablerad så det var -76 eller -77 kanske. Jag borde ha förberett det här bättre, men jag tror inte det hade hjälpt för jag har så svårt att komma ihåg årtal. Men någonstans där i slutet på 70-talet.

Fred Norling: Däremot kan man väl tillägga att din bakgrund visade sig ju vara den mest perfekta för att vara säljare på företag typ Hugin. Vi fick flera som kom som hade jobbat i butik. När en kassaregistersäljare kom dit och började prata med en köpman så pratade han inte om kassaapparater utan han pratade om helt andra saker. Han hade gått i butiken först och tittat hur hyllorna ser ut, displayat och liknande och så hade han lite frågor sådär. Sedan avslutade han samtalet med: ”Hur har ni det med kassautrustningen?” De förstod köpmannen. Vi har flera exempel på den bakgrunden och de lyckades väl.

Bo Holmqvist: Den erfarenhet som jag fick på ICA-förlaget av att träffa företagschefer eller marknadschefer eller försäljningschefer, det har stött mig faktiskt genom hela min karriär sedan, därför att under väldigt stor del utav mitt yrkesverksamma liv så har jag jobbat mot organisationer och inte i så stor utsträckning mot butiker. En del utav jobbet på Hugin bestod ju naturligtvis också i att vara ute och träffa direkta användare, söka upp möjligheter att göra affärer, vilket också är otroligt nyttigt. Alltså att gå kanvas som vi kallar det, gå ut och knacka dörr helt enkelt, gå från affär till affär eller butik till butik och titta in, se vad de har för någonting, och hitta argumenten för varför de skall byta.

Gustav Sjöblom: Nu är vi alltså framme vid era gemensamma erfarenheter från Hugin. Kan ni beskriva vad Hugin var för sorts företag då när du kom dit, Fred, i mitten på 70-talet?

Fred Norling: Det var ett företag som var tvunget att ställa om från mekanik till elektronik och då fanns det olika uppfattningar. Det var en del som tyckte ”varför göra det?” Hugin var ju en av de fyra stora i världen – det var NCR, Anker, Hugin och Sweda – och man fanns över hela världen. Varför skall vi börja med mycket elektronik, de har ju inte ens elektricitet i Sydamerika eller olika länder i Afrika? Det var ett av de stora misstagen som man gjorde, därför att NCR bara slutade med sin mekanik och visst fick de sälja elektronik där det fanns el i Afrika och de andra var tvungna att skaffa. Det var ett jättemisstag att fortsätta med mekaniken längre än vad konkurrenterna gjorde.

Bo Holmqvist: Man hade ju egentligen ett facit i Facit.

Fred Norling: Ja, rätt, rätt.

Gustav Sjöblom: Om vi börjar lite mer konkret, vad hade Hugin för verksamheter i Sverige och hur var det organiserat?

Fred Norling: Ja, det var ju en koncern med alla de funktioner som finns i ett företag med en marknadsavdelning med produktchefer, stor ekonomiavdelning och så vidare.

Bo Holmqvist: Tillverkning.

Fred Norling: Ja, och så produktionen då, med fabrik i Hammarbyhamnen och i Norrköping.

Gustav Sjöblom: Var det KF som ägde Hugin helt och hållet?

Fred Norling: Ja. KF som kund var ju ett axiom. Dessutom, Sparén igår tog upp kontokuranten. Vi fick alltså rekvisitioner från föreningarna och det var bara att leverera, så där var det ingen försäljning. Det var lite speciellt. Det var ju en body givetvis att stå på men sedan var det ju kalla handen från ICA. Det som så småningom blev tredje blocket fanns ju inte på den tiden, där var man mer öppna för att köpa av oss. Sedan har det alltid funnits, även inom ICA-sida, frifräsare som inte har lyssnat på ICA centralt, de kunde köpa Hugin.

Gustav Sjöblom: Hur såg produktutbudet ut då när du kom dit?

Fred Norling: Då hade man på gång in en ny elektronisk kassaapparat, men vi var ju tvungna att leva på försäljning av mekaniska och det var till dagligvaruhandeln och det var till restauranger.

Gustav Sjöblom: Vad är ett kassaregister och vad gör ett kassaregister för den som inte är bekant med begreppet?

Fred Norling: Ja, den …

Bo Holmqvist: … adderar …

Fred Norling: Ja.

Bo Holmqvist: … och producerar ett kvitto …

Fred Norling: … och dokumenterar: gentemot kunden ett kvitto, gentemot bokföringen i det egna företaget …

Bo Holmqvist: … en dagrapport.

Fred Norling: … en dagrapport, ja.

Gustav Sjöblom: Lagras det på pappersremsa då?

Fred Norling: Papper, ja.

Gustav Sjöblom: Hålremsa eller text?

Fred Norling: Nej, från början var det bara pappersremsa.

Bo Holmqvist: Sedan finns det ju i en kassaapparat och framför allt för några år sedan i de mekaniska räkneverk som alltså räknar pengar, eller räknar inslagna summor skall jag säga, hela tiden, som man sedan kan läsa utav på dagsbas eller på månadsbas. Det finns också eller fanns förr i tiden icke nollställningsbara räkneverk – vilket borde finnas nu eftersom det man pratar om idag är att skaffa elektroniska kassaapparater som inte kan manipuleras. De här gick inte att manipulera och jag tror att en del utav de kraven säkerligen kom från KF:s revisorer, alltså att man skulle kunna följa inslagen.

Gustav Sjöblom: Hade ni olika modeller, olika storlekar?

Fred Norling: Ja, på de mekaniska fanns det olika modeller och det fanns ju en utveckling där också när det gäller att få fram nya programvaror på mekaniken. Det fanns också en kassaapparat som vi kallade för stämplingsapparat på Tipstjänst, som jag tycker är enormt intressant. Det är nog före din tid, för i Sverige fanns det 10 000 ljusblå kassaapparater. Har du sett dem någon gång?

Gustav Sjöblom: Nej.

Fred Norling: Du vet i alla fall vad en tipskupong är? Skall vi ta det nu eller skall vi …

Gustav Sjöblom: Vi kan ta det nu.

Fred Norling: Tipstjänst – hette det ju förr i tiden – hade köpt alla de här kassaapparaterna. Vad som hände var att du satt hemma etta, kryss, tvåa. Du hade en kupong med tre stycken likadana så du fyllde i alla tre och du kunde ha en rad då som gick rakt ned så här. Sedan gick du in före onsdagen i butiken och så lades den in i maskinen och stämplas den och så rev man av den nedre kupongen. De två övre skickades in och redovisades till Tipstjänst i Sundbyberg. Du kan tänka dig då när skogshuggaren uppe i Norrland …

Bo Holmqvist: Med timmerpennan.

Fred Norling: Ja, a-lagaren, sitter och fyller i och sedan när han betalar för det och det skickas in så skall det tolkas. Vad Hugin då bidrog till var att mekanisera eller att datorisera uppföljningen av alla tipskuponger.

Bo Holmqvist: Så dels hade man de 10 000 stämplingsmaskinerna.

Fred Norling: I butik.

Bo Holmqvist: Dels på Tipstjänst … Låg det på Gotland då också?

Fred Norling: Nej, nej. Det låg i Sundbyberg, järnvägsstationen.

Bo Holmqvist: … hade man då den här mottagningsutrustningen där man mikrofilmade var och en utav de här kupongerna med en hastighet utav ofattbara, jag tror man pratar om 100 000 kuponger per timme eller något i den stilen. Det var ju en väldig massa kuponger som kom in till Tipstjänst. Hugin stod på den tiden för hela kedjan, inte bara i Sverige, utan i ett antal länder var man ledande.

Fred Norling: Man hade 95 procent av världsmarknaden på tips och lotto. Ett antal delstater nere i Tyskland hade Hugin, det fanns i Israel, det fanns i flera stater i Australien och flera stater i USA. Det var bara Hugin när det gällde tips och lotto.

Gustav Sjöblom: Vad var det som var Hugins fördel? Var det en tekniskt avancerad lösning?

Fred Norling: Ja, det var det. Och den fortsatte då … När man sorterade … det var nog innan den här mikrofichen, då sorterade man ungefär som du sorterade hålkort. Då fick du in de här kupongerna och sedan körde du dem och så kom det ut då på 12 rätt, 11 rätt och 10 rätt och så resten. Sedan hade du ett fack då för skogshuggarens och annat …

Bo Holmqvist: Manuell tolkning.

Fred Norling: Ja. Och det visade sig att den kassationen var mycket stor i början, därför att de kunde ju inte ta kontakt. Om skogshuggaren hade prickat 12 rätt på att kludda och man tolkade det på ett annat sätt på Tipstjänst så kunde man ju inte ringa honom och fråga, för då hade han sagt ”Javisst, jag har 12 rätt”, utan då kasserade man. Man var tvungna att vara stenhårda därvidlag. Den kassationen gick ned väldigt snabbt i och med att man var väldigt stringent i det avseendet. Det fick ju till följd, man kan ju jämföra tidsmässigt, att om matcherna var lördag, söndag så fick du inte reda på hur många som hade 12, 11 och 10 rätt förrän fram på onsdag, torsdag. Det här hela arbetet måste vara klart. När får du reda på det idag? Där tycker jag man har utvecklingen, helt enormt. Sedan kom man över på mikrofiche och kunde läsa det och läsa det snabbare. Där använde man vad jag vet som hårdvara en Philips minidator för att sedan räkna fram hur många tolvor.

Gustav Sjöblom: Så Hugin stod för systemet?

Fred Norling: Hela mjukvaran, köpte hårdvaran från Philips.

Gustav Sjöblom: Och det här fanns i någon form när du kom dit, men kanske då inte med mikroficheläsning?

Fred Norling: Nej, det fanns det inte, men det var på gång då. Jag kan inte det, men det här är enormt stort i sig för utvecklingen och Svenska Spel idag och om du skulle vilja så har jag ju namn som du kan komma åt om man vill intervjua vidare. Det var ett stort an-

tal människor som jobbade deltid då på Tipstjänst för att granska kupongerna. Idag gör det ju inte det.

Gustav Sjöblom: Begreppet kassadiskar förekommer också. Är det något annat än kassaregistret?

Bo Holmqvist: Ja.

Gustav Sjöblom: Är det själva möbeln?

Bo Holmqvist: Ja.

Gustav Sjöblom: Okej, och sådana sålde Hugin också?

Fred Norling: Ja, och producerade. Man kan väl säga att vår tanke då var att sälja hela kassaarbetsplatsen. Det var ett argument som gjorde oss starkare än ADS Anker som bara sålde en kassaapparat. Dessutom får du service ifrån Hugin på både kassaapparaten och kassadisken.

Bo Holmqvist: Och vågen.

Fred Norling: Sedan kom vågen också, ja.

Gustav Sjöblom: Jag har tittat i årsredovisningarna och då nämner de en elektronisk sorteringsmaskin TC 5 som lanserades 1972. Var det den ni …

Fred Norling: Ja, det är Tipstjänst.

Gustav Sjöblom: Det är Tipstjänst? ”Utrustad med magnetbandsstation för databehandling av kupongdata och kan direktanslutas till en dator.” Vad gjorde sorteringsmaskinen med, vad kommunicerade den till magnetbandet?

Fred Norling: Jag kan inte det här tyvärr. Det finns ett namn, jag menar enklast om du vill gå vidare i det här det är ju att kontakta någon på Tipstjänst eller Svenska Spel, eller det vete fan om de vet någonting idag. Mister tips och lotto hette Åke Lagerqvist, som ansvarade för hela den utvecklingen. Den som var under honom och var duktig hette Göran Jönsson. Han anställdes sedermera av Tipstjänst och blev deras tekniska direktör och han lär ju vara i liv idag om ni vill gå vidare och söka rätt på honom. Då kan du få alla detaljer där.

Bo Holmqvist: Jag tror att en utav anledningarna till att åtminstone jag känner till det här så väl, det var ju att man använde det i sin argumentation mot handlare eller inköpsorganisationer hos handlare, därför att det här var så teknisk avancerat och det var oerhört imponerande att komma ned i den här testanläggningen som fanns i Hammarbyhamnen, ta med sig köpmän in och visa dem vad vi egentligen gjorde. De kände igen den ljusblå apparaten, men de visste ju ingenting egentligen om det som fanns bakom och den teknik som fanns där och det var ju den som var mest imponerande. Det här var alldeles utmärkt för att visa på hur långt fram Hugin låg rent teknikmässigt.

