Bernhard Gustafsson

En intervju av Gustav Sjöblom

29 oktober 2008

Intervju 138

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:

Bernhard Gustafsson, intervju från 2008 av Gustav Sjöblom, Teknik och samhälle, Chalmers tekniska högskola.

Nyckelord: Esselte, grossistverksamhet, logistik, marknadsföring, marknadsinformationssystem, Pappersgruppen, PISTOL.

Abstract

Bernhard Gustafsson was born in 1924 and graduated from the Gothenburg School of Economics and Commercial Law in 1950. Gustafsson worked as an editor at the advertising firm Wezäta-Melins and marketing manager at the chocolate manufacturer Cap. In 1962 he moved to Stockholm as a marketing manager for the Esselte printing house. Gustafsson's first encounter with computer technology came when he was assigned to sort out the mess caused by a failed computerization of inventory and invoicing at the Esselte subsidiary Svanströms. In 1971 Gustafsson was approached by Sigge Rudengren, responsible for the paper industry within the Wallenberg group, to lead an attempt to rationalize the paper wholesale industry in Scandinavia. The company changed its name to Pappersgruppen and built a strategy around a new information system, PISTOL, which combined order and invoicing, logistical functions, and market information in three dimensions: region, product area and market segment. PISTOL was developed by a group of three: Gustafsson provided marketing knowledge, Pappersgruppen employee Lars Bergman provided financial expertise and a representative from the service bureau Multidata contributed technical know-how. On the basis of PISTOL, Pappersgruppen acquired of market share of some 60 percent in Scandinavia. PISTOL was extended to an interorganisational information system including the main paper mills and printing houses in Sweden. In 1981 the company was restructured for international expansion and Gustafsson became the CEO of the new parent company, Pegenova.

Informant: Bernhard Gustafsson
Intervjuare: Gustav Sjöblom
Tid: 29 oktober 2008
Plats: Avdelningen för Teknik och Samhälle, Chalmers

Gustav Sjöblom: Idag är det den 29 oktober 2008. Jag heter Gustav Sjöblom och är forskningssekreterare för området handel i projektet ”Från matematikmaskin till IT”. Jag sitter på Chalmers i Göteborg med Bernhard Gustafsson för att göra en intervju om Bernhards erfarenheter av datorer och datoranvändning. Bernhard har bland annat varit marknadschef och även VD – om jag minns det hela rätt – inom Esselte och VD för Pappersgruppen. Vi ska börja med lite biografi dock och du är född den 20 december 1924 i Hemmesjö i Kronobergs län. Vill du berätta lite om din uppväxt?

Bernhard Gustafsson: Jag föddes där i Hemmesjö som ligger en mil utanför Växjö ungefär flyttade sedan vid treårsåldern till Tävensås, en liten församling som numer är inkorporerad i Växjö. Mina föräldrar var bönder. Vi var fyra syskon. Jag var yngst av barnen, men ingen av oss hade, tyckte vi, möjlighet att stanna kvar och bli strävsamma bönder, utan mina syskon och sedan jag också gav oss iväg på olika håll. Det var lite jobbigt då att komma åt studier vid den tiden. Min äldsta syster var väldigt stark. Hon gick över till en form utav utbildning som nu inte är så vanlig, nämligen folkhögskola, som bland annat fanns någon mil därifrån, i Grimslöv. Hon gick där i två årskurser och sedan kom hon upp till Göteborg och utbildade sig till väv- och textillärarinna. Mina två äldre bröder gick också båda på den här folkhögskolan och fick en utbildning där. En av dem gick preparandkurser och kunde så småningom komma in på något folkskoleseminarium och blev lärare. Den andre brodern blev trädgårdsmästare. Så det är den yrkesbilden utav familjen, men som sagt jag är ju urgammal nu, jag är ju 84 år och de andra är borta. När vi då hade flytt fältet så sålde mina föräldrar sin gård och bodde de sista åren inne i Växjö.

Gustav Sjöblom: Du sade att ni inte hade möjlighet att stanna. Hur …

Bernhard Gustafsson: Tja, det var ju en relativt liten gård. Normalt hade den inte kunnat bekosta ens den utbildning jag nu beskrev, men vi hade en morbror som hade flyttat till Amerika och som i första världskriget anmälde sig som frivillig och kom över med amerikanska trupperna alldeles i slutet på kriget och stupade en vecka innan det var slut nere i Flandern. Han hade tagit en livförsäkring som jag förstod att mina föräldrar hade ett fruktansvärt arbete att komma åt. Detta hände då -21 och jag tror det var 1930 eller 1935 som det började droppa in dollar. Det gjorde att ekonomin gav utrymme för de här studiekostnaderna och också för att mina föräldrar kunde köpa sitt hus inne i staden och få en hygglig pensionstid. Det var bilden av min barndom.

Gustav Sjöblom: Hade du några särskilda intressen eller fritidssysselsättningar?

Bernhard Gustafsson: Ja, jag var väldigt sport- och idrottsintresserad. Jag var intresserad utav att teckna och måla och hade själv tankar om att utbilda mig på något sätt. Jag tyckte om att skriva och gav ut en liten tidning som hette *Tävensåsnytt*. Men, faktum är att när jag hade tagit studenten och legat i lumpen … jag hamnade på regementet i Växjö naturligtvis och sedan, eftersom detta var under krigsåren, -45, alldeles i krigsslutet, så kommenderades man till befälsutbildning och jag hamnade också på Karlberg. När jag kom därifrån hade jag ett samtal med regementschefen. Han tyckte jag borde bli reservofficer och sade att man kunde stiga av när man vill, så det blev jag. Det betydde att jag

ända fram till för tjugo år sedan ungefär var tredje år låg inne och hade då ett tungt kompani som jag traskade omkring med i skogarna nere i Blekinge och Småland. Det var en väldigt bra del av mitt liv då, som gav en slags motpol till mitt egentliga arbete och var nyttigt. Varför? Jo, man tvingas komma människor in på livet. Man ligger där tjugo pers i ett tält, som du kanske vet, och där har man ingen möjlighet att spela på något annat än att acceptera andra och lära känna och förstå andra människor. Det tror jag har haft en väldig nytta av i livet, att inte vara för hastig i sina värderingar utav medmänniskor.

Ja, när jag kom ifrån lumpen så småningom, efter två år nästan, så gick jag till länsarbetsnämnden och då hade jag fått klart för mig att jag måste bli journalist. Då hade de hittat något litet praktikantjobb i Kalmar på sossetidningen där, *Östra Småland*, så dit cyklade jag och där bodde jag och jobbade i tre månader. Det är så att på den tiden var det fyra månaders volontärtid utan lön, så efter ett par månader kom jag i kris, ja, tre månader kan man väl säga, så jag sade att nu får jag lägga av här. Men de var väl vettiga, de sade ”Du skulle kunna få 200 kronor i månaden”, så jag stannade faktiskt sommaren ut där och sökte då som man gjorde förr i tiden på alla möjliga utbildningar. Jag var uppe och tenterade på folkskoleseminarium i Linköping och kom väl in där. Jag minns att kammarskrivare var populärt i tullen och … Men, av en löjlig episod så blev det istället ekonomutbildning. Det var, tror jag, att mina föräldrar hade köpte ett hus, som jag sade, i Växjö. På andra våningen bodde det en gammal tant som hyresgäst. En dag när jag kom springande i träningsoverall – jag hade sprungit runt Växjösjön tror jag – så stod det en äldre farbror där vid dörren och tilltalade mig. Han var på väg ut och sa: ”Är det kandidaten?” – och han talade sådan där härlig småländska. ”Är kandidaten boende här?” ”Ja, jag bor här.” ”Så det är Gustafssons son då?”, sade han. ”Ja, det är det.” Då hade jag studentmössa på och han tittade på den och sa: ”Vad ska kandidaten göra senare ändå?” ”Jag har inte riktigt bestämt mig ännu.” ”Då tycker jag att han ska börja hos mig i Göteborg. Jag är professor på Handelshögskolan”. Och så vidare.

Gustav Sjöblom: Vem var det alltså?

Bernhard Gustafsson: Han hette Olov Jonasson. Han var professor i ekonomisk geografi och produktlära, hette nog ämnet. Jag sa ”Jag vet inte om jag har betyg för det.” Jo, det tyckte han nog att det ska väl gå. Men jag minns att jag kompletterade, jag läste in ett par ämnen som man kunde göra på den tiden, filosofin bland annat och något annat så det blev tillräckligt. Sedan gick jag genom Handels.

Gustav Sjöblom: Hade du haft något intresse för ekonomi eller affärsverksamhet innan?

Bernhard Gustafsson: Nej, ingenting. Inte ett dugg. Men vad jag såg som en möjlighet, det var den delen som var marknadsföringen. De rena ekonomämnena som kostnadsanalys, finansiering och bokföring var ju ett elände. Jag var inte alls intresserad utav det men jag knagglade väl mig igenom det där [skratt].

Gustav Sjöblom: Vad hade du läst för inriktning på gymnasienivå?

Bernhard Gustafsson: Real, realare, men jag hade ju läst engelska hela tiden och läste franska ett par tre år, tyska från början och till slutet. Språkutbildningen då var ganska bra i gymnasierna. Tyskan har jag kunnat bruka utan bekymmer och engelskan likaså, men franskan är bedrövlig.

Gustav Sjöblom: När du sökte in då till gymnasiet … Du sa att det inte fanns någon studietradition i familjen, förutom dina äldre syskon då. Hade de gått samma väg?

Bernhard Gustafsson: Nej, ingen hade det, utan det var folkskola. Det är en skolform som var mycket gammal, jag tror den hette B3. Det innebar att man gick separat i småskolor och sedan samlades man i klasserna tre, fyra, fem, sex; fyra år i folkskola. Det var en skolsal där det satt fyra klasser och en lärare. Det är klart, sång kunde man ha gemensamt och lite annat, teckning också kanske, men annars läste vi olika ämnen. Det var ju ganska bedrövligt och man godkände det inte på läroverket i Växjö. Betygen gav inte tillträde till realskolan, utan det fick man tentera. Vi hade som god vän prästen i församlingen. Han jagade med farsan och fiskade med mig, så han skulle läsa in mig i språklära och det gjorde han väldigt ordentligt så jag kom in där och bodde inackorderad. Ja, något år åkte jag in till staden – det var en och en halv mil och man åkte med mjölkbilen eller med buss. Jag trivdes väldigt bra där, beroende på att jag fick goda kamrater. Studierna var väl inte intensiva. Jag körde något år, minns jag, i något ämne, men jag ägnade mig mycket åt föreningsliv och var ordförande i gymnasieföreningen de sista åren. Så det fanns en dragning åt att det var människor som var intressanta, det andra kvittar.

Gustav Sjöblom: Hade du något teknikintresse under ungdomen?

Bernhard Gustafsson: Nej, nej.

Gustav Sjöblom: Du gick alltså sedan på Handelshögskolan i Göteborg och tog examen 1950, har jag läst i ditt CV. Du sa tidigare att det var marknadsföring som var det som lockade?

