Crister Stjernfelt

En intervju av Gustav Sjöblom

18 december 2007

Intervju 70

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 och Stiftelsen Marcus & Amalia Wallenbergs minnesfond. Originalinspelning och transkript finns tillgängliga på Tekniska museet i Stockholm. Intervjun bör refereras på följande sätt:

Crister Stjernfelt, intervju från 2007 av Gustav Sjöblom, Teknik och samhälle, Chalmers tekniska högskola.

Nyckelord: applikationsprogramvara, ekonomisystem, försäljning, företagsledning, IT-konsulter, Svenska Esso, WM-data.

Abstract

Crister Stjernfelt was born in Västerås in 1943. As a university student he was inspired by a presentation by the IBM salesman Rune Brandinger, quit his studies and started working as a systems programmer at the Swedish branch of the oil company Esso in 1967. In 1970 he got involved in Esso's international task forces and moved to Esso's European headquarters in London in 1973, where he worked as a senior systems advisor for financial and marketing systems, mainly developing systems for personal ledges and cash management at the European level. Stjernfelt moved to Esso Denmark in 1976 as a project manager for plant automation, but was recruited in 1977 by former Esso Sweden colleague Thord Wilkne to start the Danish subsidiary of the Swedish IT consultancy WM-data. In 1979 Stjernfelt moved to WM-data's head office in Stockholm to become sales director for application software. In this positition he was responsible initially for WM-data's attempt to develop in-house standard applications for accounting and finance, and from 1981 for the agency for the American software company McCormack & Dodge and their accounting software G/L PLUS. For WM-data the marketing of application software was driven by a desire to create durable links with its customers for the main branch of WM-data's activities, IT consulting, rather than selling software for its own sake. Stjernfelt remained responsible for WM-data's software operations until 1995 when he became vice president in charge of marketing and information. Stjernfelt is the CEO of WM-data since 2001 (although the job title has changed as a result of the takeover in 2006 by Logica).

Informant: Crister Stjernfelt
Intervjuare: Gustav Sjöblom
Tid: 19 december
Plats: Huvudkontoret för WM-data – a LogicaCMG Company i Nacka Strand

Gustav Sjöblom: Idag är den 19 december 2007. Jag heter Gustav Sjöblom och sitter med Crister Stjernfelt på hans kontor på WM-data – eller rättare sagt skall jag väl säga WM-data – a LogicaCMG Company – på Augustendalsvägen i Nacka Strand. Vi skall hålla ett samtal om Cristers erfarenheter av IT-branschen fram till 1980-talet och det kommer att handla mycket om mjukvarubranschen i synnerhet. Men först skall vi gå tillbaka lite i tiden. Du är född den 19 juli 1943. Var växte du upp någonstans?

Crister Stjernfelt: I Västerås. Där har jag hela min uppväxt och skoltid.

Gustav Sjöblom: Vad gjorde dina föräldrar?

Crister Stjernfelt: Min far var officer i flygvapnet och min mor var sekreterare på Hakonbolaget, föregångaren till dagens ICA.

Gustav Sjöblom: Hur bodde ni i Västerås?

Crister Stjernfelt: Vi bodde största delen i ett radhus utanför Västerås på vägen ut mot flygflottiljen F1, Hässlö, där pappa arbetade. En ganska klassisk, vad skall vi kalla det för, medelklassfamilj och -uppväxt. Jag gick i skolan och på läroverket i Västerås och tog studenten 1963.

Gustav Sjöblom: Vilka intressen och fritidssysselsättningar hade du som ung?

Crister Stjernfelt: Jag var ganska engagerad i scoutrörelsen och var sjöscout. I övrigt åkte jag mycket skidor och det var rätt mycket friluftsliv. Jag var inte så där fanatisk vad gäller fotboll eller ishockey, men spelade lite tennis. Annars var det nog scoutrörelsen som tog ganska mycket av av min tid i stort sett fram till jag tog studenten.

Gustav Sjöblom: Vad läste du för inriktning på läroverket?

Crister Stjernfelt: Jag gick på det som hette allmänna sociala linjen. Den var en sådan där lagom mittemellanlinje. Jag brukar säga att det var väl vi som inte riktigt visste vad vi egentligen hade för inriktning. Jag hade inte heller någon särskild klar idé om vad jag ville bli eller vad jag skulle göra när jag väl var klar med studenten.

Gustav Sjöblom: Hur pass teknikintresserad var du?

Crister Stjernfelt: Egentligen inte särskilt teknikintresserad, bortsett från vad man skulle kunna kalla för lite allmänt, att skruva lite på mopeder och bilar. När man är så pass ung har man kanske inte alltid riktigt klart för sig vem man är, men det var aldrig aktuellt för mig att till exempel läsa inriktning mot ingenjör. Jag har aldrig haft det intresset. I efterhand kan jag ju se att det nog inte var så konstigt, för mitt intresse har egentligen alltid legat mera mot relationsfrågor. Det är ingen tillfällighet att jag sedan i hela mitt liv har kommit att arbeta med allt från aktiv försäljning till ledarskap och allting som har att göra med relationer. Det kanske har sin bakgrund i varför jag till exempel var engagerad i

scouting och blev seniorscout och patrulledare, antagligen därför att jag redan då egentligen var mera intresserad av den mänskliga relationen än teknik.