Fred Norling: När man sitter så här så kommer man på en massa saker att diskutera. Från den här ljusblå kommer man in på den här policyn och stämpeln vi fick som KF-

företag. Det var ju oerhört fult att överhuvudtaget jobba på KF, att sälja KF, för jag menar, på bruket där handlade man ju på Konsum. Sedan fanns det ju några som handlade på ICA och det var ju apotekarn och läkarn och disponenten. När jag kom från Bonnierföretagen med en privatstämpel i pannan så tyckte jag ju det var fruktansvärt, framför allt när jag satt på möten uppe i Stadsgården med KF och … Ja, det var en helt annan värld, men jag var ju anställd och var tvungen att leva med det. Men sedan märkte man ju när jag kom till ICA Köpmannatjänst i Västerås och skall presentera en ny produkt: ”Ja, det är ju intressant men den skall vi inte ha”. Det bara sa de och då tänkte jag: men den här produkten är ju bättre än alla andra, hur fan kan ni tacka nej till vår Hugin 50, som det var då? ”Jag är ledsen, Fred” säger Ove Andersson som var VD och det hjälpte inte att man var ute och träffade dem privat och allt. Sedan är det konstiga: i ICA-butiken kunde man fråga så här: ”Du, ni vill inte köpa vår kassaapparat, men på den där disken där står det en ljusblå kassaapparat.”

Bo Holmqvist: Och vad stod det på den? Jo, det stod Hugin!

Fred Norling: Då gick det bra, därför att, ja …

Bo Holmqvist: En liten anekdot. Jag sålde en kassaapparat till en radiohandlare i Enköping, han och hans fru. Han hade tagit över affären efter sin pappa, den här killen, och när vi hade skrivit kontraktet så vänder han sig till sin fru och säger: ”Det är tur att pappa är död men jag är säker på att han vänder sig i sin grav.” Så var alltså inställningen.

Fred Norling: Ja, och det hände också att vi fick ta bort varumärket …

Bo Holmqvist: Ja.

Fred Norling: … och det skrev man på ordern redan så det var inget hål i chassit.

Gustav Sjöblom: När du kom dit 1975 blev du alltså chef för det svenska försäljningsbolaget som hette Hugin Kassaregister AB. Hur förhöll sig det till resten av koncernen? Vem rapporterade du till och vad hade du för medarbetare?

Fred Norling: Jag rapporterade till koncern-VD som var Sune Larsson.

Gustav Sjöblom: Som alltså hade kommit från IBM något år innan för att modernisera.

Fred Norling: Ja, han hade haft P O Persson som underställd bland annat, även om P O är lite äldre. Likadant P-O Sparén hade jobbat under Sune Larsson.

Gustav Sjöblom: Hur såg det svenska företaget ut? Ungefär hur många anställda var det och vad var det för avdelningar?

Fred Norling: Ja, den största andelen personal var på servicesidan, som var oerhört tung och attraktiv ur butikernas synvinkel. Överallt. Varför fanns vi överallt? Jo, det fanns ju Konsumföreningar i hela Sverige. Det skapar ju bodyn för en god serviceorganisation och där var det då många av de här frifräsarna inom ICA eller blivande tredje blocket som valde Hugin därför att vi hade service.

Gustav Sjöblom: Service, är det reparationer eller är det regelbunden service så att det kommer en gubbe till butiken och oljar och ansar?

Fred Norling: Både och. Det ena var att vi hade serviceavtal, det andra var löpande. Det mesta var ju på serviceavtal och det var ju också bodyn eller basen för att tjäna pengar; att du har serviceavtal så du vet att pengarna kommer in. Det var en trygghet. Sedan kan man säga att varför Sune Larsson ville ha mig till Sverige och inte Belgien visade sig framför allt på servicesidan och det var de här stämplingsmaskinerna. Vi tjänade inga pengar på 10 000 apparater på servicen. Det köptes inga nya, för det låg ju en utveckling kanske långt fram sedan, ja det är nästan Svenska Spel. Vi tjänade inga pengar och du kan tänka dig 10 000 apparater och vi åkte på de där. Vad gör man då? Jo, då ringer jag och ber att få träffa generaldirektören som heter Lars Sköld, en stor man. Jag kommer upp till ett kontor som var som en våning, smokingen hängde där och det fanns badrum, ja du vet, typiskt statligt. Stor hand, välkommen. ”Jag är bekymrad” sa jag. ”Vi kan inte hålla på att ge service på de här stämplingsmaskinerna. Vi förlorar pengar på varje.” ”Jaha” sa han. ”Jag är beredd att visa våra kalkyler för vi kan inte fortsätta så här.” ”Vad är det ni vill ha betalt, kan du komma med någon?” ”Ja tack, om jag får komma med en ny offert på det här så vore jag tacksam” sa jag. ”Vet du vad ni vill ha betalt?” ”Ja, det vet jag” sa jag. ”Ja, men det är bra, då tar vi det” sa han och kom med en stor hand. Jag var lycklig, det hjälpte ju upp oerhört. Vi hade samma problem med Turitz, alltså EPA-varuhusen, och det berodde på att han som var servicechef hade förhandlat fram dåliga avtal. När jag började hade det visat sig att han var alkoholiserad och hade aldrig funnits på jobbet och jag fick aldrig kontakt med honom överhuvudtaget. Vad jag hörde var att när han åkte runt till servicestationer var det enda han tittade på att bilarna var tvättade och sedan ville han sticka därifrån. Det var likadant på Turitz, jag förklarade för dem att vi inte kunde ge någon service. Han var känd som väldigt elak, men det visade sig att han inte alls var elak, utan kan man bara förklara …

Gustav Sjöblom: Någon chef på Turitz i Göteborg?

Fred Norling: Ja, inköpschefen.

Gustav Sjöblom: Hur var de här avtalen ni hade utformade, var servicen gratis eller var det bara låga, billiga avtal?

Fred Norling: Det var låga avgifter.

Gustav Sjöblom: Även för Tipstjänstdelen?

Fred Norling: Ja, det var Tipstjänst och Turitz.

Gustav Sjöblom: Om vi tar Turitz som exempel, hur gick det till när de köpte in kassa-register, gjordes det centralt eller var det de enskilda butikerna?

Fred Norling: Det var centralt.

Gustav Sjöblom: Anker bedrev ju pionjärverksamhet med Turitz, men det kanske var innan det?

Bo Holmqvist: Det var 60-talet.

Gustav Sjöblom: Ja, just det. Kom ni in då och ersatte Anker vid något tillfälle?

Fred Norling: Om jag kommer ihåg rätt så var det vi och Sweda som fick det, 50/50 på Turitz.

Bo Holmqvist: Det var förhållandet också på Systembolaget.

Fred Norling: Ja, där var det också många kassaapparater.

Bo Holmqvist: Ja, de köpte 800 i stöten har jag för mig och böt vart femte.

Fred Norling: Ja, det var Hugin respektive Sweda och där var också avtalen dåliga och det gällde att lyfta upp dem, så det var min uppgift. Sedan på säljsidan fanns det ju en säljkår och det gällde bara att sedan lägga upp en strategi för att arbeta sig in på den privata sidan. Det var den uppgift jag fick.

Bo Holmqvist: Vad hette han på Systembolaget som bodde i Bålsta?

Fred Norling: Gunnar Persson.

Gustav Sjöblom: Låg produktionen i ett separat bolag?

Fred Norling: Ja, det låg i moderbolaget.

Gustav Sjöblom: Lämnade ni in beställningar till dem eller hur såg den kommunikationen ut?

Fred Norling: Ja, vi köpte av moderbolaget.

Gustav Sjöblom: Hade ni inget inflytande alls över själva produktutvecklingen?

Fred Norling: Jo, definitivt. Definitivt när det gällde, skall vi säga feedbacken, det kom ju mer när det gällde elektroniska kassaapparater, vilka funktioner som skulle finnas, då var det ju vi, den svenska marknaden och de andra utländska marknaderna som gav moderbolaget feedback. Sedan när man kom vidare till detta med streckkodsläsningen då …

Bo Holmqvist: Då låg vi långt framme.

Fred Norling: Ja, då låg vi långt framme och då var det det svenska bolaget som hela tiden styrde moderbolaget, det här vill vi ha, det här måste ni göra, eftersom vi jobbade samman med ICA-sidan då eller med B&W.

Gustav Sjöblom: Sverige var en väldigt liten marknad. Enligt årsredovisningarna var det 1977 tre procent av försäljningen som var inom Sverige. Beskriver ni det som att den svenska marknaden ändå var viktig som en sorts pionjär- eller utvecklingsmarknad?

Fred Norling: Ja, framför allt på streckkodsläsningen.

Bo Holmqvist: Ja. Det kom också fram igår att Sverige låg väldigt långt framme när det gällde streckkodsläsningen och det som Karl-Willy [Turegård] pratade om lite grann igår, det här med Plesseyläsare och sådant där, och jag tror vi skall komma in lite grann på det också sedan, vad som hände runtomkring streckkoder och streckkodsläsning. Det gjorde ju att Sverige var pilotmarknad, så väldigt många av de produktutvecklare som fanns på

moderbolaget var ju gärna med oss ute hos kunder och satt piloter och fick erfarenheter utav de piloter som gjordes där ute. Husby kommer jag ihåg till exempel, med en ny produkt som hette 62-100 som var en helt fantastisk produkt, men den var inte riktigt färdig när den kom ut i butik. Där lärde både vi och de väldigt mycket utav de här pilotinstallationerna.

Gustav Sjöblom: Betalade Konsumföreningarna fullpris för sina beställningar?

Fred Norling: Ja. Det var nog snarare tvärtom, att det kunde bli ett lägre pris på den privata sidan eftersom vi hade konkurrens där.

Bo Holmqvist: Och duktiga förhandlare.

Fred Norling: Ja.

Gustav Sjöblom: Vi har alltså beskrivit nu hur du, Fred, kom dit 1975 mitt inne i ett omställningsarbete som hade börjats med rekryteringen av Sune Larsson – det här har jag läst mig till av Bertil Sandkull. På vilket sätt kom elektroniken in i din verksamhet under de första åren på Hugin?

Fred Norling: Det blev ju ett måste eftersom konkurrenterna kom med elektroniska kassaapparater, så vi var också tvungna att få fram en. Och det var väldigt stapplande steg med Hugin 100, det måste jag säga.

Bo Holmqvist: Ja, det var det. Sedan ersattes ju den ganska snabbt utav Hugin 50. Hugin 100 och Hugin 50 var egentligen exakta kopior utav de mekaniska registren. Det fanns bara en elektronisk räkneenhet och lagringsenhet i dem, sedan var det mekaniska tryckerier och sådant där. Sedan fortsatte de här produkterna, framför allt Hugin 50, att utvecklas till det här vi sade förut som installerades på B&W till exempel, alltså sammankopplade i någon form utav loop som man kopplade ihop alla så man kunde administrera alla från en och det skapades en huvudkassa, en masterkassa som var överordnande de andra. Det här var ett stort steg faktiskt, för sedan gjordes det också kopplingar ifrån de här master-slave-slingarna mot bakomliggande persondatorer.

Gustav Sjöblom: Du kan gärna beskriva i mer detalj de här första, stora installationerna. Eller är det ungefär vad som finns att berätta?

Bo Holmqvist: Ja, alltså, tekniken var ju ganska rudimentär. Den var ganska enkel, men konsten låg egentligen, ungefär som du sade förut, i att få de här kunderna som ändå var de stora kunderna, ICA och Dagab och även en del privata på fackhandelssidan, att få dem att acceptera leverantören Hugin egentligen. När man väl hade brutit igenom – vilket vi också gjorde på ICA så småningom genom att vi gick ut och marknadsförde och sålde mot enskilda köpmän – så vart det till slut så att det diskuterades ”Varför bara en leverantör, varför inte två leverantörer där Hugin kan vara den andra då?” Så småningom blev trycket mot ICA så stort att man blev tvungen, inom citationstecken, att acceptera ytterligare en leverantör, och det gjorde det lite lättare för oss.

Fred Norling: Och det är klart att vissa, större ICA-handlare såg att B&W har installerat Hugin 50. ”Varför”, måste de ju fråga sig, ”får inte jag köpa den?”

Gustav Sjöblom: Hur länge hade du det här försäljningsdistriktet som du beskrev?

Bo Holmqvist: Jag tror att jag efter ungefär ett eller kanske drygt ett år flyttade upp och började jobba på Klara Södra Kyrkogata, någonstans där.