Bernhard Gustafsson: Ja, det var det, och jag hade ju turen i alla fall att sista året jag gick där fick vi en lärare i marknadsföring som hade kapacitet, och det var Ulf af Trolle. Dessförinnan så var det bedrövligt. Han bildade också ett litet institut på skolan som hette IDAF, Institutet för Distributions-Administrativ Forskning antagligen. Det gjorde det att när jag lämnat Handelshögskolan så engagerade han mig, så jag jobbade vid sidan om lite grann med IDAF. Han sysslade med utredningar åt företag och använde oss, ett litet gäng – vi var väl en fem, sex killar – som arbetsredskap för utredningar och dylikt. Han var ju en klok man. Men han var oerhört kompetent när det gällde marknadssyn och marknadsteoretiska frågor, så det var ett plus.

Gustav Sjöblom: Hur var studentlivet?

Bernhard Gustafsson: Studentlivet gillade jag skarpt och hur det var? Ja, något man egentligen inte talar om så mycket är ju detta att vara i en svensk skola, i ett svenskt gymnasium, mellan -37 till -45, mitt under kriget. Det innebar att man blev tvungen att ta ställning politiskt. Det är möjligt att en gymnasist gör det idag också, men för vår del då så var det två alldeles klara läger. Människor blir väldigt överraskade när jag säger att utav gymnasiets manliga elever så var så gott som hälften nazister. Eller nja, de var med i något som Nordisk Ungdom eller annat. De hade små klädesplagg också. Så det var ungefär fifty-fifty mellan oss och dem när det gällde och det är ju ett slagsmål i de här sakerna och det var det mest typiska. I gymnasieföreningen hade vi möjlighet till en brygga och ta bort den här fokuseringen. Det var den dramatik som fanns. Jag vill inte överdriva den men det var alldeles tydligt och det var ganska märkligt hur snabbt efter -45 som de åsikterna plötsligt försvann hos den andra hälften.

Gustav Sjöblom: Fortsatte du att vara aktiv i studentlivet när du kom till Göteborg?

Bernhard Gustafsson: Javars, jag satt i idrottsföreningens styrelse och var klubbmästare och sekreterare. Vi hade en liten tidning på Handelshögskolan då som hette *Ekonomiskt Forum* och den var jag redaktör för, så jag sysslade i alla fall med saker som hade med det där intresset för kommunikation att göra.

Gustav Sjöblom: Är det några kontakter från tiden innan du började jobba, så att säga, som har följt med genom livet efteråt sedan, antingen från hembygden, från studenttiden, eller från Handelshögskolan?

Bernhard Gustafsson: Ja, det är det, och jag har några kamrater därifrån som jag var studiekamrat med på Handelshögskolan. Men jag gjorde faktiskt, när du säger det, en insats då. Den här professorn Olof Jonasson som sparkade upp mig till Göteborg, han var också ordförande i Sveriges Akademiska Idrottsförbund och han var också ordförande i Smålands Gille. Han lockade mig en gång med upp i Slottsskogen här till Smålandsstugan och visade hur det var och sådär och efter ett samtal en kväll när vi satt där… Jag kommer ihåg hur överraskad jag blev, för den gamle professorn sträckte plötsligt fram två brännvinsglas och bjöd mig på en snaps där under samtalet och det tyckte jag ju också var … Men hans idé var, han hade själv deltagit i Stockholm i att bilda Smålands nation och han förklarade för mig att i Göteborg fanns ingen nation för smålänningar, vare sig på högskolan, Chalmers eller på Handels. Jaha, så jag satte igång och ringde runt till mina kompisar och vi fick ihop en första introduktionsträff där uppe, ett 25-tal, så då bildades Växjö nation i Göteborg, men jag förstod det när jag flyttade sedan bort från staden att den där försvann ganska snart. Men det var ett svar på din fråga ändå, det var sådant som intresserade mig och som jag tyckte var spännande.

Gustav Sjöblom: Men var det några kontakter som har varit till nytta i yrket eller var det mest …

Bernhard Gustafsson: Från skoltiden? Ja, det finns det. En, två, tre, fyra, ja, flera stycken och några i Göteborg. Tyvärr är det väl så att bara för tio år sedan så var de väl tre gånger fler. Är man över 80 år så ramlar det bort en rätt stor del.

Gustav Sjöblom: Gjorde du något examensarbete på slutet av din studietid?

Bernhard Gustafsson: Ja, någon förfärlig, bedrövlig historia som professor Jonasson lurade på mig att jag skulle göra på hans institution. Det handlade om sädesslaget vete och dess utbredning i dalasocknar på grund av utbyggnaden av Göteborgs Bergslags järnväg. Ett fascinerande ämne, där man skulle gå i gamla jordeböcker, ta reda på hur skördarna förändrades i Leksand och ja, det var en bedrövlig historia.

Gustav Sjöblom: Jaha, hur såg du på livet sedan när du hade tagit examen då 1950?

Bernhard Gustafsson: Ja! Jag var väldigt intresserad av att komma till ett företag som sysslade med kommunikation och genom bland annat förresten Jonasson som kände alla människor. Han jobbade vid sidan om mycket med utredningsarbete för rederierna bland annat, men han hade också kontakt med en utav disponenterna för Wezäta-Melins tryckeri i Göteborg. Det var Esseltes Göteborgsföretag. Det var störst i stan som tryckeri och de sysslade väldigt mycket med modern marknadsföring när det gäller utgivning. Innan jag hade tagit ut examen – jag hade kvar två tentor tror jag – så gick jag upp till Wezäta-Melin och träffade disponent Sam Widenfelt, en charmig person, ordförande i Sveriges Försäljnings- och Reklamförbund på den tiden. ”Ja, jo, han har ringt mig Jonasson.”

[skratt] Jag hade fortfarande min stora supporter där. ”Men jag ska skicka upp dig till en annan disponent, Bondesson, som har hand om det där med redaktion och dylikt.” Texter och layout och sådant, ja det var en stor reklambyrå, en av de största i Sverige. Så jag traskade upp till denne och där hade jag tur, för det visade sig att han också var en sådan här smålänning. Det här är bygderomantik, va. [skratt] ”Jag har inget jobb”, sa han, ”men jag ska fundera” och han funderade väl då för sedan ringde han efter en fjorton dagar och sa att jag skulle kunna få börja som någon slags assistent till en reklamredaktör, med 500 kronor i månaden. Det tyckte jag var strålande, så det sade jag ja till direkt och där hade jag lyckliga år på Wezäta – hur länge, sex år.

Gustav Sjöblom: Reklamredaktör, är det alltså en copywriter?

Bernhard Gustafsson: Jo, det är så att detta tryckeri var nog ensamt i Sverige om att de inte gav offerter på tryckbeställningar från företag direkt, utan det mesta av deras produktion gick så till att man hade en försäljningsorganisation över hela landet som gick in och sålde idén om att göra en historia om företaget eller något annat, till exempel en katalog. Sedan fanns det på hemmaplan en avdelning med redaktörer – där jag var bland annat, vi var väl en tio stycken minst – en stor fotoateljé – den första svenska, betydande färgfotoateljén – och en reklamateljé med en femton, tjugo pers. I reklamateljén skulle man alltid försöka fatta konceptet, behovet som kunden hade och sedan skulle man fundera över vilken typ utav trycksak man kunde tänka sig då och sådär. Man skissade på idéer och rubriker och så åkte man ut och fotograferade och så hade vi layoutavdelningen som gjorde formgivning och teckningar och annat.

Gustav Sjöblom: Det låter som en blandning mellan förlagsverksamhet och reklambyrå?

Bernhard Gustafsson: Ja, ja, den hade säkerligen blivit ännu mer betydande och kunnat utvecklas, om det inte hade funnits ett avtal mellan Svenska Tidningsutgivarföreningen och annonsbyråerna som innebär att annonser inte fick säljas av tryckerier utan bara av annonsbyråerna. Om man höll på då med en kund som hade blivit förtjust i att man gjorde ett bra arbete så sa de att ”Men borde vi ha också en annonshistoria” och då fick man gå till en annan. Det var det stora handikapp som Wezäta-Melins hade.

Gustav Sjöblom: Hur utvecklades din karriär sedan inom företaget?

Bernhard Gustafsson: Ja, jag blev då egen redaktör. Sedan fick jag hand om den sektion som sysslade med konsumentvaror, livsmedel och annat. Vi hade också ett av de första provköken i Sverige och gjorde något som hette Stora kokboken då man samlade litteratur. Så jag var väl någon slags sektionschef, tror jag det hette. Jag var aktiv i ekonomföreningen under tiden, jag var klubbmästare där och sekreterare lite omväxlande med. Det var en styrelseledamot som var chef för Cap chokladfabrik som fanns i Göteborg, Klas Palmers. Han lockade mig att istället komma över till Cap och det var med pengarna givetvis som man lockades på den tiden när man hade studieskulder, så jag sa upp mig och flyttade till Cap 1956 och blev marknadschef där och sedan vice VD på slutet.

Gustav Sjöblom: Och det är fortfarande Göteborg?

Bernhard Gustafsson: Ja.

Gustav Sjöblom: Är det det som är nere vid …

Bernhard Gustafsson: Jag vet inte idag. Det slogs samman med Mazetti och numera är finska Fazer ägare av Mazetti. Men själva tillverkningen låg i Nordstan, kan du tänka dig? Det luktade ju gott, men jag menar det var ju bedrövliga leveransförhållanden, de var ju fullkomligt hopplösa. Det låg på vänster sida härifrån om Östra Hamngatan. Men jag hade en underbar tid där, verkligen. Jobbig men bra, och då lockade jag egentligen över ett par utav mina bästa vänner från Wezäta också, så vi var ett litet gäng där.

Gustav Sjöblom: Vad hade du för roller och arbetsuppgifter på Cap?

Bernhard Gustafsson: Jag var marknadschef och vice VD sista åren. Det var väl mera för att kunna motivera och ge mig en slant till tror jag, för styrelsen, men det vet jag inte om jag hade någonting för. Jag trivdes mycket bra.

Gustav Sjöblom: Kom du i kontakt med någon form av ADB på Cap?

Bernhard Gustafsson: Nej, fortfarande inte. Men, i och med att jag fortfarande var kvar i Ulf af Trolles IDAF – för det var jag – så stötte jag på det i en del av de casen som vi jobbade med där. Det var det nog den första kontakten, men bara som en företeelse. Jag hade aldrig någon fysisk kontakt eller lärde mig själv något eller kunde något om det hårda, men hade väl mött den mjuka sidan och börjat lite grann.

Gustav Sjöblom: Minns du vilka case det var?

Bernhard Gustafsson: Nej, det minns jag inte. Det var Trolles kunder. Han bildade sedan ett bolag som hette Corona, ett moderbolag. Nej, jag kan inte minnas det.

Gustav Sjöblom: På vilket sätt var du engagerad i IDAF? Var det på fritiden eller var det som en del i dina arbetsuppgifter på de företag där du var anställd?

Bernhard Gustafsson: Både och, så att säga. Jag hade chefens tillstånd naturligtvis och det gjorde att vi ibland hade mötena där. Men jag hade också möjlighet att sticka iväg till Vasagatan och vara borta en halv dag eller så. Men i övrigt jobbade jag på fritiden. [hostar]

Gustav Sjöblom: Ett glas vatten kanske?

Bernhard Gustafsson: Nej. Jag pratar för mycket. [skratt]

Gustav Sjöblom: Det är liksom det som är meningen i och för sig. Var det några andra personer som samverkade med IDAF som blev viktiga för dig?