Gustav Sjöblom: Under gymnasietiden utbildade du dig även till pilot vid Flygvapnets skola i Ljungbyhed?

Crister Stjernfelt: Ja. Det har naturligtvis sin bakgrund i att min pappa var flygare. Jag hade aldrig något särskilt stort intresse, i ärlighetens namn. Jag var inte som många andra grabbar sådär väldigt fokuserad på flygningen för att det var spännande och tekniskt, utan sanningen är att när man började närma sig studentexamen och skulle göra sin militärtjänst – för det gjorde ju alla på den tiden – så skulle man fundera: ”Jaha, och var skall man göra det?” Någonstans dök väl tanken upp att eftersom jag inte riktigt visste vad jag skulle göra var jag inte helt främmande för tanken att kanske satsa på en militär karriär. Så jag sökte till Flygvapnets pilotutbildning och plötsligt stod jag där en dag och hade blivit antagen och då åkte jag till Ljungbyhed och gick igenom den skolan. Det stod klart för mig redan efter de första månaderna att ”Nej, alltså militär, det skall jag inte bli.” Det passade inte mig.

Gustav Sjöblom: Trots att du hade det hemifrån?

Crister Stjernfelt: Ja, det kan man tycka är lite märkligt, men det fanns nog ingen sådan påverkan på mig. Jag hade inte någon särskild bestämd åsikt, varken att jag skulle bli det eller inte skulle bli det. Men när jag väl var på Ljungbyhed så blev det klart. Det var inte så att jag inte trivdes bra, det var bra utbildning och bra kamratskap. Det var ganska tufft, för det är en rätt hård utbildning och hård gallring och psykiskt ganska påfrestande, men jag tänkte att nu gör jag det här. Och när jag var klar visste jag att ”Nej, jag kommer inte att fortsätta med det här.” Jag var bara kvar i Flygvapnet i ett och ett halvt år och sedan sökte jag mig faktiskt till Handelshögskolan i Stockholm, men kom inte in. Då gick jag ett år och läste upp; man kunde läsa en så kallad ettårig fackkurs på Handelsgymnasiet för att få lite extra poäng. Jag gjorde det och det skulle normalt räcka, men nu hade redan den våldsamma anstormningen till Handelshögskolan börjat, så intagningspoängen höjdes så fort att jag inte hann med. Jag kom inte in den gången heller, utan började istället att läsa på Stockholms universitet, i princip samma ämnen: företagsekonomi och nationalekonomi, statistik, de klassiska ekonomämnena, utan att egentligen ännu ha en klar uppfattning om ”Vad är det jag vill jobba med?” Men jag tror att jag redan vid den tiden började känna att det jag skulle vilja jobba med nog var mera orienterat mot … vad skall vi säga, inte reklam i sin kreativa del, för jag är inte någon särskilt kreativ person på det sättet, men alltså marknadsföring, om man skulle sätta ett allmänt ord på det.

Gustav Sjöblom: Var du aktiv i studentlivet?

Crister Stjernfelt: Nej, inte alls. Det blev ju en väldigt kort period därför att jag bara kom att göra mitt första år. Och jag flyttade till Stockholm som inte är någon särskilt aktiv studentstad på det sättet. Jag hade lite kompisar från Västerås som bodde här uppe också, så nej, jag bedrev aldrig något aktivt studentliv.

Men redan efter ett eller ett och ett halvt år hände det som faktiskt kom att påverka resten av mitt liv. Jag lyssnade på en presentation av Rune Brandinger, som på den tiden var säljare på IBM eller i alla fall var på IBM. Han kom och presenterade för oss studenter någonting som hette automatisk databehandling. Jag brukar berätta det här för alla när jag föreläser och hälsar nya medarbetare välkomna till WM-data, att det gjorde han med hjälp av någonting som hette flanellograf. Och då tittar folk ofta på mig. Är man i min

ålder vet man vad en flanellograf är, men jag brukar säga det för att visa vilken enorm utveckling som vi har genomgått på de här cirka fyrtio åren. Då visade han med hjälp av denna flanellograf hur man med hjälp av någonting som hette datamaskin kunde automatisera uträkning av fakturor och printa ut dem och det låter märkligt idag naturligtvis, men för oss var det ju fullständigt fascinerande teknik.

Gustav Sjöblom: Vad det ett okänt begrepp, ADB?