Gustav Sjöblom: Och det var huvudkontoret för Sverige?

Bo Holmqvist: Ja.

Gustav Sjöblom: Vad fick du för roll då?

Bo Holmqvist: Jag skulle vilja säga att jag vart ansvarig för större kunder. Däribland fanns bland annat Systembolaget och även ICA.

Gustav Sjöblom: Systembolaget hade ju ett stort datoriseringsprojekt ungefär vid den här tiden, kanske något år senare. Hur kom Hugin in …

Bo Holmqvist: Fred, du kanske kommer håg mer utav det? Jag kommer inte ihåg så mycket utav det.

Fred Norling: Vi var med och offererade men räckte inte till, utan det var Nokia som hade en mer omfattande lösning och låg längre fram.

Gustav Sjöblom: Hade ni en bra bild av konkurrenternas produktutbud?

Bo Holmqvist: Ja, det skulle jag vilja säga att vi hade. Dessutom var vi tvungna att acceptera att de produkter som vi bar ut på marknaden hade andra egenskaper än de produkter som några utav våra konkurrenter hade, vilket också gjorde att man hittade argumentationen ifrån det produkten klarade. Kanske inte alltid det kunderna önskade, utan mera utifrån vad produkten klarade och vad han kunde göra med det som ändå fanns däri.

Gustav Sjöblom: På vilket sätt hade ni en annan inriktning?

Bo Holmqvist: Alltså, våra produkter var inte lika avancerade som de som Karl-Willy beskrev igår. Däremot hade vi en annan fördel: vi hade otroligt stabila produkter. Frånsett de här pilotperioderna – men så är det ju alltid i en pilotperiod när en ny produkt tas fram – så hade vi väldigt stabila produkter och våra produkter byggde på att var och en utav de här kassaplatserna hade alla funktioner lagrade. Vi hade inga centrala prisminnen som kunde fallera eller på annat sätt ställa till bekymmer, utan var och en utav de här kunde fungera var och en för sig. Det man gjorde egentligen var att man drog nytta utav att man kunde ta tillbaks samlad information genom det här master-slave-systemet och man kunde uppdatera alla via det här master slave-systemet, så vi hade en hög tillgänglighet i våra produkter. Det är en otroligt viktig egenskap och de flesta utav de produkter som du ser ute på marknaden idag har precis den funktionen, alltså att var och en utav kassaplatserna kan fungera oavsett vad som händer med den andra eller vad som händer med bakomliggande system.

Gustav Sjöblom: På den svenska marknaden, såldes det fortfarande rent mekaniska kassaregister även i Sverige?

Bo Holmqvist: Ja, väldigt långt fram, och sedan kan man säga att det trappade av ganska snabbt. Framför allt när Hugin 50 kom kan man säga att då trappades det av ganska snabbt, överallt egentligen utom på restaurangsidan där man fortfarande hade en alldeles fantastisk restaurangmaskin som hette KA 42. Sedan kom det en elektronisk variant utav den också som hette 300 och som byggde på det som P-O Sparén sade igår: Interiörkedjan hade ett system som Hugin hade byggt upp och de var de enda användarna i Sverige utav det här speciella systemet.

Gustav Sjöblom: Det var i samband med deras stora KAP-projekt i slutet av 70-talet.

Bo Holmqvist: Ja, precis. Sedan togs den produkten bland annat till Tyskland och installerades vet jag. I vilken omfattning kommer jag inte ihåg men jag har sett de här på, hos C&A, alltså Brenningmayer, eller vad heter de? Men jag kan inte komma ihåg att jag har sett det någon annanstans än just hos Interiör och hos C&A, men sedan fanns det kanske användare på andra håll i världen också.

Fred Norling: Men den här Hugin 50 blev ju en lyckad produkt.

Bo Holmqvist: Ja.

Fred Norling: Vi hade inte något större problem från början och det bara fortsatte väl, och i jämförelse med en mekanisk apparat så var den lätt att bära. Man får ju uppskatta säljarna som körde bil då och sedan skulle bära ut en mekanisk kassaapparat och in och demonstrera den, så Hugin 50 låg i tiden. Sedan skulle jag vilja fråga Bosse: när tog Hemköp bort Hugin 50? För det är alltså väldigt sent. De följde efter B&W och eftersom det var inom samma sfär så valde de Hugin 50. De fick mycket kritik för det för att de inte köpte någon minidator eller någonting sådant där.

Bo Holmqvist: Men det kan man ju säga att där har vi ju nestorn, jag tappar hans namn också, Johansson, vad heter han?

Fred Norling: Nils-Erik.

Bo Holmqvist: Nils-Erik Johansson, som var en man som inte bara stod med båda fötterna på jorden, utan han hade dem fanemej nedgrävda i fotbollsplanen i Borlänge. Han var väldigt jordnära och resonerade ungefär som Conny [Nordberg] gjorde igår: ”Nej, det är inte klart. Jag törs inte ge mig på alltför avancerade system, för de kommer förmodligen bara att ställa till bekymmer för mig.” Han gick lite grann i B&W:s spår då.

Fred Norling: Ja, definitivt. Sedan hade de kvar det länge. Sedan jag slutade på Hugin så har jag ju träffat Hemköp och det var den bästa investering de har gjort, för tänk att ha slängt bort så många extra miljoner på någonting som sedan ändå skulle vidareutvecklas.

Bo Holmqvist: Ja.

Gustav Sjöblom: De andra stora på världsmarknaden förutom Hugin var alltså Anker, Sweda och NCR. Hade det här börjat förändrats när vi kommer in i den här tiden med andra företag? Nokia, IBM, Philips, fanns det några andra, vilka mer ville in på den här marknaden?

Fred Norling: Nixdorf.

Bo Holmqvist: Skall man inte börja med IBM ändå?

Fred Norling: Jo.

Bo Holmqvist: IBM började ju då att visa lite framfötter. Som Sune [Tungström] berättade igår hade man plockat hem system och hårdvaror som passade i USA och det är ganska beskrivande faktiskt när man beskriver de här burkarna. Var en mekanisk kassaapparat tung på sin tid så var ju det här schabrak alltså, och man fick bygga om diskar och så. När Sune sedan pratade om de distribuerade systemen fanns ju den här jätteburken, det var bara det att man hade kablar som var armtjocka som gick ut till kassatangentbord eller till display eller till printrar, men det vart ändå så att det gick att anpassa till svenska krav på kassaarbetsplatser så man fick en hyfsad … Men man tog aldrig några stora marknadsandelar i Sverige. Jag kan inte komma ihåg att man hittade någon kund. Om du tar KF var ju inte intresserade, ICA var inte intresserade, sedan kanske det fanns på fackhandelssidan några stycken som var intresserade? Deras stora genombrott kom ju när man presenterade den PC-baserade kassan och då är vi en bit in på 80-talet.

Fred Norling: Jag kommer inte ihåg, men jag kan tänka mig att NK gick till IBM?

Bo Holmqvist: Ja, det är möjligt.

Fred Norling: Det skulle vara ett sådant där stort varuhus då som…

Bo Holmqvist: Och sedan som du sade, Siemens Nixdorf dök ju upp också och Nokia fanns ju lite grann sedan förut också, men om Sverige var en liten marknad för Hugin på sin tid så var det ju också en väldigt liten marknad för de här världsaktörerna. Men jag tror att de också upptäckte hur viktigt det var att ha en fot inne i Sverige för att vara med on the leading edge när streckkoder började komma. Sverige var ju väldigt tidiga med att få accept för streckkodsmärkning och -läsning.

Gustav Sjöblom: Var japanerna inne i Sverige och konkurrerade?

Bo Holmqvist: Ja, de kom också på 80-talet.

Fred Norling: Mitsubishi.

Bo Holmqvist: Mitsubishi ja, och det är också ett KF-projekt egentligen som bar in Mitsubishi. Omron kom också i början på 80-talet men lyckades aldrig etablera sig.

Gustav Sjöblom: Så för Hugins del, när ni var ute och sålde och när du Bo träffade stora kunder – och du Fred hade också kundkontakt misstänker jag?

Fred Norling: Mm.

Gustav Sjöblom: Vad var strategin? Vem var det man konkurrerade med i första hand och vad gällde det att övertyga inköpschefen om – eller VD:n eller handlaren eller vem det nu var ni hade kontakt med?

Bo Holmqvist: I väldigt många sammanhang var det Karl-Willy, alltså det var ADS som var konkurrenten. Vi vart gärna jämförda med ADS och jag vet inte om jag är fel ute,

men hela dagligvaruhandeln – inte KF, men den privata dagligvaruhandeln – hade liksom ADS som någon form utav måttstock. Konsten var som jag sade förut att ta bort en del utav de argument som ADS använde sig utav och vända de argument som vi hade till fördelar. Traditionell försäljning. Traditionell försäljning – prata om din egen produkt, prata inte om andras.

Fred Norling: Nej, och KF ville inte ha Anker heller.

Bo Holmqvist: Nej.

Fred Norling: De uppvaktades givetvis men det var, nej, utan man skulle ju hellre välja något annat i så fall. När det gällde Mitsubishi var det i samband med ett stort projekt. Om jag kommer ihåg rätt så var det McKinsey som var inne som konsulter på KF och föreslog att man skulle samordna inköpen för Sverige, Norge och Danmark. Vi tyckte på Hugin att det där inte lät bra, men vi kallades ned till KF och fick en tjock A4-pärm med en kravspecifikation. När vi hade gått igenom den så såg vi att det var omöjligt, det kan inte vi uppfylla. Det kunde inte några andra heller utom japanska Mitsubishi, och de lyckades väl installera ett antal butiker, men hur mycket som de lyckades lösa av den kravspecifikationen vete fan. Mitsubishi åkte ju ut sedan i alla fall. Men vad man ser där i alla fall är att samordna en kravspecifikation över de nordiska gränserna, det skall man akta sig för.

Bo Holmqvist: Det har gjorts ett försök till som sprack för något år sedan.

Fred Norling: Ja, och sedan kan man säga att jag har varit inblandad på Tomratiden, där jag hamnade sedan, med att ha en gemensam mjukvara för det administrativa systemet. Då sa man att ”Sverige ligger längst fram, ni får börja” och jag tror att man är uppe i fjärde försöket nu och testar det i Sverige, kör in det och så går det bra och sedan så skall det ut i andra länder och så går det åt helvete och det är dags att byta ut det igen. Det är inte lätt att fixa till vare sig administrativa eller butiksnära program över gränserna.

Gustav Sjöblom: Fred, hur tänkte du när du var chef för det svenska bolaget? Hur lade du liksom upp strategin för försäljningen?

Fred Norling: Ja, KF kan man ta för sig då eftersom vi var i huset, men om du tar ICA-sidan så hade ju de på den tiden ett inköpsbolag som hette Köpmannatjänst AB i Västerås …

Gustav Sjöblom: Var det för alla tre ICA-organisationerna?

Fred Norling: Just, och man var tvungen att gå igenom dem, men vi märkte ju – som Roland Fahlin sade igår också – att de var oerhört självständiga. Det upptäckte vi ju i Göteborg. Vi träffade Jan-Olov Sandin som var ledare där nere och fick bra kontakt – det höll ju du i – och då kunde man alltså gå en annan väg än via Köpmannatjänst. Men här gällde det att ha fingertoppskänsla.

Bo Holmqvist: Och tungan rätt i mun.

Fred Norling: Ja, för Köpmannatjänst var väldigt stark som organisation och det är klart att om vi går vid sidan om och försöker implementera på ICA Eol så säger Köpmannatjänst så här: ”Vi vägrar att köpa in den. De kan inte köpa in, det är vi.” Då blev det ju en

dialog mellan Köpmannatjänst och ICA AB, som satt vid Odenplan på den tiden: ”Fan, Hugin, vad gör de för någonting?” Så visst var det intressekonflikter som vi givetvis var orsak till, men vi ville ju sälja och eftersom vi inte fick gehör på Köpmannatjänst så måste vi ju försöka på andra ställen. Då var det mest positivt i Göteborg.

Bo Holmqvist: Och minst i Stockholm.

Fred Norling: Ja.

Bo Holmqvist: Västerås gick ju hyfsat också, men Stockholm var ju helt omöjligt. Sedan hade vi …

Fred Norling: Men det handlade ju om att bygga upp ett nätverk och personliga relationer.

Bo Holmqvist: Ja.