Bernhard Gustafsson: Ja, det fanns ju de som sedan blev lärare på Handels, många utav dem. Det fanns väl också blivande Mölnlyckechefen, tror jag, som sedan kom att betyda mycket i datasammanhang för mig, vad fan heter han nu ja? Ja, det dyker upp strax. Jo, det var också så att parallellt med IDAF så var jag aktiv i Reklamföreningen och där fanns det något som hette säljledargruppen. Jag var aktiv i alla de sammanhangen, så jag har väl varit mycket en föreningsmänniska. Där stötte jag naturligtvis på sådana företag som hade börjat nosa på data, antar jag, fast jag inte har något precist minne av det. Men den blivande Mölnlyckechefen måste jag nämna namnet på och det är Gunnar Dahlsten, som var en förgrundsfigur. Han var väl Trolles favoritelev, antar jag, han gick något år

efter mig. Han var ju strålande på det här området och han dyker upp sedan när jag själv konfronterades med behovet av datakunskap.

Gustav Sjöblom: Ja, vi börjar väl närma oss det. 1962, efter sex år ungefär på Cap, så gick du, får man väl säga, tillbaks och blev marknadschef på Esselte AB. Hur kom det sig?

Bernhard Gustafsson: Ja, 1961, dagen före julafton, så ringde Carl Mannerfelt, chef för Esselte, till mig, och frågade om jag ville komma, återvända till grafiska branschen. Vi hade aldrig träffats men han hade tagit reda på egentligen allting om mig och han ... Ja, det är egentligen fantastiskt, för det här är ju i alla fall modern tid. När vi hade slutat det samtalet så hade jag lovat honom att jag skulle börja på Esselte i Stockholm. Jag hade då fortfarande inte talat med min hustru som samtidigt arbetade i köket och vi hade ju ett barn i alla fall då, så första januari, eller februari tror jag det var, flyttade vi upp till Stockholm och jag började där. Häpnadsväckande.

Gustav Sjöblom: Du menar …

Bernhard Gustafsson: Ja, gentemot familjen liksom. Hon brukar nämna det ibland … Det blev flytt till Stockholm men vi bodde första delen ända ute i Jakobsberg och sedan flyttade vi till Danderyd, västra Enebyberg. Det var väl min i särklass lyckligaste period, Esselteåren. Calle Mannerfelt var en utomordentligt intressant människa. Han var egentligen geograf och chef för kartrörelsen men när hovrättsrådet Nordenskjöld slutade som Esseltechef så blev han koncernchef också.

Gustav Sjöblom: Kan du beskriva lite vad Esselte var för företag, vem som ägde det och vad det för verksamhet och vad man hade för produkter?

Bernhard Gustafsson: Mm. Sveriges Litografiska Tryckerier – som det egentligen hette då och sen skrevs det ut med sju bokstäver, Esselte – startade 1913. Den litografiska branschen hade problem och man började fundera över om man genom samverkan kunde få en starkare marknadsposition. Jag vet inte hur många företag och på olika ställen i Sverige det exakt var, men man lyckades väl komma åt tryckerier ändå från Malmö och Jönköping och Småland och i Stockholm var det väl flera. Jag tror det var ett 30-tal, 40-tal som gick in som delägare i ett nytt bolag, Sveriges Litografiska Tryckerier. Litograf betyder att det egentligen är offsettryck men det fanns både boktryckerier och litografisk. Och denna ... Ja, hur skulle man beskriva den? En sammanslagning under motivet att vi alla har en massa problem, men i total avsaknad av intresse av att förändra något i sin egen bild eller struktur, det gör ju att det var väldigt lite utav strukturella fördelar som man hade lyckats uppnå. Man hade byggt ett stort och stiligt palats mittemot centralen i Stockholm, Esselte-huset, och där på alla dess sju våningar satt ju väldigt mycket folk. Men när jag kom dit till dotterbolaget, det största tryckeriet i Sverige, Esselte-tryckeriet, hade samma namn som koncernen fast det skrevs med sju bokstäver, så var det ju ... Där fanns till exempel 1300 typografer. Det var då Sveriges i särklass mest stridslystna fackförbund. De satte sig när det passade. Så det var en riktigt rejäl utmaning.

Gustav Sjöblom: Var i den här organisationen hamnade du?

Bernhard Gustafsson: Jag var då marknadschef på det största dotterbolaget som är tryckeriet mittemot centralen och efter ett och ett halvt år så blev jag VD för det där

tryckeriet. Sedan, sista delen innan jag lämnade Esselte så lockade Calle upp mig till koncernledningen och då var jag marknadsdirektör med överblick

Gustav Sjöblom: I moderbolaget?

Bernhard Gustafsson: I moderbolaget. Vi hade nämligen glädjen att få … Calle skaffade en annan medarbetare i samma anda som jag kände var viktig och som heter Lasse Lidén, Han kom från Industriförbundet tidigare och vi två gjorde en stor strukturell utredning för att få någon koncernnytta av det här konglomeratet. I princip gjorde man en divisionalisering; Esselte Print, där skulle alla tryckerier, Esselte Pack alla som sysslade med packfrågor. Förlag samma sak och så vidare. Esselte Studium, vi var störst i Sverige på läromedel, och de hette en massa olika saker, Esselte Studium, där Göran Digmar, den gamle marknadschefen i margarinbolaget. Vi fick ihop ett bra gäng och genomförde den här divisionaliseringen faktiskt, i stora delar framgångsrikt.

Gustav Sjöblom: Var det när du var på moderbolaget som divisionaliseringen genomfördes?

Bernhard Gustafsson: Ja.

Gustav Sjöblom: Hur lång tid tog det innan du hamnade där?

Bernhard Gustafsson: Jag började ju -62 och det var nog, -65 gissar jag men jag är lite osäker.

Gustav Sjöblom: Var dotterbolagen helägda?

Bernhard Gustafsson: Ja.

Gustav Sjöblom: Och Esselte i sig självt ägdes av ägarna till de tryckerier som gick in i det, så det var en ganska splittrad ägarbild?

Bernhard Gustafsson: Svar ja, det var det. Sedan fanns det ett bolag som var till hälften ägt av Esselte men till hälften fristående, nämligen Norstedts förlag och tryckeri på Riddarholmen.

Gustav Sjöblom: Vilka blev dina allra första arbetsuppgifter när du var marknadschef på det här tryckeriet Esselte?

Bernhard Gustafsson: Det var också strukturfrågor. Vi hade ett tryckeri som kunde trycka alla sorter, så vi hade tre våningar med tryckpressar, stora och små vidunder och hela raddan. Man kunde be att få en bibel tryckt eller man kunde få visitkort, vi gjorde rubbet. Alltså en sådan här struktur, det är fullkomligt omöjligt att bringa rationalitet. När det kom in en order så tror jag att själva ordersedeln var åtta kopior som i sin tur skulle skickas till olika avdelningar, tryckeri och sätteri och reproanstalt. Vad jag gjorde … Jag hade bra samarbete, vi hade också en ny produktionschef och ny personalchef så vi var ett nytt gäng, ett gäng juniorer, vilket gjorde att vi kunde ägna oss åt fritänkande. Jag införde även något som jag kallade tvättstuga. Det gjorde att det inte fick skickas in någon j-a order förrän vi hade tittat på dem på morgonen och då fick jag avdelningscheferna där att komma en halvtimme tidigare på morgonen och så gick vi igenom alla och sa att: ”Det här ska vi inte ha och det här vill vi ha. Det här ska vi prioritera, det här ska vi ge

fan i", för att vi skulle få någon ordning på strukturen i beställningarna och sedan inrätta själva produktionen så att den anpassades till det. Men i stort sätt var det för att tvätta bort skiten, för att få bort små och olönsamma objekt. Vi hade 1500 anställda eller något sådant, så det var ju ingen liten skara.

Gustav Sjöblom: Var det en förskjutning i ditt intresse från den rena marknadskommunikationen till att titta internt på organisation?

Bernhard Gustafsson: Jag var tvungen. Vad jag inte hade räknat med var ju det här strukturarbetet, utan jag hade ju sett en fortsättning från Wezäta fast i större skala med mera resurser. Men det var ju en nyttig läxa för mig också. Och det var där som datorn dyker upp. Jag hade rätt mycket kontakter med externa människor inom Svenska Säljledargruppen och Svenska Civilekonomföreningen, vars huvudstyrelse jag tillhörde under många år. Där hade jag träffat nytänkare på det här området och vi råkades ofta. Den person som kom att betyda mest därvidlag hette Gunnar Ehrlemark, ekonomihedersdoktor vid det universitet i Umeå. Han var egentligen en nyckelperson i en grupp av annonsbyråer som fanns i Sverige och konsultföretag som hade slagit sig samman. De kallade sig för Säljinstitutet och de försökte att täcka hela det kommunikativa fältet. De hade som ordförande scoutchefen, Bengt Junker. Där ingick senare den som blev VD för Handelsbanken, Velinder.

Gustav Sjöblom: Wallander.

Bernhard Gustafsson: Wallander, ja, och där ingick också denne Gunnar Ehrlemark som är den i särklass brightaste människa jag har träffat. Och det var ju underbart, för det var han som också på sitt sätt blev den som tände intresset hos mig för att se möjligheterna av kommunikativa, distributiva och logistiska lösningar i integrerade data-, infosystem. Vi hade, om det var säljledargruppen eller ekonomföreningen, seminarium nästan varje månad. Till ett utav seminarierna kom han så lycklig till mig, minns jag, för då hade han fått tag i, det kan ha varit -64 eller sådär, för då hade han fått tag i i Amerika, praktikfall för företagsspel. Dem gjorde man i säljledargruppen. Vi var då ett tjugotal killar och så delades man upp i fyra företag, fem i varje, olika befattningshavare. Sedan hade han på BESK:en puttat in de här programmen som gällde att styra företag genom en period. Man fick företagets grundförutsättningar och läste på och sedan så fick man ett antal händelser som inträffade och så skulle man sätta sig och bestämma åtgärderna. De hade basfakta, så att säga, så lämnade vi in vi fyra företag och så körde han med en taxi till Kungliga Tekniska Högskolan och så kom han hem efter någon timme och hade då utfallet om det här programmet. Det där höll vi på med i två dygn kan man nästan säga, för vi jobbade ju på kvällen. Väldigt nyttigt och skojigt.

Gustav Sjöblom: Var det under Esselte-tiden?

Bernhard Gustafsson: Ja, -64, -65 någonting. Ja, det var på ett hotell i Stockholm. På kvällen så stod det på anslagstavlan där: "Mindre välskött företag i branschen av en tillfällighet till salu" och det var en utav grupperna som redan hade kört i väggen, så de skulle sälja sitt bolag. Men då fick man en känsla av att här var ett försök i alla fall att få alla infallsvinklarna och få det hela att bilda en helhet och där man då kunde inse att datortekniken här skulle kunna ha en fantastisk influens på möjligheterna att få en strukturell överblick. Det var nog den första sådär, knäppen.

Gustav Sjöblom: På Esselte kom du även själv i kontakt med datatekniken. Hur gick det till?

Bernhard Gustafsson: Ja, det nämnde jag i telefon till dig.

Gustav Sjöblom: Ja.