Fred Norling: Jag kan dra kontentan … Det är inte att förhäva sig på något sätt men det gick nämligen till på Hugin så att vi presenterade en ny mjukvara enligt specifikation från ICA. Då satt vi med Curt Forsman och någon mer och: ”Jaha, jaha. Jaså det finns inte? Nehej, när kommer det då?” ”Ja, vi skall ju göra en revision nu och sedan är det sex månader till” Så gick det sex månader och så satt vi där igen och vi klarade inte av det. Men jag hade sådana goda relationer. Efteråt har Curt Forsman sagt att ”Hade det inte varit för din skull, att du var där, då hade vi slutat för länge sedan.” De trodde på mig och då kände jag efteråt att fan också att de som man hade bakom sig då inte kunde hjälpa till, för våra relationer till ICA var så goda.

Bo Holmqvist: De hade gärna gjort affären om vi bara hade fyllt specifikationen, kanske inte till 100 procent men åtminstone en bit upp så att man kunde gå ut med den.

Fred Norling: Ja.

Gustav Sjöblom: Det här är alltså Curt Forsman på ICA Hakon.

Bo Holmqvist: Ja, som var med igår.

Gustav Sjöblom: Skulle han ha köpt in för hela Hakons räkning eller för ett visst antal handlare?

Bo Holmqvist: Nej, alltså det gick till så att man auktoriserades som leverantör. Uppfyllde du målen, eller uppfyllde du kraven skall jag säga, så auktoriserades du som leverantör och då kunde du också skriva ett avtal med Köpmannatjänst om att de skötte inköpen. Det fanns fördelar med att gå via inköpsorganisationen, därför att då var man mer eller mindre garanterad att man fick betalt. Gjorde du en affär med en enskild köpman så skulle det kunna hända någonting på vägen där. Men när du vart auktoriserad var det ju för säljkåren – och vi var ganska många säljare alltså – att gå ut och träffa ICA-handlare och föra argumentationen mot ADS ute hos varje enskild ICA-handlare. Det innebar inte att du fick en batchorder – sedan kunde det ligga en batchorder ändå i grunden, för de var ju tvungna att basera sin kalkyl på någonting då så man kom väl överens om vad det borde röra sig om och så satte man ett antal 100 kassaapparater, men vi sålde dem ute hos varje köpman.

Fred Norling: Ja, där kan man ju ta som exempel vissa distrikt. Om vi tar Bertil Dohrmann uppe i Sundsvall så hade ju han en sådan kontakt med ICA-handlarna så de ville ju bara handla hos honom och det blev ju en nagel i ögat på ICA Köpmannatjänst. De var ju urförbannade.

Bo Holmqvist: Men de var förbannade på Bertil Dohrmann!

Fred Norling: Ja. Men det blev Hugin däruppe, det var bara så.

Gustav Sjöblom: Det var ICA. Hur såg det ut med Saba, Dagab, det som blev tredje blocket?

Fred Norling: Det var ju splittrat länge. Bosse hade ansvaret för Bra & Wessel, hette det, nere vid Jägersro i Malmö och där jobbade du ju väldigt intensivt ihop med ekonomichef och projektledare och lyckades ro hem den ordern. Det var B&W. Sedan har vi Åhléns och då var det Conny [Nordberg]. När jag gick igår så sa jag: ”Nu går jag.” ”Ja du” sa han, ”Tänk”, sa han, ”när jag gick till Rune Höglund och sa att ’Jag tycker vi skall köpa Hugin’. Det spelar ingen roll att det är KF.”’ För Rune Höglund var ju absolut emot att köpa, men Conny bidrog starkt och jag kommer såväl ihåg. Han har alltså integritet, killen, i jämförelse med andra, inom ICA och hela det där. Jag högaktar honom verkligen.

Bo Holmqvist: Och det kände man igår också.

Fred Norling: Ja, det var kul att lyssna på honom och träffa honom. En klippa. Så var det på olika kanter. Sedan hade vi frifräsarna, Vivo-butikerna, Vivo Favör. Det var två olika bolag på den tiden, innan Dagab-blocket.

Bo Holmqvist: De kommer ju egentligen från två olika grossister, från Möller & Co och Manne Tössberg. Bosse [Palmer] beskrev ju lite grann igår hur de startade upp sin verksamhet och de började ju faktiskt med att bygga upp en – om inte så stor – men ändå en liten egen dataorganisation. De hade de centrala systemen som de administrerade, men mer och mer kom de också in på butikssystem och utvecklade ju … Jag kan inte komma ihåg riktigt när det började, men någonstans i slutet på 70- eller början på 80-talet utvecklade man Butik 90, alltså ett back office-system som sedan skulle anslutas mot kassor, som ju var vanligt på den tiden.

Fred Norling: Men om jag kommer ihåg rätt så var det väl så att på de fristående köpmännen inom Vivo Favör så var det inte mycket införsäljning centralt, utan det var alltid på köpmannen, vilket var till godo för Hugins del, för jag menar, hade Favörs VD sagt ”Köp inte Hugin”, va … Nu var det fritt fram för oss att agera och där var det upp till varje säljare att ta hand om Vivo- eller Favörköpmannen.

Gustav Sjöblom: Så där var det den enskilde handlaren som var säljarens motpart medan i till exempel ICA och Åhléns så är det i första hand dataavdelningen och de namn som ni har nämnt?

Fred Norling: Ja, det blev så på ICA-sidan, men inte 1975 när jag började. Då var det ICA-köpmannen som definitivt bestämde. Då fanns det inga sofistikerade mjukvaror utan det var en fristående elektronisk kassaapparat och den kunde han köpa och vara

glad. Men sedan när man centralt utvecklade program måste han ju lyssna, för det kom så mycket annat som han fick från Hakon, Eol och Essve.

Bo Holmqvist: Om man får ta en liten anekdot till så har jag en minnesbild utav en lagerlokal på ICA Köpmannatjänst där det stod, som jag kommer ihåg det, flera hundra NCR mekaniska kassaapparater.

Fred Norling: Ja, det stämmer.

Bo Holmqvist: Då hade man gjort ett riktat inköp mot NCR och köpt på sig mekaniska kassaapparater. Sedan visade det sig att då växlade det väldigt snabbt. Vi kom med Hugin 50 och ADS kom med sina elektroniska, så det var helt omöjligt. Då kan man säga att då var brytpunkten väldigt tydlig mellan mekanik och elektronik.

Fred Norling: Då kom Ove Andersson som var VD på Köpmannatjänst och det var väl enda gången han var ödmjuk gentemot mig. Han hade då givetvis försökt med Anker att byta in det och så kom han till Hugin och vi skulle byta in dem.

Bo Holmqvist: Skrotvärdet.

Fred Norling: Ja.

Gustav Sjöblom: Det är framför allt dagligvaruhandeln som vi har pratat om. Var det där den stora volymen fanns? Ni var även inne på EPA-varuhusen, har vi pratat om …

Fred Norling: Ja, men det är dagligvaruhandeln där också.

Gustav Sjöblom: Dagligvaruhandeln där också? Varuhusen i övrigt och fackhandeln ute i Sverige, vem levererade kassorna dit?

Fred Norling: Vi också, men mindre och mindre därför att vi inte hade bra system för det. Så länge det inte var sofistikerade system klarade vi oss med våra mekaniska apparater.

Bo Holmqvist: Jag skulle vilja säga att de här helintegrerade kedjorna, alltså de som har en ägare som bestämmer över alla, de var väldigt tidigt ute med att försöka hitta utrustning som kunde samla information åt dem och det var ju där också som det gjordes tester som det pratades om igår, med både hålremsor och magnetremsor.

Fred Norling: Nu kommer inte jag ihåg, men Hugin hade ju en magnetbandsstation som någon kedja hade, men jag kommer inte ihåg vilken.

Bo Holmqvist: Nej, det gör inte jag heller. Det ringer lite radio och tv i mina öron men jag kommer inte på vem det var faktiskt.

Fred Norling: Det var i mindre omfattning men det förekom, och då var de tvungna att skicka in banden till oss för vi skulle konvertera och köra i datorn.

Bo Holmqvist: Ja. Det kanske kommer …

Fred Norling: Var det inte Kappahl? Jag tror det var Kappahl. Så var det. Det tar sin tid.

Bo Holmqvist: Som inte var KF då.

Fred Norling: Nej, det var Ahl själv som ägde det.

Gustav Sjöblom: Hur mycket av försäljningen var proaktiv, alltså att ni eller någon försäljare sökte upp och sålde på en handlare eller en kedja en produkt, och hur mycket var reaktivt att ni svarade på offertförfrågan eller följde upp när ni såg att någon konkurrent höll på någonstans?

Fred Norling: Svårt att säga procentuellt.

Gustav Sjöblom: Men det var både och i alla fall?

Fred Norling: Ja, minst 50 procent. Jag tror…

Bo Holmqvist: Förmodligen mer. Jag tror det var …

Fred Norling: Jag säger att jag tror att 70–75 procent kanske låg på säljinsats.

Bo Holmqvist: Vi nämnde Sven-Erik Fant i inledningen, när jag berättade att Sven-Erik Fant var den som jag träffade när jag vart erbjuden jobbet. Han var marknadsförare och han hade en hel del sådana här utskick som gjordes, som vi sedan satt och ringde på eller fick in svar på och det är klart att på det sättet så träffade vi en del nya kunder, men merparten utav försäljningen var alltså uppsökande verksamhet.

Fred Norling: En duktig försäljningschef …

Bo Holmqvist: Fantastisk säljare, alltså.

Fred Norling: … men han anställde en kvinnlig säljare. Det var ju framåt i tiden, men hon såg alldeles för bra ut …

Bo Holmqvist: Hon hade fel attribut.

Fred Norling: [skratt] … så de blev ett par och sedan var det kört liksom. Jag sökte Sven-Erik och han skulle vara i Falun, men inte var han i Falun.

Bo Holmqvist: Nej.

Fred Norling: Nej.

Bo Holmqvist: Ja, så är det. Vi har kommit mycket längre, kan jag säga, i likabehandlingen utav könen även inom säljkåren.

Gustav Sjöblom: Det är ju intressant i sig. Inom er Huginorganisation, vad fanns det för kvinnlig representation?

Fred Norling: Det fanns ingen alls. Vi hade …

Bo Holmqvist: Vi hade sekreterare och en order, Margot och Kerstin.

Fred Norling: Ja, men ingen bland säljarna och ingen bland service.

Bo Holmqvist: Nej.

Gustav Sjöblom: Hur var det med utländska inslag? Fanns det några utlänningar eller folk med annan etnisk bakgrund än svensk?

Bo Holmqvist: Ja, alltså på huvudkontoret fanns det ju.

Fred Norling: Ja, där fanns det.

Bo Holmqvist: Men jag undrar om det fanns i säljorganisationen?

Fred Norling: Nej,

Bo Holmqvist: Jo, men om du tar i service fanns det ju.

Fred Norling: Ja, i Skåne ja och i Göteborg fanns det.

Bo Holmqvist: Ja, och jag funderar på Karlstad, hur var det med Jahnke?

Fred Norling: Jo, det fanns det.

Bo Holmqvist: Ja, det fanns, men alltså debatten om etnicitet fanns aldrig alltså.

Gustav Sjöblom: Hade du resultatansvar?

Fred Norling: Mm.

Bo Holmqvist: Det är därför han är gråhårig.

Fred Norling: Så var det.

Gustav Sjöblom: Hur utvecklades det under 70-talets andra hälft?

Fred Norling: Resultatet eller rapporteringen?

Gustav Sjöblom: Resultatet tänkte jag på i första hand.

Fred Norling: Ja, vi lyckades väl vända då och började tjäna lite pengar, men de var inte stora. Nej.

Gustav Sjöblom: Hur gick den mekaniska försäljningen i förhållande till den elektroniska?

Fred Norling: Vi hankade oss ju fram på den, men vi klarade lönsamheten tack vare en stor serviceorganisation. Det var ju enormt. Vi hade alltså 22 000 kassaregister på service och det kanske inte någon annan hade vid den tidpunkten.

Bo Holmqvist: Nej.

Fred Norling: Plus de här 10 000.

Gustav Sjöblom: Det här är kanske en fråga som är bättre att ställa till någon som jobbade centralt på Hugin, men ni har beskrivit det som att det är väldigt centralt med den här serviceorganisationenen som i sin tur hänger ihop med Konsumföreningarna. I utlandet fanns det väl inte något liknande, misstänker jag, så det måste vara en annan affärsmodell att sälja Huginprodukter i utlandet och …

Fred Norling: Jag kan inte hur man jobbade i olika länder.