Bernhard Gustafsson: Jo, det överraskade mig redan när vi gick där första gången och Calle visade mig runt på avdelningen, att på fjärde våningens korridor så stod det vid varje dörr EDB-avdelning, EDB-avdelning, men han gick inte in där. ”Ja, det är det här, data du vet.” ”Jaha, och vad är det? ”Äh, det är en jävla massa maskiner som står där.” De hade köpt en jätteanläggning alltså, bland de allra första. Ja, BESK:en var väl inte först – det fanns någon som hette BARK tror jag innan – men det här måste ju ha varit -62, -63 så det var ju väldigt tidigt. Men de hade som sagt ingen mjukvara till det utan de höll på att lära sig tekniken, hette det, och det var den tekniske direktören vid koncernen som hade gjort detta köp. Då inträffade det att det blev ett praktikfall för mig, att en utav dotterbolagscheferna, den stackars Svanströmschefen, räckte upp handen, för då hade man fått hem två stycken mjukvarupaket. Det ena var fakturering och det andra lagerredovisning.

Gustav Sjöblom: Var det från IBM eller vem var …

Bernhard Gustafsson: Det vet jag inte var de hade fått det, bara att det var från Amerika, men IBM hade väl kontor i Sverige redan då så det är mycket troligt att det kanske var där, det vet jag inte. Nåväl, det gick ju åt fanders. Han sade ju upp, alldeles för tidigt, sitt folk och förstörde sin gamla lagerredovisning och den nya installationen misslyckades ju totalt så det blev ju pannkaka. Och detta var inget litet företag utan det var ju Svanströms och Öbergs, de stora kontorsvaruföretagen med 40 000 lagerartiklar, så du kan tänka dig: att inte veta vad man har. Så det var inte bra. Men detta måste vara -64. Jag måste ha varit uppe på huvudkontoret för annars hade de inte kommit åt mig. Men då offrades han, den yngste som jag var där, så jag åkte ut till Svanströms ute i Hammarby och anställde sju faktureringsflickor och köpte nya lagerkort.

Gustav Sjöblom: Du återställde det manuella systemet, alltså?

Bernhard Gustafsson: Ja, det var tvunget. Jag hade ju inte heller kunskaper så jag skulle kunna lösa det, men jag tvingades ju då under ... Hur länge var jag där? Tre, fyra, fem månader? Nej, jag var där nog längre, jag var där ända till Bengt Strandberg kom som ... Jag var faktiskt med om att vi installerade också, faktiskt. Jag var med om det med, det var nog en längre tid.

Gustav Sjöblom: Vad hade du för titel eller position då på Svanströms?

Bernhard Gustafsson: Jag blev tillförordnad verkställande direktör. Ja, så var det ju, för det var en koncernstruktur som var ganska hård. Var man direktör i huvudkontoret så öppnade de dörrarna när man kom på vid gavel. Ja, så då har du fått en liten blänk både av det, så att säga, hårdvarukonfrontationen och det idémässiga genom denne Gunnar Ehrlemark, så det var nog de två bitarna.

Gustav Sjöblom: Hur fortsatte din kontakt med datorer och ADB?

Bernhard Gustafsson: Ingenting förrän 1971. Ingenting ska jag väl inte säga, men inget av vikt.

Gustav Sjöblom: Du kom aldrig in i de här hemliga, stängda dörrarna på fjärde våningen?

Bernhard Gustafsson: Nej, jag tror aldrig jag var inne. Jo, det var jag väl förstås, visst var jag väl det, men det blev naturligtvis allt fler som anslöt sig. Efter min utryckning där så var jag tillbaka och sedan hade jag ju annat att syssla med och då var det framför allt divisionsstruktureringen. Nej, jag hade en god vän som var chef för Wezäta, Jonas Forssman. Han hade, bland annat på min inrådan … vi hade gemensamt rest till Amerika och tittat på planer att bygga ut en verksamhet som hette Melins. Det var papperskonsumentvaror, kan man säga, av en lite äldre typ, skrivbordsunderlägg, pärmar och album. Den gick dåligt och jag hade en idé att man skulle kunna bli mycket mer modern och slagkraftig i det, så jag intresserade en av mina vänner från Handelshögskolan, Sten Dering, som sedan blev chef för Göteborgs Kex, att Jonas skulle anställa honom. Det gjorde han, men det gick inte bra lik förbannat utan det blev fortsatta problem, så jag sa till Jonas: ”Det är ju jag som har ställt till med det här så jag kommer gärna ned och ser om det går att få någon ordning på det.” Att jag sade det berodde ju dels på att jag tyckte så, men det berodde också på att min hustru trivdes så väldigt dåligt uppe i Stockholm. Vi hade inga vänner och där kom väl familjesidan in också. Så jag åkte ned och var väl på Wezäta i ett halvt år ungefär och det var något av de allra mest primitiva formerna för kostnadsreduktionen, läste genom bokföringen och tog bort det ena efter det andra. Jag hade ju inte mycket resurser för att plocka in något istället, men hjälpte i alla fall till en viss del resultatet. Jag bodde på ett studenthem borta vid Masthuggstorget.

Gustav Sjöblom: Familjen följde inte med …

Bernhard Gustafsson: Nej, jag skulle ju komma tillbaka. Men då blev jag kontaktad av Wallenbergs starke man på papperssidan som hette Sigge Rudengren och var chef för Papyrus, som ju då var ett pappersbruk som var stort och betydelsefullt. Och så träffade jag honom då i Papyrusvillan och han ville locka över mig till en ny verksamhet som skulle sysslade med vad han kallade grossisthandel. Då träffade jag också gammelgubben uppe i Stockholm och …

Gustav Sjöblom: Gamle gubben?

Bernhard Gustafsson: Ja, MW då, Marcus. Jag hade också en tidigare civilekonomkontakt som var ekonomichef i Papyrus som jag värdesatte och som jag också talade med. När jag vädrade det med min hustru så blev hon ju överförtjust över tanken. Vad var deras motiv för detta? Ja det var att strukturen på försäljningen av det svenska bruket – liksom alla bruk i hela världen – var upplagd så att de tillverkade och sedan hade de några stora kunder som man kunde leverera direkt, men huvuddelen av försäljningen gick via grossister, pappersgrossister. Utav dem fanns i Sverige då femton, tjugo stycken. MW hade fått klart för sig att nej, vi måste ta steget och lägga oss på det ledet också, så man höll på att köpa in grossistföretag i Stockholm, Göteborg och Malmö. Det var en sådan där businessidé och så skulle man istället för gammaldags grossisthandel försöka att skapa ett modernt marknadsföringsbolag. Det tyckte ju jag var rasande intressant, så det blev så. Det hette Nordström och Tinggren i Göteborg och låg ute i Västra Frölunda.

Gustav Sjöblom: Var det ett nybildat företag då?

Bernhard Gustafsson: Nej, det var det inte. Nordström & Tinggren i Göteborg hade avdelning också i Malmö. Det var bildat utav lokföraren Tinggren 1905 eller sådär.

Gustav Sjöblom: Var det ett av de här femton, tjugo befintliga grossistföretagen?

Bernhard Gustafsson: Ja, just det. De hade en chef som var en strålande affärsman, Gunnar Wennerström, som hade ett eget bolag och var en känd köpman här i staden. Men de hade väl betalat vad han ville ha, så de hade köpt den och så köpte de i Stockholm och i Norrköping, Söderberg & Grubbens. De var de största där och detta motsvarade nog ungefärligen 20 procent av marknaden. Så då började mitt långa race där 1970 eller -71.

Gustav Sjöblom: -71 har du skrivit här.

Bernhard Gustafsson: Jag skiljdes med saknad ifrån Calle Mannerfelt och Esselte, men de gick ju en strålande period då med sin kontorsdivision, Dymo, så det var inget synd om dem.

Gustav Sjöblom: Vad hände sedan med Nordström & Tinggren?

Bernhard Gustafsson: Ja, först så skulle vi, tyckte jag, också kika lite på vår struktur. Jag tyckte ju också att profilen var omöjlig att jobba med, en massa sonnamn hit och dit. Jag föreslog då min ägare att vi skulle byta namn och bli Pappersgruppen, och det var inte så dumt därför att i och med att det var företag både i Göteborg och Malmö så hade man kallat dem för gruppen, så det var det första steget. Sedan hade jag en ekonomichef som var duktig och som hade en assistent som kom ifrån en revisionsverksamhet som hade använt datorteknik i rätt stor utsträckning och som var väldigt intresserade av det. Det strukturella jobbet gick ganska fort, så tidigt började han, Lars Bergman, så han och jag höll ju på intensivt för att jobba fram det här som sedan kallades för PISTOL.

Gustav Sjöblom: Så Nordström och Tinggren blev Pappersgruppen. Var det i samband med något förvärv?

Bernhard Gustafsson: Nej, det var ett namnbyte.

Gustav Sjöblom: Det var ett namnbyte bara?

Bernhard Gustafsson: Vi ägde ju både Söderberg & Grubbens i Stockholm och i Norrköping och sedan Göteborg och Malmö, så det var bara att vi körde en kampanj om namnbytet.

Gustav Sjöblom: Och vem ägde i sin tur Pappersgruppen?

Bernhard Gustafsson: Vem som ägde det? Ja! Egentligen skulle man inte skratta åt det men det ägdes 33 procent vardera av Papyrus, Stora Kopparberg och Munkedals bruk i Bohuslän. Munkedals bruk var i sin tur ägt utav den norska finansmannen Onstad, Håkon Onstad, som också hade rederier.

Gustav Sjöblom: Både Stora Kopparberg och Papyrus var ju Wallenbergföretag. Var det i princip Wallenberggruppen som styrde det hela då?

Bernhard Gustafsson: Jo, men de uppträdde inte som en grupp. Det ville inte gamle farbrorn heller att de skulle göra, så det var det inte då mera. Sedan blev det ju så på slutet, men det är en annan historia.

Gustav Sjöblom: Så i praktiken var det inte ett Wallenbergföretag?

Bernhard Gustafsson: Nej, jag skulle inte vilja säga det. Jag tänkte som en pikant episod: då hade de här grupperna en omsättning på 120 miljoner. Om jag inte minns helt fel hade Sigge Rudengren eller Wallenberg betalat 20 miljoner för aktierna. Men när man lägger ihop 33 och 33 och 33 så blir det bara 99 och jag kommer ihåg att jag fick utav Sigge frågan: ”Vill du köpa den sista aktien?” sa han. ”Nej”, sa jag. Hade jag gjort det så hade jag, när jag slutade, haft 40 miljoner. [skratt] Ja, man gör sina misstag i livet, men det kan ta lång tid innan man upptäcker det! [skratt] Ja, ja.

Gustav Sjöblom: Ja, ja.

Bernhard Gustafsson: Så var det.

Gustav Sjöblom: Ganska direkt i den här nya organisationen så beskrev du det som att du och Lars Bergman, framför allt, började tänka visionärt i termer av informationssystem.

Bernhard Gustafsson: Mm.

Gustav Sjöblom: Kan du utveckla hur idén kom fram och hur det utvecklades sedan?

Bernhard Gustafsson: Ja. Vi hade redan från början med den logistiska delen och den var något väldigt viktigt – att få en överblick över lagerhållningen på alla ställena. Det fanns lager då på en, två, tre, fyra ställen. Men, det var också tidigt en fråga om att kunna klara ut orderstrukturen och det som för mig då var det viktiga: att kunna få ett marknadsinfosystem, Markis. Och hur skulle man få det? Jo, vi beskrev marknaden ifrån tre utgångspunkter. Vi beskrev den från regionala delar och delade in landet i geografiska bitar. Vi delade också in sortimentet i produktområden, som låter sig ganska lätt göras. Det kanske var ett tiotal: finpapper, kartong och ja, en massa. Men också i en tredje indelning: marknadssegment. Marknadssegment är det då att driva det längre från privata till kommun och landstingen egentligen. Vi ville att informationssystemet som vi från början ville ha online samtidigt skulle kunna beskriva i perioderna vad som hade hänt från alla de tre infallsvinklarna. Naturligtvis också den logistiska delen och självklart den ekonomiska faktureringen och så, men de fanns redan. Vi köpte den redan av en datorleverantör, ja. Här kom datorleverantören in som en väldigt viktig del, därför att när Lasse Bergman och jag talade om detta så var det nästan från början med en kille från ett relativt litet företag som hade skött om vår lagerredovisning och lite sådant på datorsystemet, vilket fanns på Nordström & Tinggren när jag kom.

Gustav Sjöblom: När du kom fanns det alltså lagerredovisning. Fanns det någon annan form av …

Bernhard Gustafsson: Fakturering.

Gustav Sjöblom: Okej.

Bernhard Gustafsson: Det företaget hette Multidata. En kille där vars namn jag inte kommer på nu hade ett synsätt på våra möjligheter och var med i vår arbetsgrupp väldigt ofta. Hans bolag var till huvuddelen köpt, ganska nyligen då, utav Mölnlycke, där Gunnar Dahlsten satt. Vem den andre ägaren var minns jag inte. Det gjorde att jag kunde tala med Gunnar om Multidata, som var ett traditionellt dataföretag. Mitt bekymmer var att jag hade en styrelse som bestod utav tre brukschefer, gedigna civilingenjörer alla, men utan datorkunskap, faktiskt. Så matchen blev mera på det hållet. Det visade sig, när vi började räkna på det – vilket Multidata gjorde – att det blev mycket pengar här. Det blev mycket utav linjekostnader. Det här var ju långt före internet, men man kunde hyra eller köpa egna linjer. Jag vet inte när det skedde men vi skaffade egna linjer till exempel mellan våra regioner och mellan våra bruk. Men det blev ju som sagt mycket pengar och när jag skulle dra det i styrelsen hade jag bekymmer. Jag fick ringa till Gunnar, minns jag, och begära att han hjälpte mig, så han bjöd in vår styrelse till ett informationsmöte på Mölnlycke där Gunnar skulle delta och beskriva. Han var då, tyckte han – och tyckte jag också – ett steg före. Jag kan inte säga vad kostnaden var men jag minns att den motsvarade ungefär tre, fyra gånger årsvinsten i alla fall. Det handlade om ett stort antal miljoner. Har jag nämnt det där?

Gustav Sjöblom: 10 miljoner uppgav du 1987 att det hade kostat och att det var …

Bernhard Gustafsson: Jaså? Jaha, det var ju den lilla delen då får jag säga, men det var väl det som styrelsen skulle ta hänsyn till. Min ordförande var då Sigge Rudengren som var Marcus viktigaste när det gällde papper, viktigare än Stora-chefen. Märkligt nog, för det var en härlig värmlänning och inte alls en Wallenberg typ, men han hade koll på det här. Vi satt där då och skulle skiljas åt och då sa han: ”Ja men du Bernhard”, sa Sigge. ”Jag vet ju inte ett skit om det här, men du kan väl säga mig en sak: det här med online, går de i luften eller i marken?” [skratt] Ja, det var styrelsefrågan.

Gustav Sjöblom: Hur kom idén fram och hur växte visionen från början? Fanns det någon fast projektgrupp eller diskuterade ni det i ledningen för Pappersgruppen? Hur gick det till när den här visionen formades?

Bernhard Gustafsson: Det var ju egentligen två projektgrupper. Den inre kretsen eller den lilla gruppen som egentligen gjorde jobbet var Lasse Bergman och personen från Multidata, vars namn jag inte kan komma ihåg. Det är ju några år sedan. Sedan hade vi en större grupp där mina regionchefer och min ekonomi- och andra utav stabscheferna på huvudkontoret som då låg ute i Mölndal. Men den som ska krediteras för det här är Lasse Bergman. Att ha en man som ansvarar för ekonomin men ändå har ett synsätt för marknadsaspekterna och informationsbilden är ju utomordentligt sällsynt, skulle jag vilja säga. Han kom senare, i det som blev Pegenova som moderbolag, att bli ansvarig för det. Nästa steg var nämligen att vi skaffade oss en egen hårdvara. Vi köpte en stor jävla burk och då hade styrelsen hunnit fatta. Vi köpte inte IBM däremot, vilket gjorde att vi höll på att bli mördade här i stan, utan vi köpte Hitachi och byggde en betonglokal i Mölndal där vi hade hårdvaran, vilket var ganska så dumt. Om vi hade haft lite mer perspektiv till den idén så var det naturligtvis helt obsolet, men för oss var det ju fenomenalt då tyckte vi. Vi hade egna linjer och vi hade den egna hårdvaran. Vi kunde skita i resten, vi kunde utveckla det själva.

Gustav Sjöblom: Är det under Pegenovatiden?

Bernhard Gustafsson: Ja, det var det, det var under Pegenovatiden. Då hade vi en stor egen systemavdelning. Jag vet inte hur många pers det var men det var mycket. Vi var ju då ute i Europa mycket, vi var inte bara på alla bruken i Sverige och regioner, som då var uppe i ett tiotal utan det var i Danmark där vi hade köpt Danmarks största grossist; vi hade samarbete med flera och strax efter köpte vi en grossist i England och började där,. Det var en hel vägg med modem av olika modeller.

Gustav Sjöblom: Vi kanske kan återkomma till den senare tiden. Jag vill förstå lite mer, i så mycket detalj det är möjligt, hur ni jobbade internt innan det implementerades, när projektet växte fram, när ni tog fram en kravspecifikation, när ni skulle få personalen med på noterna, när ni skulle definiera vad systemet skulle utföra åt er. Hur gick det till?

Bernhard Gustafsson: Ja … Jag tänker efter här för att inte säga något felaktigt. Jag funderar framför allt på om vi gjorde enstaka bitvis implementeringar eller om vi hade, så att säga, djärvheten att … Det är möjligt att vi testkörde på någon region, det gjorde vi säkert var för sig, men när väl PISTOL var utvecklat programmässigt och i övrigt så tror jag faktiskt att vi lade det på på en gång. Men vi hade utbildningsperioder däri, det är klart. Från regionen och även från bruken drog vi ju ned till Göteborg och körde utbildningar. Det var ju inte kunskaper nog där så vi hade ett ombud så att säga på varje ställe.

Gustav Sjöblom: Om vi börjar med själva kravspecifikationen, vad skulle systemet göra åt er?

Bernhard Gustafsson: Ja, det skulle vara skojigt att ha den kvar …

Gustav Sjöblom: Var det framför allt Lars Bergman och personen från Multidata som tog fram den eller var du också aktivt inblandad?

Bernhard Gustafsson: Ja, det var jag verkligen, men jag hade så stora brister när det gällde den tekniska delen och det komplicerades ju framför allt då med Multidatakillen som ställde upp 100 procent, men även Lasse Bergman hade väsentligt mycket kunskap på det. Å andra sidan hade jag ju konceptbilden som jag envetet drev, att vi skulle ha det hela som en enhet, så det var nog ett ganska lyckligt triumvirat, tror jag. Och jag tror faktiskt att vi skötte implementeringen och utbildningen av dem som började ganska bra. Till exempel bruken hade ju använt datortekniken för att mäta tjockleken på papperet, men de hade ju inget på den andra sidan, vid den tidpunkten några, möjligen ekonomisidan, någon på redovisning, fakturering. Så för dem var ju det här betydande.

Gustav Sjöblom: Det som jag har läst mig till är att ni på Pappersgruppen såg till att ta fram en noggrann kravlista och offertunderlag internt, baserat på ett omfattande inventeringsarbete, för att sedan ha tryggheten att kunna lägga ut själva det tekniska utvecklingsarbetet på servicebyrån och på leverantören.

Bernhard Gustafsson: Jo, jo. Ja, det måste vi ju ha gjort. Det är väl det alltså, det är inte den del som jag var mest intresserad av, utan vad som jag var ute efter var ju att kunna få en momentan täckning av vad som hände i alla möjliga indelningar av marknaden och leverantörssidan. Och det hade vi. Fenomenalt bra var det. Vi gick ju då ifrån en marknadsandel på över 20 procent och hade i slutet på 70-talet 60 procent och det var väl i stor utsträckning den slagkraften som det här systemet hade.

Gustav Sjöblom: Kan du beskriva hur PISTOL-systemet fungerade? Hur lade någon en order eller hur användes det i praktiken? Vad var det för informationsflöden genom systemet?

Bernhard Gustafsson: Ja, alla … höll jag på att säga, alla funktioner, men du tänker på säljaren och ordersidan? Ja, det fanns ju ingen möjlighet för säljaren att ta med sig, som det hade varit idag, direkt och knappat in, utan man måste ju återvända till kontoret. Då i början hade vi speciella … tills man lade det där också så var det en tjej som plockade in det och så vidare. Nere på lagret var det motsvarande en person då som skötte registreringen av händelserna.

Gustav Sjöblom: Alltså en operatör som satt vid bildskärmsterminalen?

Bernhard Gustafsson: Just, som satt vid en terminal. Sedan började vi ganska tidigt med att få en fullständig integration. Till stora kunder som var intresserade erbjöd vi en PC om de ville använda vårt PISTOL-system och själv köpa och lära dig att skicka in ordern till oss och gör det under två år så var datorn deras och vi stod för alla installationskostnaderna och utbildning. Det var ganska många som nappade på det, så vi ställde ut datorer hos frekventa kunder.

Gustav Sjöblom: Vilka kunder var det till exempel?

Bernhard Gustafsson: Alla stora, viktiga kunder. Menar du namnen på tryckerierna?

Gustav Sjöblom: Ja, eller typ av kund, men det var alltså tryckerier?

Bernhard Gustafsson: Ja, tryckerierna. Du kan säga att strukturen var att tryckerierna – som i sin tur var uppdelade i några – utgjorde ungefär 50 procent av omsättningen, förpackningsföretagen kanske 20–30. Sedan hade vi också förbrukningsvaror. Vi sålde sådant som har med papperskonsumentvaror, toalettpapper, servetter och grejer, tejper och sådant, så det var tre sådana produktavdelningar. De var också indelade naturligtvis och integrerade i det här PISTOL-systemet.

Gustav Sjöblom: Jag kanske upprepar samma fråga igen, men vem … Det var kunderna, tryckerierna kunde förenkla sina beställningsprocedurer därför att de kunde koppla direkt in och se … Vad var det de kunde se, var det ert lagersaldo eller produktutbudet eller vad?

Bernhard Gustafsson: Ja, vi var väldigt öppna. De kunde se vår lagerställning, vad vi hade i lager, och om de skulle köpa en väldigt stor kvantitet så kunde de gå vidare och titta på det tillverkande bruket. Var det till exempel G-print som tillverkades i Grycksbo så kunde de gå på Grycksbo och se: hade de på sitt lager denna artikel? Vi sålde nämligen inte bara över våra lager utan vi tyckte ju från början att det var tokigt att det skulle iväg igen. Var det bara fysiskt en försvarbar kvantitet så lät vi leveransen gå direkt och tog en mycket lägre provision. Sedan kunde han själv se – för vi hade ju ett prissystem som starkt favoriserade rationalitet och en god ekonomisk struktur – så han kunde plocka ihop en order så att han passerade nya rabattuppdrag. Han kunde gå in och se hur han hade köpt tidigare och också var han låg i inköpspris i förhållande till det nominella och så vidare. Han hade stor tillgång till info där.