Bo Holmqvist: Men visst var det så att man hade dotterbolag i vissa länder och så hade man agenter i andra länder och jag tror att agenterna säkert hade samma affärsupplägg som vi, för de var ju också beroende utav att ha en, vad skall vi säga, kontinuerlig intäkt och kontinuerlig kontakt.

Fred Norling: Vare sig det är Hugin eller andra företag så är service så oerhört väsentlig i alla avsikter och framför allt i lönsamheten.

Bo Holmqvist: Och det kan jag säga att det är på väg tillbaka. Det finns ju företag som är liknande vårt, alltså Visma RBS, som precis som vi egentligen har lämnat servicen bakom oss och sett det som ett nödvändigt ont, men i dagsläget är det alltså … Och det är inte bara intäkterna ifrån serviceverksamheten utan det är den kontinuerliga kontakten med kunden.

Fred Norling: Om jag får dra en liknelse så började ju jag 1990 på Tomra och etablerade det som ett dotterbolag. Hugin Kassaregister hade under 12 år varit agent för Tomra med returautomater för mottagning av burkar och flaskor och så byggde vi upp det här företaget och i och med att vi hade installerat så många automater. Vi byggde upp en serviceorganisation med ett fyrtiotal servicetekniker så täckte vi hela Sverige och det är klart att intäkterna kommer då. Men vad som var väsentligt är ju att när en ny kommer in med en ny etablering av ett företag som skall sälja en returautomat, då kanske den måste sälja en automat upp till Kiruna och en till Landskrona och så skall du ha service på den. Jag kan bevisa att det går käpprätt åt helvete på en sådan här liten marknad. Marknaden räcker inte till, för du måste ha ett serviceunderlag för att greja det och du måste ha täckning i hela Sverige, vilket vi hade och har på Tomra. Det fick till följd att under de 11 år jag drev det bolaget så köpte vi upp två stycken bolag därför att de gick in och ICA och andra tyckte att vi måste ha in en konkurrent till Tomra som ju har 95 procent av marknaden. De hjälper dem in och etablerar och sedan går det några år och så går det åt helvete därför att det inte blir någon service, för det blir för få automater som kommer ut. Det där med service på lång sikt anser jag är ett väldigt starkt argument om man håller på med det här. Det var det då i alla fall.

Bo Holmqvist: Och det är det idag också.

Gustav Sjöblom: Så i svenskt perspektiv var det inte alls samma lönsamhetsproblem som det var för Hugin centralt?

Fred Norling: Det stämmer.

Gustav Sjöblom: Jag uppfattade inte riktigt om det var den mekaniska delen eller den elektroniska delen som var viktigast. För Hugin som helhet var den elektroniska delen en gigantisk förlustaffär, men som täcktes upp i viss mån av den fortsatta mekaniska försäljningen. Var bilden i Sverige alltså annorlunda?

Fred Norling: Nej, det var ju likadant. Vi var ju tvungna att sälja mekaniska kassaapparater för att klara oss och ibland gick det inte. Ibland var Sweda eller NCR där och då stod vi oss slätt, men hade inte de varit där så kanske vi hann in med en. Det var ju ett litet fattigdomsbevis, faktiskt, att vi låg efter.

Bo Holmqvist: Mm.

Gustav Sjöblom: Det som också framgår om man läser Sandkull är att orderstocken föll väldigt drastiskt och gjorde att det blev svårare med leveransplaneringar och sådant. Märktes det för er? Hade ni tunnare orderböcker mot slutet av 70-talet?

Fred Norling: Ja, ja. Det var ur hand i mun. Jag menar, det enda där vi fick stora order, det var typ B&W och Hemköp. Det som fylldes på var ju föreningarna, så det är klart att vi levde på Konsumföreningarna.

Gustav Sjöblom: Hur påverkades ni av att verka i ett KF-företag, förutom det ni har sagt om hur man blev bemött utåt? Spelade den kooperativa ideologin och organisationsformen någon roll för hur ni bedrev företaget?

Fred Norling: För min del spelade det ingen roll i den dagliga driften av företaget, men däremot, som jag sa, när jag var uppe på möten med KF hur man diskuterade och hur demokratisk man var och förslag skulle behandlas i olika grupper. Det tog mycket lång tid och många gånger blev det inga beslut, så det var en trög organisation.

Gustav Sjöblom: Hade ni lägre avkastningskrav än andra företag?

Fred Norling: Det hade vi nog inte, men jag upplever att om du tar Sune Larsson här, så fick han ju kämpa hela tiden för att gå med plus, vilket han aldrig lyckades med.

Gustav Sjöblom: Om man ser Hugin som någon sorts stödverksamhet till handelsverksamheten som är KF:s huvud så kanske det inte gör lika mycket som om man har det som en självständig industrigren som skall generera vinster. Fanns det några sådana inslag i det här som ni kände av?

Fred Norling: Nej. Vad vi märkte var ju att det fanns andra mycket lönsamma företag inom KF.

Bo Holmqvist: BT.

Fred Norling: Ja, och Carlshamn. Jag menar, de puttade ju in kapital och det hade vi nytta av.

Gustav Sjöblom: Du nämnde returglasautomater. Enligt årsredovisningen för -75 så tog Hugin fram en egen apparat då. Var det någonting som ni sålde?

Bo Holmqvist: RBA 10. Det var en mekanisk kassaapparat som placerades på en avkänningsenhet som hade … Var det vingar?

Fred Norling: Ja. Och varför? Jo, det berodde ju på att norska Tomra hade kommit in med en flaskautomat på Systembolaget och fått en stor order för alla Systembolagsbutiker, men till att börja med var det 100 automater. Då tyckte vi att det där borde ju vi vara med på så vi visade upp den för Systembolaget, men de tyckte inte det var något.

Bo Holmqvist: Men däremot ICA.

Fred Norling: Ja, de nappade, och vi lyckades sälja, kommer jag ihåg, 350 stycken RBA 10 ute där. Tomra fick inte sälja många, de hann med några stycken innan vi kom in och där visade sig ICA Köpmannatjänsts styrka att hjälpa oss. Efter 350 försålda så fick vi ett brev från en jurist, i Värmland faktiskt, Karlstad, på uppdrag av Tomra, att vi gör patentintrång. Då hade vi alltså modifierat, det var Pöld, en tekniker, de här vingarna som vi hade som kände av hur hög flaskan och vid den var kunde du böja till. Böjde du till en vinge kunde du köra in vad fan som helst, men det gjorde ju inte folk som tur var. Då hade han löst det med fotoceller. Vi står på en mässa i Göteborg och då kommer en av grundarna till Tomra där och tittar på vår automat och undersöker den. Sedan kom brevet då, att vi gjorde patentintrång. Det ledde till en kompromiss där Sune Larsson förhandlade med bröderna Planke så att vi köpte halva företaget, Tomra, och de fick kapital vilket de behövde. Så fick vi lägga ned vår produkt och så började vi sälja Tomra och det var 1978.

Gustav Sjöblom: Men då var det alltså inte några elektroniska inslag i returglasautomaterna ännu?

Fred Norling: Jo.

Bo Holmqvist: Jo, det fanns ett elektronikkort i avkänningsenheten som sedan kommunicerade med den här mekaniska kassaapparaten. Varje gång som det gick igenom ett glas, jag vet inte om det var 50 öre eller vad det var, så registreras den här 50-öringen och det kunde man höra alltså från den här kassaapparaten. Den slog in 50-öringen och så kom det ut ett tomglaskvitto som såg ut precis som ett vanligt kvitto.

Fred Norling: Dock inte på Tomras, för där listades det.

Bo Holmqvist: Nej, precis.

Gustav Sjöblom: Samtidigt köpte Hugin in sig i någonting som hette Autotank AB. Var det något som fick konsekvenser för er försäljning?

Fred Norling: Jag var inte involverad i köpet, men i att försöka att sälja konceptet. Det köptes av en privatperson, Sten Lundin och här såg vi möjligheter att sälja paketet till bensinbolagen och även sedan kunna exportera.

Gustav Sjöblom: Vad var konceptet, paketet?

Fred Norling: Ja, det var alltså att tillsammans med Autotank gå ut och leverera en hel stationsutrustning.

Bo Holmqvist: Alltså integrerat kassa med pumpar.

Gustav Sjöblom: Kassa inne i butiken?

Fred Norling: Ja, kopplat till pumpen, som du har idag. Vi var ute tidigt många gånger. Det var helt rätt, men vi lyckades aldrig. Det tog aldrig fart. OK ingick ju i KF-sfären och vi förhandlade mycket med dem och vi lyckades få en del testinstallationer, men nej, tyvärr inte.

Gustav Sjöblom: Hade ni med Sune Vallgren att göra då?

Fred Norling: Ja, mycket. Jag trodde han skulle vara med på mötet igår.

Gustav Sjöblom: Nej, men jag skall intervjua honom på fredag.

Fred Norling: Jaha, då får du hälsa! Det är många djupingar som man kommer ihåg på olika sätt, bland annat Sune Vallgren.

Bo Holmqvist: När vi ändå är inne på innovationer så pratade vi när vi åt lunch igår om Inter Innovation, alltså bankomat-, sedelhanteringens pappa och det som vi nu ser lite grann, alltså scanning och självscanning och betalstationer som vi kommer att få se i framtiden också. Alltså någon form utav VIP-hantering utav vissa kunder där du själv får scanna dina varor, gå fram till en betalstation som är fullt utrustad med sedelåtergivare, myntåtergivare, kortläsare, ”you name it, we got it”, på något sätt.

Fred Norling: Ja, det här måste vara -78, -79. Det var Inter Innovation som kom med det förslaget och det skulle testas på stormarknaden i Nyköping. Säg att det var femton kassor och sedan skulle det vara tratten som vi kallade det och där var det en kassadisk och där skulle man betala.

Bo Holmqvist: Och säker hantering utav pengar.

Fred Norling: Men det blev aldrig någonting.

Bo Holmqvist: Men om man åker ut till Coop Forum i Bromma och tittar på deras VIP-zon där man alltså läser in sig med, om det nu är med scanner eller kort kommer jag inte ihåg, så går man in i en betalzon alltså. Vi kommer att få se utvecklingar utav det här också som leder faktiskt till det här. Konceptet håller än idag.

Gustav Sjöblom: Nu har vi hört två exempel på väldigt innovativa lösningar som aldrig blev någonting. Var det Hugin centralt som tog fram dem och ni fick agera försökskaniner eller var det ni som skapade de här samarbetena själva?

Fred Norling: Det var på svenska sidan

Bo Holmqvist: Men jag tror att om man tittar på … utan att förhäva dig tror jag att om man tittar på din förmåga så hade du en förmåga att hitta innovativa lösningar och människor som var innovativa. Helt utanför våran egen organisation så fanns det ett antal sådana här projekt som dök upp, just bara därför att vi hade en chef som var intresserad utav att lösa problem.

Fred Norling: Och sedan gäller det att ta ned dem. Vi hade en som jag tycker är himla synd att vi inte orkade med. Det är kundvagnslås. Där var vi först, eller inte först, vi var nummer två. Den som var först var en fransman som kom in med någonting som han testade i Täby som heter Chariomatic. Du kan se rester, vi har det på ICA Kvantum i Vallentuna. Då tog du vagnen och sedan gick du runt och handlade. Sedan när du kom tillbaka så tryckte du in den och fick en kupong och sedan klistrade du upp den i ett häfte och när du hade fyllt det där häftet fick du någonting av butiken. Det där tyckte vi var så bra och då ringde servicechefen Kaj Roth i Danmark på Hugin. ”Du”, sade han, ”det är en utställning här nu som börjar och det är intressant ser du, för det är en kille som har ett företag, Catena, som har ett kundvagnslås.” ”Jaha” sa jag, ”jag kommer ned på utställningen.” Kvällen innan utställningen träffade Kaj Roth och jag vad han nu hette och skrev ett letter of intent, och så tog vi över det och började testa bland annat i Rosengård i Malmö som hade ett helvete med alla invandrare. Du vet, de körde ju hem kundvagnen och så ställde de den på balkongen och så där. Men det blev inte så bra, vi testade på ett par ställen till vad och sedan lade vi ned produkten. Sedan tog det några år och nu har hela världen kundvagnslås. Så man måste…

Bo Holmqvist: Jag tänker också på vagnväktare, alltså den som tittar under vagnen och tittar om du har någon back dricka stående där. Vad hette de i Östergötland som gjorde de här nummersystemen, kösystemen alltså.