Gustav Sjöblom: Hur förändrades säljarnas roll?

Bernhard Gustafsson: Ja, om vi hade haft dagens teknik så hade det ju varit jättebra att ha den i fickan, men säljarens roll blev inte så mycket, men du kan säga att kvantitativt tog du ju bort säljartid. Man kunde registrera grupperna säljare och ordermottagare. Det var inte bara säljare utan det kom på order. Det ringde många kunder naturligtvis direkt in så de största avdelningarna vi hade på kontoren runt om var ordermottagare som satt i telefon och tog emot order, så du fick en förskjutning mot ett rationellt, direkt hanterande av ordern.

Gustav Sjöblom: Det jag har läst mig till, återigen då, är att det här systemet gav en total kundinformation som var ett stöd för säljarna i fält med dels reskontra, dels ett register över kontaktpersoner med indelning i kategorier så att säljarna kunde vara mera målinriktade i sin verksamhet.

Bernhard Gustafsson: Jo, den där nackdelen som jag talade om, det är ju bara när man var ute och reste. I den traditionella bilden skulle säljaren aldrig sitta på kontoret utan skulle vara ute, men här blev det ju tvärtom så att säljaren antagligen var mer representativ när han inte reste utan var hemma, för där hade han ett underlag som var betydligt mer aktuellt. Den som hade störst glädje av det tror jag var jag själv som chef, därför att trots eviga predikningar så var det väl inte så mycket utav den marknadskunskap som systemet rymde som användes – mina uppdelningar i segment och i underavdelningar av dessa. Jag försökte annat, vi skaffade en stor projektorbild som förstorade ifrån datorn och när vi hade säljkonferens kunde man få upp den där på bilden och så kunde man gå igenom den för varje säljare hur hans struktur såg ut i försäljningen, lönsamhetsmässigt, omsättningsmässigt, och varje region och så vidare. Det är ju påfrestande när man sitter där och får det beskrivet, så det där tyckte jag hade en väldigt impact på disciplinen och styrningen utav den egna organisationen.

Gustav Sjöblom: Fanns det någon motvilja hos kunder, eller i ett senare skede även bruken, leverantörerna, att gå in i det här systemet och öppna sin information?

Bernhard Gustafsson: Ja, från bruken var det väl tveksamheter. Inte Papyrus kanske, men Munkedal som stod utanför Wallenbergskoncernen var det naturligtvis lite grann, det kom fram ibland, men inget stort bekymmer. Glädjen över tillgången till ny och vidgad information, aktuell sådan, var ju viktigare. Nej, det introducerades och kom igång och utvecklades vidare utan stora bekymmer. Vi använde det väldigt mycket i vår egen marknadsföring. Speciellt på konferenser och kundträffar så försökte vi briljera med att vi låg före och att vi visste mer om dem än vad de gjorde själva. Ibland. Så studiebesök och kundträffar då vi … Ja, det blev med andra ord ett starkt marknadsföringsargument, säljargument. Det var inte bara till nytta för en analytisk verksamhet, utan har blivit ett aktivt marknadsmedel.

Gustav Sjöblom: Nu har du sagt att du inte jobbade så nära tekniken, men det låter som att det var för sin tid ett tekniskt avancerat system med mycket nätverkskommunikation?

Bernhard Gustafsson: Ja, och detta att man köper upp egna linjer och har en onlineförbindelse som var så förgrenat, strukturellt, både inflödet och mot marknad, det var nog ganska ovanligt. Vi hade förfärligt mycket studiebesök under den perioden.

Gustav Sjöblom: Ni hade studiebesök?

Bernhard Gustafsson: Ja.

Gustav Sjöblom: Gjorde ni även studiebesök hos andra?

Bernhard Gustafsson: Jo, det gjorde nog både Lasse och de här killarna. Jag vet inte av att jag såg någonting som var efterföljansvärt, nej. Men det är klart, vi hade ju besök mycket från utlandet också. Jag var med i den europeiska naturligtvis och den amerikanska organisationen för paper merchants och åkte varje år över till Amerika och kikade på vad de hade och det fanns ju ingenting där. Sedan hade jag besök utav den största amerikanska pappersgrossisten här i Sverige. Han hade skickat en grupp hit och jag har alltid öppnat dörren, jag tycker det är bra. De hade åkt hem och skrämt upp den här gubben, så han skrev och ringde och hade sig. Jag skulle ned till New Orleans då för kongressen skulle vara där till hösten, så jag sa jag kommer nästa månad. Sedan på hotell Monteleoni i New Orleans, när jag kom och checkade in och kom upp i rummet så satt det ett kuvert från den här gubben och det var chefen för Amerikas största grossistföretag i papper. Jag träffade honom, det var en ganska otrevlig typ och …

Gustav Sjöblom: I allmänhet eller mot dig?

Bernhard Gustafsson: [skratt] Nej, i allmänhet. Han sa: ”Jag köper det direkt” och så slog han sig …

Gustav Sjöblom: Han ville köpa systemet?

Bernhard Gustafsson: Ja. ”Vad kostar det?” ”Nej”, sa jag. Jag hade inte frågat mina ägare om jag fick sälja det. ”Jag ger 10 miljoner”, sa han och jag förmodar ju att det var dollar i alla fall. Men det blev ingen affär, men det är klart att vi hade ett tidsmässigt försteg som gjorde att man mycket väl skulle kunnat sätta ihop ett konceptpaket och sålt det där. Sedan kom det ju ändå efter hand och det här blir ju också, jag menar med internet så var det ju … Ja, de betraktade det som rätt kört men jag menar att det är det ändå inte riktigt, för det är en sak att ha egna linjer och det andra att ligga på internet alltså. Du kan hantera en helt annan typ av information när du vet att du har en egen linje och ett avtal med den personen.

Gustav Sjöblom: Ur säkerhetssynpunkt menar du?

Bernhard Gustafsson: Ja, precis, och infosynpunkt. Det handlade ju väldigt mycket om hur mycket info … Är man marknadsförare så är det ju den kommunikativa delen som är avgörande. Så jag tycker de gjorde fel när de gick in. Det breddade ju på ett annat sätt när man kan gå ut och sälja det, att de kan e-beställa som de säger, men vi hade ju fan så mycket mer än beställningar där. Det var ju ömsesidigt, det var ju information som vi fick ifrån dem och vi skickade dem. Det är ju borta, så jag är inte säker på att det är så lyckligt som det är.

Gustav Sjöblom: Hur fungerade nätverkskommunikationen?

Bernhard Gustafsson: Tekniskt?

Gustav Sjöblom: Ja, precis. Ni köpte en egen linje av Televerket?

Bernhard Gustafsson: Ja, vi köpte egna linjer på alla högfrekventa, till exempel alla bruken och alla regionerna.

Gustav Sjöblom: Fungerade det till belåtenhet?

Bernhard Gustafsson: Oh ja.

Gustav Sjöblom: Det var inga störningar, avbrott eller…

Bernhard Gustafsson: Ja, det är klart, när vi kom till utlandet, England och Belgien och Frankrike, vi var ute i många europeiska länder, och när vi kom upp, som jag sade, så blev det ju en hel vägg med modem som blinkade där och där var ju störningar av teknisk natur ibland, det var det ju alldeles tydligt. Men på de svenska, Telias linjer, vi köpte av dem, kostade inte så fruktansvärt mycket heller och det var mycket hög säkerhet.

Gustav Sjöblom: Hade ni mycket kontakter med Televerket kring det här?

Bernhard Gustafsson: Ja, de var ju väldigt intresserade av oss och tyckte vi var långt framme. De bad ju mig skriva inledningen till det här.

Gustav Sjöblom: Till boken *Idébok: Affärsutveckling med tele- och datakommunikation* från 1989.

Bernhard Gustafsson: Och det skulle de inte ha gjort annars, tror jag. Hon ville träffa mig, vad hette hon, Teliachefen?

Gustav Sjöblom: Marianne Nivert.

Bernhard Gustafsson: Marianne Nivert, ja.

Gustav Sjöblom: Hon var då Göteborgschef.

Bernhard Gustafsson: Hon satt där ja, men jag gick faktiskt inte till henne.

Gustav Sjöblom: Jaså?

Bernhard Gustafsson: Nej. Jag vet inte varför. Hon är ju charmig och fin, det är inte det, nej. Men jag märkte ju också att den andra boken jag lånade ut till dig, *Ekonomiska läget*, som hölls varje år då, förr i tiden, jag märkte ju när jag satt med de grupperna där att vi var en tio år före. Ja, om det var tio visste jag ju inte men att vi var en bra bit före när det gällde just marknadsdelen framför allt – inte tekniska delen, men konceptuellt. Däremot var vi väldigt dåliga egentligen på att utnyttja det försteget, det skulle vi ju ha gjort. Jag fick egentligen fria händer att köpa vad fan jag ville ute i Europa men jag gjorde det inte, jag sade nej i Frankrike och i Belgien och nästan alla ställen.

Gustav Sjöblom: Var det dåligt skötta företag alltså?

Bernhard Gustafsson: Ja, att de hade strukturella problem av den natur som vi hade jobbat undan långt tidigare., så jag tror att … men det är klart, jag ringde hem en gång från Belgien, kommer jag ihåg, och talade med Sigge Rudengren, min ordförande. Han bad att få betänketid och så ringde jag upp igen: ”Ja, nu har jag talat med ”gubben”.

[skratt]. De pengar du behöver finns på bank i Bryssel." Jaha. Men jag behövde inga, jag köpte inget.

Gustav Sjöblom: Jaha, men det hade varit en möjlighet att expandera i Europa?

Bernhard Gustafsson: Ja, det hade det varit, men … Ja, man får väl vara försiktig. Problemet var kommentaren då som min ordförande gav: "Går linjen i luften eller i marken", alltså. Det är väldigt svårt om man inte har ett synsätt och kunskap som stämmer, om man bara ska springa ut utan att ha en styrelse som förstår vad investeringarna gäller. Det känns obehagligt, det känns fel. Men det som idag heter Papyrus är ju en stor koncern, bland Europas största idag. Där kom strukturförändringar även hos oss innan jag slutade. Jag lämnade väl Pappersgruppen, vad kan det ha varit, -84 eller något sådant där, för då bildade jag ett nytt moderbolag som hette Pegenova.

Gustav Sjöblom: 1981 har du skrivit att Pegenova bildades.

Bernhard Gustafsson: Ja, -81. Då skulle jag ordna en efterträdare till mig och då anställde jag märkligt nog en ingenjör och sedan kom de där förvärven då i Danmark och England och Norge, Finland delägare och sådär, så Pegenova – "nya PG" alltså – bildades då med rätt stor omsättning.

Gustav Sjöblom: Varför gjordes det?

Bernhard Gustafsson: Jo, det gjordes därför att vi tjänade pengar på det konceptet vi hade i Sverige och bruken fick ut ungefär tio till femton procent högre pris vid leveranser till oss än till andra kunder, så det var ju egentligen bruken som tjänade mer än vi.

Gustav Sjöblom: Var det styrelsen som tog initiativ att omstrukturera eller var det ditt initiativ?