Fred Norling: Just det, ja.

Bo Holmqvist: Jag tror Meto köpte dem sedan och utvecklade dem och det finns ju överallt.

Fred Norling: Och varför detta i mitt huvud då? Det var därför att det inte gick bra med kassaapparaterna. Vi kunde alltså diversifiera med andra och dra in kulor på det sättet. Det var min tanke.

Bo Holmqvist: Sälja, serva.

Gustav Sjöblom: Känslan var att ni tappade kassaregistermarknaden alltså?

Fred Norling: Ja, ja. … Prismärkare!

Bo Holmqvist: Ja, just det.

Fred Norling: Där hade ju Meto 95 procent av marknaden. Fan, det skall de ju inte få ha. Då kom han Sture Olsson … Ja, nu kommer jag ihåg alltihop. Sture Olsson i Göteborg tyckte att ”Ska inte ni ha det?”, för han hade varit på Berkel innan som hade tackat nej. ”Ja, den där är intressant. Vi har ju en säljkår som går där ute så vi börjar med det.” Det tyckte inte ICA om och det blev inget bra. Det gick åt helvete, det var en ren miss. Då kommer Sture Olsson en gång till och då pratade han nog med mig från början om etiketter, hyllkantsetiketter.

Bo Holmqvist: Före Pricer alltså?

Fred Norling: Ja, ja, ja. Pricer är Stures grej, va. Då var det ju Göran Skytte (som efterträdde Sune Larsson) med flera. Det blev en koncernfråga att titta på det här med elektroniska hyllkantsetiketter. Jätteintressant. Vi skrev avtal med Sture Olsson om ensamrätt

på Sverige. Vi höll på med det där och vi presenterade det för ICA och alla tyckte det var bra men de kostade ju 200 kronor styck och det var ju: ”Ååh” och P-O Sparén tyckte ”aldrig”. Vi höll väl på några år tills vi tröttnade och då sade Sture upp avtalet och så skrev han avtal med ett norskt bolag. Jag kommer inte ihåg vad de heter, ett stort bolag, lierat med ASEA därborta, ABB.

Bo Holmqvist: Inte PSI eller något sådant?

Fred Norling: Nej, nej, mycket större, EB tror jag det förkortas och så hade de det ett antal år och så gick det åt helvete. Hans patent fanns nere i Schweiz, det hade han placerat där. Sedan så småningom, jag kommer inte ihåg om nästa steg var Pricer och …

Bo Holmqvist: Vad heter han, som …

Fred Norling: Danielsson, va?

Bo Holmqvist: Ja, just det.

Fred Norling: Som hade varit på Pharmacia.

Bo Holmqvist: Just det, som hade en massa pengar …

Fred Norling: Men han orkade ju inte heller. Ingen orkade och det gick in på börsen. Idag sitter de ju där, de elektroniska hyllkantsetiketterna och det är ju, skulle vilja säga, enormt i hela det här butikskonceptet ihop med butiksdator. Vi var ute jävligt tidigt och det kostade pengar givetvis. Jag tror den största testinstallationen med etiketter var på Domus i Jakobsberg. Där hade vi väl, ska man säga, fördelen av att vara KF-ägd: man hela tiden hade tillgång till ett laboratorium, för alltid var man välkommen ut i butik.

Gustav Sjöblom: Det brukar framställas som att det svenska innovationssystemet är väldigt bra på sådana här integrerade lösningar, att hitta tvärkopplingar mellan olika verksamheter. Jag vet inte om det här är ett exempel på det. Nu blev det ju inget av de här grejerna för Hugins del.

Fred Norling: Nej. Scan Figus hette företaget i Göteborg.

Gustav Sjöblom: 1979 gjorde Hugin en jätteförlust och det var då Sune Larsson försvann och då sa ni att Göran Skytte kom istället. Var det någon förändring som märktes för det svenska bolaget.

Fred Norling: Nej, det var det inte. Inte mer än på det personliga planet, men det har inte med företaget att göra.

Gustav Sjöblom: Året därpå, 1980 så sålde KF Hugin till Electrolux. Hur förändrade det den svenska verksamheten som ni var i?

Bo Holmqvist: Vi flyttade.

Fred Norling: Ja, ned till Lilla Essingen. Vi blev beroende av Electrolux givetvis. Styrkan kan man väl säga var att de hade en personalhandbok. Jag kan exemplifiera det på ett enkelt sätt. På den första informationen vi hade av deras personalchef där nere så var det

väl någon som frågade om det här med företagsbilar och grejer. ”Här har vi Volvo 240” och det är klart att vissa säljare kanske ville ha något annat. ”Ja”, sa han då. ”Om det är så, då ska ni kontakta Bystedt, koncern-VD, om ni vill ha en annan bil.” Sedan var det ju inget snack. Med det vill jag säga att när man får en sådan personalhandbok som är genomtänkt överallt i administrationen, med resor, allting, så var det så mycket lättare att jobba. Man hade riktlinjer till det. Och det var ju, tyckte jag, en styrka sedan framför allt på ICA-sidan, för Ove Andersson, VD på Köpmannatjänst ringde ju och gratulerade och hälsade välkommen, så det var alltså som Sesam öppna dig.

Bo Holmqvist: Sedan utanför vår entré till höger, eller till vänster om man stod utanför, så stod ju Volvo 240:n, Hans Werthéns bil.

Fred Norling: Jag stod bredvid.

Bo Holmqvist: Ja, just det, och hade Mercedes!

[skratt]

Fred Norling: Ja, men det var bara till leasingen gick ut. Sedan var det bara att byta. Jag kan berätta om Werthén. Jag hade aldrig träffat honom och sedan kom han en dag. Jag kom och körde in där och man skämdes ju och då stod han bakom husväggen. Så jag tänkte att nu måste jag presentera vem jag är och så här. Han klädde sedan av mig på fem minuter när det gällde hela företaget och när det gäller lönsamhet, strategier. Han var för jävlig alltså, klurig gubbe men ah så bra han var. Jag uppskattar det efteråt. Han ställde de rätta frågorna, så jag måste … Jag var ju tvungen att vara ärlig, jag kunde ju inte mörka någonting, för det kunde jag ju få tillbaka.

Gustav Sjöblom: Blev det någon skillnad på inriktningen, satsningen och finansieringen när ni hade Electrolux istället för KF? Tappade ni kontakten med Konsumföreningarna eller levde det kvar av tradition?

Fred Norling: Nej. Det levde vidare, det tycker jag nog. Det var ingen …

Bo Holmqvist: Nej, det har inte jag någon känsla av i alla fall. Nästan tvärtom egentligen. Kjell gjorde ju glimrande affärer …

Fred Norling: Ja, vi hade en försäljningschef, Kjell Blomqvist som var hur duktig som helst. Så duktig. Han kunde butik, han kunde produkt och han kunde prata med människor, perfekt nätverk. Så de köpte av Kjell.

Gustav Sjöblom: Han var en försäljningschef under dig?

Fred Norling: Ja, från början var han säljare nere i Östergötland när jag började -75 och det var han som var säljkårens representant som jag träffade.

Bo Holmqvist: I facket, ja just det.

Fred Norling: Ja, men han höll också i verkstaden. Sedan tyckte jag att han var så duktig så då utnämnde jag honom till regionchef i Göteborg. Det gjorde han jättebra och då fick han ta regionchefsjobbet i Malmö och sedan höll han i båda. Sedan blev han försäljnings-

chef på kooperationen i Stockholm. Han hade börjat som servicetekniker i Sundsvall, så han kunde kooperationen från början alltså.

Bo Holmqvist: Lugn och trygg.

Fred Norling: Ja.

Bo Holmqvist: Och mycket humor.

Gustav Sjöblom: Vad hände med lönsamheten in på 80-talet?

Fred Norling: Ja, då gick den … Jag kan inte, jag har inte siffrorna, men det gick bra för oss då. Vi hade de här orderna att leva på.

Gustav Sjöblom: Vilka order var det?

Fred Norling: Det var B&W, det var Åhléns, det var Hemköp och KF.

[Fred Norling lämnar lokalen tillfälligt]

Gustav Sjöblom: Bo, du lämnade Hugin ganska snart därefter eller någonstans i den vevan. Varför det och var hamnade du istället?

Bo Holmqvist: Jag träffade Wolfgang Förster som var VD på Berkel i Sverige och vart erbjuden ett jobb där. Då hade jag varit en sex, sju, åtta år någonting på Hugin och kände att det kanske var dags att gå vidare och göra någonting nytt så att säga. Då klev jag över och började på Berkel. Berkel var ett företag som i många stycken såg ut som Hugin och hade egen serviceorganisation. Man hade lite andra produkter, men hade då tagit agenturen för japanska Omron. Japanska Omron hade sitt huvudsäte i Europa i Hamburg och så började jag jobba med Omronprodukter istället för Huginprodukter.

Gustav Sjöblom: Vem ägde Berkel?

Bo Holmqvist: Jag törs inte säga vem som ägde det då. Jag tror att det var så att det fortfarande var delvis publikt, men vilka som var ägare vet jag faktiskt inte.

Gustav Sjöblom: Och vilket land …

Bo Holmqvist: Berkel kommer ursprungligen från Holland.

Gustav Sjöblom: Vad hade man för produkter?

Bo Holmqvist: Förutom att man hade ett sortiment utav Omronkassor hade man skärmaskiner, diskmaskiner, alltså väldigt mycket av det som tillhör charkuteridelen utav en butik.

Gustav Sjöblom: Men du fortsatte att sälja kassa…

Bo Holmqvist: Nja, jag sålde egentligen de andra produkterna också, men eftersom jag var bland de få … Det fanns några stycken som hade jobbat med Omronprodukter under en period, så det fanns några stycken som var kunniga i produkterna, men de var inte

säljare i första hand. Jag började alltså jobba med marknadsföring och försäljning utav Omronprodukterna.

Gustav Sjöblom: Fanns det samma uppdelning i mekanik och elektronik på Berkel?

Bo Holmqvist: Inte alls. Vi hade inga mekaniska. Omron var en leverantör som egentligen uppstod ur elektronikkassaapparater, så de var relativt unga då i början på 80-talet och tillhörde de här som aldrig hade någon belastning utav mekaniska maskiner utan började direkt med elektroniska.

Gustav Sjöblom: Vilka kunder fick ni i Sverige?

Bo Holmqvist: Alltså, vi fick inte så många kunder. En utav de kunder som vi jobbade mycket med var P-O Sparén som då hade varit i Japan och förutom att han hade sett Mitsubishi så hade han sett Omron också och kanske ytterligare någon leverantör. Omron hade en del produkter som skulle kunna passa åtminstone lika bra som Mitsubishi gjorde, kanske till och med lite bättre, men vi lyckades aldrig få någon stor kund. Vi gjorde ungefär som Hugin gjorde på ICA-sidan, vi gjorde en del affärer med ICA-köpmän och vi gjorde en del affärer med andra fristående köpmän men aldrig någon volym. Sedan hade Omron ett sortiment utav riktigt små kassaapparater, alltså sådant som du ser hos tobakshandlare och på den sidan. Där såldes det en del enkla maskiner, så att säga. Vi hade en säljkår som inte såg ut riktigt som den gjorde på Hugin. Den var något mindre och den var dessutom uppdelad i de som jobbade med storköpskunder, alltså restauranger och den typen och en säljkår som jobbade mot dagligvaruhandeln. Men vi hade en väldig spridning på våra produkter.

Gustav Sjöblom: Träffade du Fred nu fast i egenskap av konkurrent? Korsades era vägar någon gång?

Bo Holmqvist: Ja, vi stötte nog på varandra någon gång, kanske på någon mässa eller någonting, men vi skiljdes inte åt – i vart fall inte som jag upplevde det – i någon konflikt, utan jag kände att jag behövde gå vidare och försöka hitta någonting annat. Sedan gick jag ju vidare väldigt snabbt därifrån också, men det är en helt annan historia.

Gustav Sjöblom: Var nästa steg sedan att du hamnade på RBS, Retail Business Systems?

Bo Holmqvist: Ja.

Gustav Sjöblom: Hur gick det till?

Bo Holmqvist: Rolf Holmberg hade utvecklat ett back office-system, alltså ett PC-baserat bakgrundssystem, och vi gjorde en koppling utav ett utav våra kassasystem mot den här back office-lösningen.

Gustav Sjöblom: Ett Berkelsystem alltså?