Bernhard Gustafsson: Ja, det började som en händelse. Det började med att ett engelskt företag hade vänt sig till Papyrus och frågat och sade att här finns en pappersgrossist till salu. Är ni inte intresserade av att köpa? Då åkte jag och kikade på det och sa att jo, det kunde man göra. Så det kan du säga var ägarens initiativ, men sedan för att sätta det i system så ville de att det skulle skötas inte från brukssidan utan från marknadssidan. Då blev jag ordförande i styrelsen i Pappersgruppen men hade en egen liten organisation och det var det som var det där betonghuset med systemavdelningarna och mjukvaran.

Gustav Sjöblom: I samband med det här så sålde även Munkedal ut sina aktier. Blev Stora Kopparberg och Papyrus hälftenägare då?

Bernhard Gustafsson: Ja, ägaren Onstad fick problem med båtarna, det var ju en varvskris där så han behövde lite pengar, men vi behöll honom som leverantör ändå och sedan i nästa steg så köpte Stora upp Papyrus och blev ensamägare.

Gustav Sjöblom: Just det, men det var -88 eller något sådant där.

Bernhard Gustafsson: Ja, det är långt senare. Och då betalade de fyra miljarder vill jag minnas.

Gustav Sjöblom: Kan du beskriva lite kort igen, hur stort var Pegenova och vad hade Pegenova för roll som moderbolag i den här gruppen?

Bernhard Gustafsson: Ja, vi hade en organisation som var väldigt liten, vi var tre man som egentligen jobbade, det var Lasse Bergman och jag och en finländare, Jukka Varis. Jag skulle sköta förvärvssidan och Lasse Bergman naturligtvis PISTOL-konceptet då, och den tredje det är finländaren och han var tekniker. Han skulle biträda när det gällde att utvärdera den tekniska statusen hos objekten. Sedan har vi systemavdelningen, det var rätt mycket folk och ekonomiavdelningen, ja, det var en liten organisation. Som sagt var, om jag hade valt att gasa på där så kunde den blivit mycket större, men det är ju det den är idag, så det kanske var klokt att vänta där. Men det bygger inte på samma idéer, dagens Papyrus, internationellt, utan det är egentligen en återgång till att de ska skötas var för sig. I och med att Enso Gutzeit köpte Storas del så är det bruksintresset som dominerar. Man ser det återigen som vi såg på de gamla grossisterna som fanns i Sverige, sedan de här marknadsbolagen, och jag vet ju inte, många av dem är ju ungefär som samma grossister men det är ett helt okänsligt sätt egentligen, och det är som Duke Ellington sa ”It don’t mean a thing if you ain’t got that swing.” Alltså, om du inte hajat det konceptuella så hjälper det inte med ett marknadsbolag och det hjälper inte med PISTOL heller. Nej, nu är ju Papyrusbolaget som det heter, uppköpt utav ett investmentbolag som heter Altor och det tror jag är väldigt lyckligt. En av mina medarbetare är nu chef för organisationen i Sverige, som tidigare var i Ungern, Jussi Emri, och jag tror det är nyttigt för nu tror jag att man kommer att ompröva businessidén och konceptet och återföra det förhoppningsvis till det som var affärsidén från början, ja, inte från början, men som jag har beskrivit här.

Gustav Sjöblom: 1986 så var du citerad i Svensk trävaru- och Pappersmassetidning: ”Jag hatar grossistbegreppet. Det står för det gammaldags synsättet att man köper billigt och säljer dyrt. Nej, målet är att skapa effektiv distribution. Dagens pappersgrossist är en informationsmäklare.” säger Bernhard Gustafsson.

Bernhard Gustafsson: Ja, det är en bra sammanfattning! Borde vara en informations, är, ja, i modern, ok, det är bra. Det var klokt sagt.

Gustav Sjöblom: Informationsmäklare, är det alltså ungefär det du har beskrivit …

Bernhard Gustafsson: Ja, ett bra ord.

Gustav Sjöblom: Vad gäller distributionen så blev du i det här sammanhanget också en sorts förespråkare för modernt logistiktänkande och att man ska minska kapitalbindningen.

Bernhard Gustafsson: Ja, ja, ja.

Gustav Sjöblom: Det har vi inte pratat så mycket om nu i intervjun så du får gärna utveckla det.

Bernhard Gustafsson: Ja, det är av avgörande betydelse för en grossist med ett stort sortiment. Med så många olika format och kvalitéer som en pappersgrossist har så måste du kunna styra kapitalet effektivt. Du måste ha åtminstone lärt dig DuPont-formeln. Har du gjort det så ger sig svaret egentligen självt. Det är precis lika viktigt att ha en god lagerstyrning som att skaffa en marginal, om man är ett marknadsbolag. Behovet av margi-

nalerna, du går ju från en omsättningshastighet, från två gånger två, tre gånger till när du kommer upp i, ja, det räcker med tio, femton. I det ena faller så behöver du en marginal på 35 procent, i det andra kan du klara dig med 10. Det är enormt dramatiskt att ha kapitalbindning i lagret om man inte kan styra lagret, så logistikdelen är ju det som sätter främsta kravet på lönsamhet, det är inte marginalerna. Vi sänkte marginalerna hela tiden, betalade mer så att säga, men vi differentierade köpen så att vi inte själva byggde upp kapitalbindningen. Med andra ord är prissystem en oerhört nödvändig förutsättning för att styra en lagerförsäljning. Prissystem har jag skrivit mycket i min dag. Jag har en skrift bland annat från MIL. Jag jobbade mycket för Management i Lund, ett konsultföretag, och då sysslade jag väldigt mycket med prissystem så jag är nog ganska haj på det. Prissystem är så fruktansvärt viktigt just för den som är grossist, eller marknadsbolag som vi kallar det. Prissystemen som finns är väldigt dåliga överlag: för raka, för enkla, för trubbiga och inte lockande för den som är köpare. Ja, så är det.

Gustav Sjöblom: Ni körde även lastbilar i egen regi, eller ägde till och med egna lastbilar som ett led i den här logistikutvecklingen. Kan du säga något om hur det gick till?

Bernhard Gustafsson: Ja, det gick så till att de kunder som var köptrogna, dem erbjöd vi en högre servicegrad. Vi körde till dem med bestämda rutter i närområdena inom regionerna. De kunde alltid anpassa sina inköp för det och visste att de inte behövde köpa mer än vad de verkligen behövde för vi kom igen där, så det var ett speciellt pris för det som man kunde locka dem med, så vi fyllde alltid bilar när de gick ut. Vi körde slingor, till exempel Borås tre gånger i veckan. Tidigare hade den tryckaren köpt från bruket och för att hitta ett bra pris så hade han fått köpa en tjugo pallar och så ha i lager och binda kapital men här kunde man få ett bra pris och bara stoppa i pressen och köra ut igen. Vi försökte med andra ord skicka det här budskapet vidare till kunderna så att de lärde sig det och då var det en viktig del. Men vi köpte dessutom till andra frakter och sedan införde vi ju som jag sade det att är det grejer över fem ton så du får en hel lastbil och då skickades det från bruket, för då fanns det ingen anledning att ta det över här. Så den fysiska, den logistiska delen är ju mycket viktig.

Gustav Sjöblom: Hade ni en egen avdelning som sysslade med de här transporterna?

Bernhard Gustafsson: Ja, vi hade dels logistikavdelningen centralt och en logistikchef som hade ansvaret för det, men framför allt fanns alltså PISTOL-systemet ute på lagren. Vi trattade ju ut vad de skulle göra så det stod ju alldeles klart vad som kunde läggas i ruttkörningen och vad som skulle … Vi hade också infört det här med hämtning, så vissa tider någon gång i veckan när vi hade lågfrekvent arbete på lagret så kunde man komma och köpa och då fick man väldigt fördelaktiga priser och man kunde också köpa mindre kvantitet, så då fyllde vi på. Så det fanns fyra olika.

Gustav Sjöblom: Var det här lönsamt för Pappersgruppen eller var det framför allt en service gentemot kunder och bruk?

Bernhard Gustafsson: Ja, lönsamt för Pappersgruppen var det ju inte speciellt. Det är klart det är lönsammare att köra rutter.

Gustav Sjöblom: Var själva transportavdelningen en kostnadspost? Gjorde logistiken transporterna dyrare men …

Bernhard Gustafsson: Ja, vi analyserade tre typer utav transporter. Det var lagerförsäljning, direktleverans och bruksleveranser. Det var rätt stor skillnad mellan regionerna exempelvis. Var det en regionchef som lät, så att säga, säljarna enbart arbeta efter gamla principer så kunde du inte uppnå lönsamhet på den logistiska delen heller, utan det måste ju delvis underhållas i säljarbetet. Och så blev det väl. Låt säga om vi tidigare hade en säljare eller två som vi hade kanske i Borås då vet ju han lite Petterson och Jönsson och company. Nu så blev det som blev styrande för honom ett leveransschema, han fick tänka på det när han besökte kunderna och gjorde han det så reducerade han våra kostnader och kundens kostnader, så återigen integration där emellan prissystem och logistik. Men jag skulle kunna upprepa det till förbannelse, att tyvärr är det sällan överensstämmelse mellan logistikens kostnader och det som är företagens prissystem. Man kan rationalisera logistiken, men det får inte uttryck i ditt prissystem. Ja, sällan i alla fall. Ja, vad ska jag säga nu, jag har väl hunnit glömma det efter 20 år. Det är du som lockar mig till att tro att jag är 25 år yngre.

Gustav Sjöblom: [skratt] Jaha, det är väl en bra sak i sig. Ehum. Som ett led i det här arbetet så tilldelades du Ahlsellpriset 1982 tillsammans med Rune Svensson som jobbade på Volvo med logistik för att minska kapitalbildningen och som också har varit delaktig i det här projektet. Hade ni ungefär samma idéer? Fanns det fler i Göteborgstrakten som jobbade med de här tankarna?

Bernhard Gustafsson: Jag hade aldrig träffat honom innan vi råkades i samband med prisutdelningen. Hans logistikarbete låg ju inom andra fysiska och geografiska, ja, fysiska områden och med en helt annan produktkaraktär, så där är ju skillnaden enorm. Jag menar, att skicka bilar över Atlanten som välter i havet är ju … Men likheten var ju konceptuell och väldigt tydlig, så egentligen skulle vi kunna bytt jobb tror jag, därför att du kan ge fan i om det är en bil eller ett pappersark egentligen. Det låter grymt, men har du rätt konceptuell syn så tror jag att det är bara fråga om att anpassa prissystemet efter den ändrade fysiska strukturen. Återigen, synsättet är det vitala, och det menar jag ger datatekniken och teletekniken ett sådant charmant utrymme för. Det fanns ju inte e-post, vilket var ett litet bekymmer samtidigt, men vi hade en medarbetare på datasidan som raggades över till Volvo tidigt. Jag har alltid låtit dem gå som vill sticka iväg, men han var ju till nytta därför att då hade Volvo faktiskt det första e-postsystemet i Sverige och han ordnade så att vi fick det. Vi betalade bara en struntsumma på 10 000 spänn, så vi hade väldigt tidigt ett eget e-post under Pegenovatiden och jobbade med det, och den kompletterade ju bra. I och för sig hade du datorerna men e-posten fyllde en annan viktig funktion.

Gustav Sjöblom: Ett annat företag som var pionjärer vad gäller informationssystem i grossistledet var Luna i Alingsås inom järnhandeln. Kände du till vad de gjorde?

Bernhard Gustafsson: Ja, vi träffades ofta, Lasse Bergman och vad hette kvinnan ifrån dem som kom till oss? Jag träffade ju ägarna, Lindahls, familjen, och vi talade om detta och vi öppnade för varandra så vi hade inga restriktioner. De tittade på vad de ville göra och jag, eller Lasse fick se vad han ville. De var ju inte med i Järnia då. Jag vet inte hur det är idag förresten, är det sålt, Luna eller?

Gustav Sjöblom: B & B Tools äger både Luna och Järnia idag.

Bernhard Gustafsson: Jaha.

Gustav Sjöblom: Gamla Bergman och Beving.

Bernhard Gustafsson: Ja. Ja, det var en underbar kontakt vi hade. Det var nog de och så Mölnlycke som var de enda spelare som vi kände i industrihandeln att vi hade gott utbyte utav.

Gustav Sjöblom: Ur Luna startade verksamheten utvecklades från mitten av 80-talet något som hette BASCET Infolink, som i sin tur kom ifrån ett företag som hette Informationsgrossisten och var tänkt som en informationsväxel för järn och maskinvaruhandeln. Informationsgrossist låter ju väldigt likt Informationsmäklare …

Bernhard Gustafsson: Ja, det gör det.

Gustav Sjöblom: Kände du till det projektet?

Bernhard Gustafsson: Nej.

Gustav Sjöblom: Och ur Volvos verksamhet utvecklades någonting som hette TDL som stod för Transport Data Link och som var en informationsväxel tänkt för transportsbranschen. Var det någonting du kände till?

Bernhard Gustafsson: Nej.

Gustav Sjöblom: 1985 fanns inom Pappersgruppen ett system som hette PARTNER. Var det en vidareutveckling av PISTOL?

Bernhard Gustafsson: Jag vill säga att det var en reduktion av PISTOL. Jag uppfattade det som så att anledningen till det var just att internet hade kommit. Var det -86 det, eller?

Gustav Sjöblom: 1985, har jag läst.

Bernhard Gustafsson: Ja, ungefär då ja. Och att då man ville vidga det här begreppet istället för att kräva så mycket som vi gjorde i ett kontrakt om samarbetsavtal. Köpet av en egen dator var passé då, och att vara Partner är att du går in på internet och köper och då blir man partner, jag menar, partnerskapet är ju, ja, jag vet inte, det är inga, jag känner inte till att det är förknippat med några speciella prestationer på någondera sidan.

Gustav Sjöblom: På Papyrus hemsida står det att som första grossist i Europa lanserade Pappersgruppen elektronisk handel med PARTNER.

Bernhard Gustafsson: Ja, det är ju fel. Jag såg det också när jag kikade vad man skriver om Pappersgruppen på Papyrus sida.

Gustav Sjöblom: Det är fel alltså säger du?

Bernhard Gustafsson: Ja, det är en annan lösning idag, om jag uttrycker mig milt. Men en av mina bästa vänner är ju chef för den delen nu så jag är inte ute efter att jaga det här, men jag betraktar det som så att i och med att internet kom så bortföll betydande delar av fördelen med att ha ett PISTOL som egna linjer. Det innebar ju en stor kostnad och det begränsade och krävde väldigt mycket arbete i uppfyllning av avtal och utbildning och det som är så jäkla bekvämt är att istället gå in på internet. Jag menar, där behövde du ju

inte ha några sofistikerade system, för det var bara att lägga ut din prislista och ditt prissystem och säga att det här är villkoren och de här produkterna och sedan får ni köpa när ni behagar. Det andra var ju ett avtal som sträckte sig över tre till fem år om samarbete innehållande fysiska delar, prisdelar, system och information om bruken och dessutom allt skyddat mot insyn utifrån, från konkurrenter eller. Så det är något annat. Jag kan inte tillräckligt om det, men Jussi som är chef där nu brukar vilja äta lunch en gång i månaden, så jag ska fråga honom nästa gång om det är någon vits med PARTNER.

Gustav Sjöblom: Då var ju du fortfarande kvar som VD för Pegenova. Var det mot din vilja?

Bernhard Gustafsson: Nej, jag var inte VD på Pegenova … Ja, på Pegenova ja. Där var jag väl då, men det la jag mig inte i. Ta det en gång till vilket år det var.

Gustav Sjöblom: 1985 står det på Papyrus hemsida.

Bernhard Gustafsson: Jaha. Hade jag inte slutat då?

Gustav Sjöblom: 1988 lämnade du Pegenova enligt ditt CV. Det är möjligt att det är något årtal som är galet någonstans.

Bernhard Gustafsson: Nej, jag tycker nog det är mycket möjligt, men jag minns inte.

Gustav Sjöblom: Hur utvecklades Pegenova och Pappersgruppen under 80-talet? Var du nöjd med den riktningen som verksamheten tog?

Bernhard Gustafsson: Ja, det tyckte jag nog. När det gäller Pappersgruppen så var det väl fint. Jag anställde två efterträdare, först Frans Johansson som var civilingenjör och sedan Rune Nyman som blev chef för Försvarets Materialverk sedan. Ja, de skötte sig väl bra där och har du marknadsandelar som kommer upp så högt så kostar det för mycket att slåss utan då ska man gå på ny marknad istället. Men jag har sedan dess inte följt det där men jag är överraskad ändå att PARTNER skulle kunna kommit så. Det har jag inte fattat tydligen.

Gustav Sjöblom: Ja, vi kan kolla upp det, det kan ju ha blivit något fel i årtalen där. 1988, enligt ditt CV så blev du istället för att vara VD för Pegenova ledamot i chefsgruppen på Stora.

Bernhard Gustafsson: Ja, det berodde nog mycket på att jag sade upp mig. [skratt]

Gustav Sjöblom: Du sade upp dig på Pegenova? Varför det?

Bernhard Gustafsson: Nu ska vi se vem som läser det här, om han lever … Ja, det gör han … Ja, jag tyckte inte om min ordförande, så jag gick upp till ordförandes kontor som var i Stockholm och sade upp mig. Då tyckte han att det skulle vara lite jobbigt, så han tyckte vi skulle runda av det på något sätt så att det inte skulle bli missförstånd och då erbjöd han mig att bli medlem av chefsgruppen i Stora och där var jag ett par gånger. Det var 28 civilingenjörer och så var det jag, så det var inte mycket att göra där, så jag lämnade det också. Det var inget stort, det var inga stridigheter eller så, det var bara det att jag tyckte att jag hade gjort mitt då så att säga, var inte så ung längre. Så hade jag fått lite för mycket uppdrag också och jag tänkte att jag kan ägna mig åt det istället. Så jag startade ett

litet eget bolag, ett kontorsföretag där min dotter som skulle börja på Handels skötte redovisningen och min son hade lite jobb där också. Sedan körde jag de här, jag har suttit i mer än 100 aktiebolags styrelse och det blev för mycket. Man gjorde ingen värdefull insats utan det blev att man satt av möten. Men sedan koncentrerade jag mig på några färre och hade stor glädje av de åren fram till -95, lade jag väl av? Nej, det gjorde jag inte. -98 lämnade jag nog det sista.

Gustav Sjöblom: Under dina år, vad har du behövt ha för kunskaper om informationssystem och informationsbehandling och vad har du gjort för att hämta in det? Nu tänker jag på hela tidsperioden som du varit verksam på Esselte och Pappersgruppen.

Bernhard Gustafsson: Jag har hela tiden varit bristfällig i kunskap i teknikdelarna och jag har inte gjort särskilt mycket för att bättra på det. Det gällde egentligen hela tiden, men ofrånkomligt så lärde man ju en hel del ändå under tiden då PISTOL kom fram och under vår användning, men det är fortfarande en dålig del. Däremot har jag sökt kontakter med jämlikar i andra sammanhang när det dykt upp och jag har ju som du ser där varit en föreningsmänniska, vilket gör att jag i informella sammanhang har hållit mig relativt väl uppdaterad när det gäller den konceptuella delen, när det gäller synsättet på att samordna logistik och marknadskommunikation, alltså bygga ihop infosystem för både den hårda och mjuka delen, och det har skett i många sammanhang, men jag är inte någon speciell. Jag tänker på om det är någon särskild som är värd att framhålla. Ja, Incentives vetenskapliga råd. Det finns inte längre nu. Där hade den gamla gubben som idé att söka upp framstående teoretiker på olika områden, alltifrån medicin och alla möjliga tekniker, och så småningom så skulle de också ha en på marknadsföring. Det var den sista som tillkom och det var Lars-Gunnar Mattsson från Handelshögskolan och jag och Ove Brandes, professorn i Linköping. Miljön där var ju underbar när vi träffades. Det var inte så ofta, men ibland åkte vi ut till något företag, om det var ett dotterbolag eller liknande som man åkte till, eller hade vi någon slags, inte utbildning men seminarium där Lars-Gunnar eller jag eller någon annan framträdde. Det gav rätt så mycket faktiskt.

Gustav Sjöblom: 1965, alltså under Esseltetiden, så står det att du var på Stanford Research Institute och fick någon utbildning.

Bernhard Gustafsson: Ja, det var en relativt kortfattad historia. Den gick i Schweiz i Zürich förresten.

Gustav Sjöblom: Jaha, du var inte på Stanford?

Bernhard Gustafsson: Nej, men Stanford drev två program där. Ett var för ekonomi och ett för marknadsföring. Ja, det var bra.

Gustav Sjöblom: SRI hade även en del konsultverksamhet som Wallenbergarna var ganska förtjusta i. Var det något ni kom i kontakt med på Pappersgruppen?

Bernhard Gustafsson: Nej. Nej, det var inte det utan det här fick jag tips från något annat håll, jo, det var han som lärare, en professor i Stanford, deras grupp tyckte jag var duktigaste, professorer, men jag träffade dem och det här hade jag stor glädje av. De besökte mig sedan i Sverige. Nej, men det kom inte den vägen utan det var ett eget personligt initiativ, men de pröjsade det.

Gustav Sjöblom: Var det några andra konsulter som hade något att tillföra, management eller IT-konsulter som ni tog in i Pappersgruppen?

Bernhard Gustafsson: Nej, utan det var denne Gunnar Ehrlemark som jag nämnde förut och så var det den grupp som Lasse Bergman hade som ursprungligen var från Multidata och så var det den informella kontakten med Mölnlycke med chefen där, Dahlsten. Nej, annars inte.

Gustav Sjöblom: Ja, vi har hunnit komma rätt långt fram i tiden och jag har ställt de frågor som jag har kommit på här. Är det någon annan aspekt av det här som är värd att diskutera?

Bernhard Gustafsson: Nej, men man kan fråga sig: om det nu blev ett gott utfall – i varje fall blev det ju ansatser där som var betydelsefulla – vad berodde det på? Ja, denna informella styrgrupp som utvecklade PISTOL var ju inte utsedd av någon, men den bestod utav de tre element som krävs. Det var en som kunde datortekniken, killen från Multidata som hade den moderna tanken om möjligheten vad nästa steg kunde vara, nämligen integration. Det var en i ekonomi utomordentligt kunnig person som hade varit revisor och sysslat med det och som hade en datasyn som var djärv och fri och så hade man mig som var okunnig i teknikdelen men vurmade för konceptuella helhetsbilder. Det torde vara den lyckliga sammansättningen. Kanske den fjärde komponenten var ägarnas okunskap också, som egentligen släppte iväg oss. Det är kanske inte så oviktigt, så det kunde vara en konklusion.

Gustav Sjöblom: Det var en bra konklusion. Jag får tacka så mycket för att du har velat vara med här

Bernhard Gustafsson: Mm.