Bo Holmqvist: Ja, ett Omronsystem eller Omron-Berkelsystem. Vi gjorde en del testinstallationer hos Rolf, inte i hans butik utan på hans kontor, så att han fick verifiera det, och sedan skulle vi tillsammans marknadsföra det här. Då var han fortfarande köpman på Flygfyren. Det här måste ha varit våren 1985, nej, våren 1986. Jag sa upp mig på Berkel och hade en uppsägningstid på tre månader, tror jag det var, så jag var kvar under den

tiden men kom överens med våran nya VD då. Wolfgang Förster gick i pension under den tiden som jag var där och vi fick en ny VD som kom ifrån Philips, också en väldigt driven säljare – jag tänker inte på mig själv när jag säger också utan på Sven-Erik Fant som vi pratade om förut som driven säljare. Vi hittade en handlare i Säffle som Rolf kände ganska väl och som jag visste vem han var sedan min tid på Felix, för jag hade haft honom som kunde där nere. Vi ringde upp honom och bad att få komma ned och presentera den här lösningen och gjorde väl ett skapligt bra jobb där nere. Det räckte inte till att han skulle våga gå emot Köpmannatjänst eller ICA Hakon, men han vart jätteintresserad och det fanns en del bitar som vi skulle ta med oss hem och diskutera hur vi skulle lösa, bland annat hyllkantsetikettstillverkning och sådant där som var viktigt för honom. På vägen hem därifrån passerade vi ju Västerås. Jag jobbade där uppe men min familj bodde i Västerås, så Rolf var med oss hem och släppte av mig där. Dagen efter ringde han till mig. ”Hörrudu, jag skall hoppa av som ICA-handlare. Det är inte officiellt än, men jag håller på att sälja Flygfyren. Jag skall ägna mig åt det här bolaget som nu heter Retail Business System eller RBS och jag skulle vilja ha en säljare”, sa han. ”Är du intresserad?” ”Ja”, tänkte jag, ”Fan, jag har ju precis börjat på Berkel.” Jag hade varit där i ett och ett halvt år, tror jag. ”Nej”, tänkte jag, ”jag kan ju inte hoppa av så här.” Då var man ju hoppjerka – förr hade man ju ett jobb i en sju, åtta år innan man böt. Men alltså, det här växte i huvudet på mig så när jag hade smält det i några dagar så kom jag hem till Lena och sa att ”Jag har blivit erbjuden ett nytt jobb och det är utav en köpman uppe i Norrtälje. Han vill att jag skall komma upp och titta på det här jobbet.” Lena hade precis börjat jobba på Konsum – ja, hon hade varit där i några år i och för sig – och trivdes så otroligt bra där på Konsum Västmanlands huvudkontor, så hon ville ju inte flytta. Vi hade flyttat in i ett nytt hus och hon ville inte flytta, ungarna ville inte flytta. Jag ville flytta, eller jag ville åtminstone byta jobb, så jag bestämde mig för att jag tar det här jobbet och så pendlar jag. Jag hade ju pendlat till Stockholm så jag tänkte att det kan väl inte vara så jävla jobbigt? Man får väl skaffa sig ett rum däruppe. Så jag bestämde mig, egentligen mot min familjs vilja, för att flytta upp. Rolf Holmberg är en smart och driven man, så han sa att ”Vi skall kolla ut en helg här fram i sommar då vi tittar, då vi garanterat kan se att det blir bra väder. För Norrtälje på sommaren när solen skiner … det är mycket folk, mjukglass har jag i butiken, så ungarna klarar jag av att ta. Så får du ta med Lena och åka runt och titta lite grann var man kan bo någonstans.” Så gjorde vi, vi åkte upp en lördagsmorgon redan då och flickorna var med, Rikard var inte med. Så gick vi runt och tittade i butiken, en väldigt fin butik, Rolf var på strålande humör, mycket kunder. Så tog han med oss runt och visade lite grann i Norrtälje och så sa han: ”Nu kan väl du och Lena åka ned på stan, så går ni runt lite grann och så tar jag hand om flickorna så länge.” När vi kom tillbaks hade de glass ända upp över öronen och sken som solar och Lena hade börjat smälta lite grann. Men det tillhör historien att vi hade ett vänpar ifrån Karlskoga som flyttade till Rimbo och sedermera flyttade till Norrtälje. Vi hade varit och besökt dem några gånger och det var inte på sommaren och på vintern är Norrtälje totalt dött, så hon hade den bilden. Men jag hade ju bestämt mig, så jag flyttade in hos Rolf och Majlis i deras källare och började jobba däruppe.

Sedan hände det som förändrade mitt liv fullständigt. Det var att den köpman som skulle ta över efter Rolf Holmberg aldrig dök upp. Rolf vart återengagerad, köpte tillbaks bolaget och drev sedan Flygfyren ett antal år och även en Flygfyr i Arlanda stad under ett antal år. Det gjorde att jag fick en helt ny roll. Då skrev jag kontrakt med Rolf där jag blev VD i bolaget, jag vart säljare, ja jag tog alla roller, för jag var helt själv från början. Sedan kom min fru. Efter att jag hade lyckats övertyga henne om att vi skulle flytta dit – någonstans i november tror jag vi flyttade upp – så började min fru på kontoret och det var nästa katastrof, för runt omkring henne på kontoret på Konsum Västamanland hade det funnits ganska mycket människor och här vart hon själv. Jag stack på måndag mor-

gon och ut och jobbade och sålde. Sedan fick jag en kollega – som kom ifrån Flygfyren och som sedan har följt Lena och mig genom hela det här företaget i alla år och fortfarande är kvar där – och han var ju likadan. Han stack ju också, han skulle ju ut och installera eller göra någonting annat så hon var själv där på kontoret. Men efter hand växte vi så att efter något år var vi en sex, sju personer som jobbade och några stycken var ju tekniker och var hemma lite grann så här.

Det som var den stora skillnaden som jag upplevde, både ifrån Hugin och ifrån Berkel, det var att här fanns det ett system med en nyutvecklad kassaapplikation som var PC-baserad. Sedan fanns det en ordentlig koppling mellan kassa och kassafunktioner och back office och back office-funktioner som hänge ihop. Sedan hade Rolf förmågan att se saker och ting som han ville förenkla i butiken, så han var nere hos oss minst en gång i veckan. Så hade vi ett programmerarpar som bodde i Skåne som programmerade allt det här. Tillsammans med den här killen Ola, som han hette som kom från Flygfyren, skissade Rolf upp nya funktioner och sedan beställdes det ifrån Rolf och Eva nere i Skåne, levererades till Ola som implementerade det här och så kom Rolf ner och så tittade han: ”Ja, mm, så här och så”. Så vi hade väldigt tidigt det som Karl-Willy pratade om igår lite grann: koppling mellan kortläsare och spärrlistor. Vi utvecklade för kuponginlösen, alltså ett sätt att hantera kuponger på som innebar att man i princip aldrig behövde redovisa kupongerna utan man läste kupongen i kassan och det skapades listor där och massor utav funktioner som hade med direkt uppföljning i butiken att göra. Det här var våra argument. Sedan hade Rolf en umgängeskrets, alltså ett antal ICA-handlare som var nere hos Rolf någon gång per år eller kanske vartannat år och tittade vad han gjorde i sin butik och så åkte de hem och så gjorde de likadant. Varje gång som det kom någon sådan här delegation, ICA-handlare eller Vivo-handlare eller Konsum-handlare, så ringde Rolf ned till mig och sade: ”Nu kommer det in en delegation här, nu får du komma upp så presenterar jag dig.” ”Det här är Bosse” sa han. ”Det är Bosse som säljer det här, så vänd er inte till mig och köp utan vänd er till Bosse.” På det sättet fick jag ju upp en kundbas ganska snabbt, och från den utvecklade vi bolaget mot att försöka hitta de här kedjekunderna. Det är inte lätt att bli profet i, vad säger man, i egen församling, så Rolf var inte alltid en tillgång i relationen med ICA. Där kunde det bli konflikter för ICA-handlaren och ICA-tjänstemannen. Däremot i de relationer som vi fick med kooperationen var det ju helt suveränt. Lena som hade jobbat på Konsum Västmanland hade bjudit upp sina arbetskamrater på marknadsavdelningen till Norrtälje för att titta på Flygfyren och besöka henne eller oss på RBS. Det resulterade i att vi fick en första pilotinstallation i Konsum Västmanland. Sedan jag bodde i Karlskoga hade jag en klasskamrat som var med mig under de tre år som jag var på realskolan. Han gjorde ett fjärde år och vart klar och vart föreningschef på föreningen i Karlskoga och böt namn från Karlsson till Agefält. Det var ett sådant där tillfälle när Rolf ringde till mig och sa: ”Du, jag har värmlänningar här, Karlskogingar.” ”Jaha” sa jag, ”då måste jag ju komma upp.” Så kliver jag innanför dörren och presenterar mig – eller han presenterade mig – och så reser en kille på sig med stort yvigt skägg, rödhårig: ”Vad fan, Bosse”, säger han, ”är det du? Vi var ju klasskamrater i skolan, du och jag.” Han var riktig Karlskoging. ”Vem är det?” sa jag. ”Jag kommer inte ihåg någon Agefält.” ”Nej, jag hette inte Agefält. Jag har bytt namn, jag hette Karlsson.” Då uppstod tycke. Han hade åtta, tio butiker och över en natt så gjorde vi affär med honom. Sedan kom Solidar och så kom Konsum, vad heter de i Örebro, och Västmanland. På det sättet så arbetade vi upp en bas i kooperationen som sedan har lett till att vi för två år sedan ungefär skrev ett avtal med Coop Sverige om att installera vår lösning i samtliga deras butiker. Går du i en Konsum Nära eller en Konsum Konsum eller en Konsum Extra eller en Coop Stormarknad eller på en Coop Bygg så ser du våra kassasystem och där har vi också våra back office-system. Företaget gick egentligen från en omsättning första året, jag tror vi omsatte 1,8 miljoner med ett negativt resultat, fram till

förra årets resultat som är ett mycket bra resultat, med en omsättning på 120 miljoner och en resultatnivå på uppemot 20 procent eller knappt 20. Men då är bolaget sålt sedan två år.

Fred Norling: Det är ju strålande.

Bo Holmqvist: Det har varit en fantastiskt rolig resa.

Gustav Sjöblom: Jaha, och du Fred blev kvar på Hugin. Kan du säga något lite kort om hur Hugin Sverige utvecklades under 80-talet sedan?

Fred Norling: Ja, du menar så att säga mellan -85 till -90 eller …

Gustav Sjöblom: Ja.

Fred Norling: Jag kommer inte ihåg siffrorna, men vi gick inte med förlust. Det är så mycket jag kommer ihåg, men vad siffrorna var kommer jag inte ihåg.

Gustav Sjöblom: Ur din synvinkel, hur var arbetet och hur förändrades det?

Fred Norling: Det var tungt. Det var tungt därför att vi höll ju inte, vi kunde ju inte leverera det de önskade. Det var ju bara så. Vi hade misslyckats på ICA-sidan.

Bo Holmqvist: Ur ett RBS-perspektiv var det så här att det fanns två villebråd, alltså det fanns två företag som man gärna konkurrerade med, och det ena var Hugin. Det var relativt lätt att byta ut Huginsystem, både de här Hugin 50 och Hugin 62-100 och 62-30 eller vad de hette för någonting. Det var relativt lätt att hitta argumentationen för varför man skulle investera så mycket mer än vad man hade gjort tidigare i Huginsystemet, för det fanns alltså funktioner som kunde motivera investeringen. Den andra väldigt tacksamma konkurrenten som vi hade var ADS Anker. Det var som att skjuta på sittande fågel. Nej alltså, jag tror att det är så här att försäljning är väldigt personligt relaterat, alltså det bygger på individer. Jag kände två stycken säljare som jag hade jobbat tillsammans med på Berkel och båda hade en säljattityd som gjorde att de passade i ett sådant där litet företag, med en ganska underdånig försäljningsteknik. Däremot i ADS Anker var det bara de och så var det bara de och så fanns det några stycken till här nere. De vart sig själv nog på något sätt. Jag har varit med om situationer där man har skällt ut köpmän som köpt Huginsystem och man har skällt ut ICA:s representanter som har köpt Huginsystem, vilket innebär att man skapar en relation som blir ganska ansträngd, om man som kund bestämmer sig för en leverantör och blir utskälld av en annan leverantör. Det skapar ingen bra relation. Sedan fastnade ADS Anker i sina prisminnen, alltså den riktigt gamla tekniken, och hävdade med en dåres envishet att det var rätt teknik. De gjorde samma misstag som Hugin gjorde eller Facit gjorde från mekanik och över till elektronik. Istället för att lämna allting och gå tillbaks och utveckla nya PC-baserade lösningar så hävdade man att det här var rätt teknik, och den var ganska billig. PC:n var inte billig 1983. Vi köpte ett PC-system till kontoret och jag har fortfarande fakturan kvar. Den innehöll en PC med 128 … – nej, nu kommer jag inte ihåg hur mycket RAM det var i den, men det var ingenting – plus en skrivare och vi betalade 86 000 för det paketet då. Så vi hade väldigt dyra hårdvaror, men vi hade ju applikationerna. Sedan böt vi – och det kan jag ju också berätta, och det är ett inlägg i den här debatten där vi pratar om att ha löpande intäkter. De första sju, kanske åtta åren sålde vi alla applikationer. En kassaapplikation kostade 4400, en back office-applikation kostade 30 000 kronor och så sålde vi tillägg till kassaapplika-

tioner – ville man ha korthantering kostade det 1 600 kronor, eller jag kommer inte ihåg priserna nu. Sedan böt vi strategi och sa att ingen får köpa det här längre. Ingen får köpa det, utan alla får betala en månadskostnad. Från början så vart det ju, alltså vi tappade ju intäkter så att det rasade lönsamhetsmässigt under ett antal kvartal. Vi hade jättejobbigt men sedan började de här månadsintäkterna komma och när det kommer från 100 butiker är det helt plötsligt något att räkna med. När vi skrev avtal med Vivo-handlarna (som sedermera vart Vi) så byggde det på den här principen och över en natt skickade kurvan iväg. Så skrev vi med Bergendahls och så skrev vi med Plantagen och så skrev vi med och så skrev vi med och så skrev vi med … Det är ingen hemlighet att när vi gjorde den här kalkylen tillsammans med Coop när vi satt i förhandlingar, så kan man väl säga att hade vi fått samma upplägg tillsammans med Coop och föreningarna hade vi varit ett företag som hade varit helt självfinansierat och fasta intäkter. Men det är jättesvårt att göra affärer med Coop på det sättet, så där gjorde vi istället så att vi hittade en formel för hur de kunde köpa loss applikationerna ifrån oss och vi fick en tillräckligt bra intäkt utav det. Sedan har vi alltså förvaltningsintäkter och supportintäkter och you name it, som också rullar löpande. Och som jag sade förut, för bara ett halvår sedan kom det ett direktiv ifrån våra norska ägare där man säger att Visma Retail i Sverige ska ha en egen serviceorganisation, för i Norge är det så att där har man alla kostnader i bolaget täckta upp av licenser och utav supportintäkter, så de kan gå ut en dag och inte sälja någonting och har ändå en lönsamhet i bolaget. Förlåt, nu bröt jag in …

Gustav Sjöblom: Nej då, det var intressant. Ni har ett par gånger nämnt Facit som en parallell till Hugin. Vill ni utveckla hur ni tänker kring det?

Fred Norling: Nja, det var ju bara så att vi visste ju redan då -75 att Facit hade misslyckats och stannat kvar för länge i mekaniken. Då kom ju den elektroniska räknaren och då var de borta och det var ungefär samma som jag berättade om att vi trodde att vi skulle kunna sälja till Afrika och Sydamerika, men nej, nej.

Gustav Sjöblom: Tom Peterson som är ekonomhistoriker i Uppsala har skrivit om Facit och menar att det fanns en medvetenhet. Gunnar Eriksson och ledningen var väldigt medvetna om problemet, men det var en för stor omställning. Sverige var en för liten marknad och det krävdes andra finansiella resurser för att vara aktiv på den nya marknaden. Det var helt andra villkor inom elektroniken. Vad säger ni om det perspektivet vad gäller Hugin?

Fred Norling: Jag kan inte argumentera, för mig låter det inte …

Bo Holmqvist: Att ställa om en produktion från att stansa kugghjul till att …

Fred Norling: … göra kretskort.

Bo Holmqvist: Ja men visst, så jag förstår att det måste ha varit omöjligt. Ett annat bra exempel tycker jag är Luxor, alltså Luxor med sina ABC 80 och 800 och som negligerade operativsystemsutvecklingen och trodde att man skulle kunna så att säga etablera sitt egna operativsystem. Man lyckades ju och sålde fantastiskt mycket datorer. I nästan varenda ICA-butik stod det en ABC 80 eller 800 och de första Nivå 1-datorerna var ABC 80 eller 800. Sedan kommer det ett operativsystem som slår undan benen egentligen på alla. ICA är de enda egentligen som opponerat sig och sagt att ”Vi tänker inte gå Microsoftvägen utan vi tänker gå IBM-vägen”, så det första Budica-systemet var ju ett PS2-

operativsystem. Det böt vi ut för sju, åtta år sedan, så idag är det ett RBS eller ett Visma back office som går i alla ICA-butiker.

Gustav Sjöblom: En annan tolkning som Per Olofsson från IBM föreslog på det första vittnesseminariet om varuhushandeln är att de som lyckades i längden på de här marknaderna är de som hade systemutvecklings- och applikationskunnande, som till exempel IBM. I längden var det där det avgjordes. Hur passar Hugin in i en sådan tolkning?

Fred Norling: Vi var dåliga på det. Vi hade nog inte tillräckligt duktiga killar eller det tog för lång tid. Någonting vad det i alla fall. Rent praktiskt så upplevde ju jag det, med just projekten med ICA. Det var miserabelt alltså, vi kom inte fram.

Bo Holmqvist: Sedan tror jag att det gäller, alltså hårdvaru… Jag ser IBM och NCR och även Nixdorf och några till som i Sverige traditionella leverantörer utav burkar, hårdvara med operativsystem och drivrutiner. Det är vad de levererar. Applikationerna i Sverige är med några få undantag också levererade utav NCR eller utav Nixdorf eller utav IBM, annars är det alltså andra mjukvaruföretag som har utvecklat applikationerna, vi eller Extenda eller det finns en del norska lösningar i Sverige också idag. Jag kan inte räkna upp någon idag som jag kan säga – det är möjligtvis Jysk eller Lidl eller någon som kommer utifrån och in och har tagit med sig systemen in, men till och med IKEA utvecklar ju sina egna applikationer på hårdvaror som levereras av de här stora leverantörerna, och de gör det helt och hållet i egen regi.

Gustav Sjöblom: Ja, jag har fått svar på det jag hade tänkt fråga. Ni får gärna…

Bo Holmqvist: Jag skulle gärna vilja … Någonting som intresserar mig lite grann men som jag faktiskt inte har följt är vad som hände med Hugin när … vad hette han, engelsmannen som var inne?

Fred Norling: David Pope.

Bo Holmqvist: David Pope ja, när han klev utav. Vad hände med PLC:et och finns det några rester kvar, kan man peka på och säga att det här är ju ändå en Huginrest?

Gustav Sjöblom: Vad var det för händelse, kan ni beskriva det?

Fred Norling: Jag hade ju lämnat vid den tidpunkten som tur var, men den stora händelsen var att Göran Skytte, tillsammans med David Pope, hade övervärderat lagret i en redovisning. Det var ju 100 miljoner och det var inte bra.

Bo Holmqvist: Normalt sett är det ju annorlunda i företag …

Fred Norling: Så det visade sig ju att man gick med en kanonförlust och …

Bo Holmqvist: Gick bolaget i konkurs?

Fred Norling: Ja, det gick i konkurs.

Bo Holmqvist: Det gick i konkurs och så såldes resterna?

Fred Norling: Ja, så var det. För min del var det intressant därför att det var 1990 de gjorde det. Jag började 1 januari på Tomra och då var det så att jag hade skrivit avtal med Hugin om service. Jag menar, jag började med en sekreterare, en försäljningschef och två säljare som jag tog från Hugin. I mars fick jag in en servicechef från Nokia som fick i uppdrag att bygga upp en serviceorganisation, men innan dess hade jag skrivit avtal med Hugin om att ta hand om våra automater, för annars gick det ju käpprätt åt helvete ute. Vilket det gjorde sedan, för i juni gick Hugin i konkurs och då fick de ju inte åka ut och jobba. Där stod våra automater och fick inte service och då var det ju eld i baken på oss att anställa folk från Hugin och det gick väldigt raskt att få över dem. Jag tror vi fick över 13, 14 där under sommaren och sedan ökades det på. Då hade de gått i konkurs och det var bra för oss, för Hugin behövde inte tjäna några pengar på oss då utan vi kunde ta hela förtjänsten på servicen och det gav ju lycka till hela Tomraorganisationen. Men sedan vet inte jag vart …

Bo Holmqvist: Det måste ha kommit någon konkursförvaltare …

Fred Norling: … tipsutrustningen såldes, vart …

Bo Holmqvist: Den var såld redan.

Fred Norling: Den var nog redan såld då, ja.

Bo Holmqvist: Köpte inte Esselte den någon gång?

Fred Norling: Jo, det stämmer.

Gustav Sjöblom: Sweda grundades ju av avhoppare från Hugin en gång i tiden. Vad är deras historia under den här tiden vi har beskrivit i grova drag.

Fred Norling: De ägdes ju av amerikanska Lipton under alla åren. Jag kan inte mer än att Hugin Kassaregister köpte Sweda, för Sweda gick dåligt.

Bo Holmqvist: Var det då Bosse Vidmark kom?

Fred Norling: Ja. Så det var två dåliga företag då som lades samman.

Gustav Sjöblom: Är det din slutkläm på det hela?

Fred Norling: Ja, de var inte duktiga utvecklingsmässigt, på att jobba fram mjukvaror. Sweda hade varit inne på minidatorlösningar till varuhus och det där hade ju, som du nämnde, Bosse Vidmark kunskap om som systemman, men det var för tidigt det också, som de sade igår. Man fick ju börja om där med andra lösningar, så att … nej.

Gustav Sjöblom: Om vi skall spekulera i lite andra scenarion, vad hade kunnat gå bättre för Hugin och vad kunde man ha gjort annorlunda i efterhand?

Fred Norling: En bit som var kanske bra för oss i Sverige var ju att vi fick servicen på Sweda. Vi lade samman deras serviceorganisation och där tjänade vi ju pengar. Jag kan inte verifiera hur bra det gick, men det var en fördel för oss definitivt. Säljmässigt försvann ju alla Swedas maskiner. Jag har inget minne av att vi sålde någon Sweda sedan.

Gustav Sjöblom: Den här sista frågan gäller väl egentligen hela perioden vi har pratat om. Under dina 15 år eller även bakåt, längre tillbaka, vad fanns det för missade chanser? Fanns det några missade chanser rättare sagt?

Fred Norling: … Det är ju ungefär som Bosse … Hade det funnits, kalla det visionärer då, men utvecklare som hade sett vad man borde göra, typ PC-kassa, men jag upplever nog att vi var låsta vid ett annat tänk.

Bo Holmqvist: Alltså, jag tror att de beslut man fattade fattade man nog med intentionen om att det här är nästa steg och tron på det.

Fred Norling: Och även tänker man på produktionen.

Bo Holmqvist: Ja, precis, det gjorde man. Så det kan man ju säga, att skulle de ha gjort någonting skulle de ha lagt ned produktionen.

Fred Norling: Ja.

Bo Holmqvist: Behållit varunamnet, kanske till och med båda varunamnen, och så köpt en produkt i Asien. Det tror jag.

Fred Norling: Ja, lierat sig med typ Omron eller något större. Man gick ju in och lät tillverka …

Bo Holmqvist: Ja, just det.

Fred Norling: … någon kassaapparat där borta och man lät köpa in enklare kassaapparater därifrån färdiga och sålde under Huginmärket, men det var lite tuffligt. Man var …

Bo Holmqvist: Det misstaget man gjorde då tror jag var att man specificerade allting och så skulle de tillverkas. Man skulle ha gått ut och tittat – för det fanns ju redan då ett antal noname-leverantörer – och så hittat några stycken som hade hyfsad kvalité och skicka upp en pall och så sätter vi på ett Huginmärke och så provar vi ett tag så får vi se och gjort sig av med den här ryggsäcken utav tillverkning. Kanske.

Gustav Sjöblom: Vill ni tillägga något mer eller vill ni avrunda det här? Då får jag tacka så mycket för ert deltagande.