Crister Stjernfelt: Jag hade väl säkert hört talas om datamaskiner, men det var på något sätt ganska abstrakt. När Rune Brandinger stod där och berättade gjorde det uppenbarligen ett väldigt starkt intryck på mig, för från den dagen bestämde jag mig på något sätt för att ”Det där skulle jag vilja jobba med.” Det intresserade mig. Det var inte så mycket tekniken i sig, alltså det tekniska bakom med nollor och ettor, utan mera det administrativt intressanta i att det här gick att göra. Någonstans grodde väl tanken i bakhuvudet, så att inte så långt därefter – det var väl antagligen så att studielånen var slut och jag vet att jag jobbade extra som lärare hemma i Västerås på slutet av någon termin – såg jag plötsligt en dag en annons i tidningen, där det stod att oljebolaget Esso sökte en framtidsman inom data. Jag brukar säga att alla förstår ju när man ser det, ”en framtidsman inom data”, att en sådan måste jag bli. Då hade jag som sagt inte kommit mer än något år in i mina studier och min tanke var nog att jag ville lära mig någonting om det här och sedan kunde jag alltid återgå till studierna. Så jag tänkte: ”Jag söker” och så gjorde jag det och så fick jag jobbet. Sedan säger historien att det inte blev mycket mera studier. Jag läste lite företagsekonomi på kvällarna, men det blev aldrig någon akademisk examen utav det, utan där startade hela karusellen.

Gustav Sjöblom: Vilket sorts nätverk tog du med dig in i yrkeslivet?

Crister Stjernfelt: Väldigt lite. Knappt något, skulle jag säga. Jag flyttade från min hemstad Västerås till Stockholm och visserligen var några få kompisar från min hemstad där, men annars kan man nog säga att jag i stor utsträckning byggde upp ett nytt nätverk. Och det har ju följt med mig under väldigt lång tid, för en av de första personer jag träffade när jag klev in på det här jobbet på Svenska Esso var Thord Wilkne. Han har i det avseendet varit kanske den viktigaste personen i mitt nätverk under hela mitt liv från den dagen, för därifrån finns han med i mitt nätverk i en eller annan form och sedan kom vi ju att jobba oerhört nära varandra under lång tid. Och på samma ställe, inte riktigt bokstavligen samma dag men under samma år, kom det ytterligare en person som startade sin karriär och som faktiskt sitter här nu på samma våningsplan som jag, som strax går i pension och som heter Kjell Larsson. Han hade däremot fullföljt sina studier innan han kom dit, men vi har också följts åt genom hela vårt yrkesliv faktiskt. Så det blev väldigt mycket ett nytt nätverk som skapades där.

Gustav Sjöblom: Så någon gång under 1967 klev du alltså in hos Svenska Esso som en framtidsman, men egentligen utan några som helst kunskaper om …

Crister Stjernfelt: Det kan man säga. Ja.

Gustav Sjöblom: … om datorer. Hur tog de hand om dig?

Crister Stjernfelt: Det var ju så på den tiden att det första man gjorde var att man skickades till IBM på grundkurs i ADB och där fick man lära sig hur det här med datorer egentligen fungerade. Sedan hade man en ganska lång inlärningsperiod och började bok-

stavligen från golvet. Jag blev anställd som systemman, systemerare – jag vet inte om begreppet ens var uppfunnet då, men jag tror det hette systemman – men då fick man först ägna ett antal månader åt att stå i datacentralen för att fysiskt lära sig att sortera hålkort och se hur maskinen fungerade.

Gustav Sjöblom: Var det på IBMs datacentral?

Crister Stjernfelt: Det var på Essos egen datacentral. Det var ingen tillfällighet att det var på ett oljebolag. Man kan säga att vid den här tidpunkten är det bara banker, försäkringsbolag, oljebolag och kanske några andra större företag som har investerat i stora centrala datorer. Och datorerna var stora i bara ett avseende: de rymde ett helt våningsplan på Nybrogatan 55, medan kapaciteten i den här maskinen, alltså det man kallar för primärminnet, var 22K. Jag brukar säga till unga människor idag att 22K är så lite att det kan man nästan inte föreställa sig, en modern klocka har större minneskapacitet än de här datorerna hade. Men där stod i alla fall denna stora vattenkylda apparat och den fick man lära sig. På den här tiden byggde i stort sett all databehandling på hålkortet, så väldigt mycket av de där första tre, fyra, fem månaderna stod man bokstavligen och sorterade hålkort och matade in hålkort i läsare. Sedan fick man gå tillsammans med operatörerna och köra nattskift. Ja, man fick bokstavligen lära sig jobbet från grunden. Först efter åtminstone en sex, sju, åtta månader gick jag min första kurs i programmering, fortfarande hos IBM. Så först fick man lära sig lite allmän ADB och sedan fick man praktiskt lära sig att köra de här datorerna och sedan gick man på programmeringsutbildning. Då var det två språk som man lärde sig. Det ena var assembler som ju är ett oerhört maskinnära språk som knappast egentligen lämpade sig särskilt väl för administrativ databehandling, men det skulle man kunna för att det var grunden. Sedan kom COBOL som var helt nytt. Det var något helt unikt att man kunde använda ett programmeringsspråk som i princip byggde på det engelska språket, medan assembler för de flesta bara är fullständigt obegripliga hieroglyfer. Så det tog väl nästan ett år innan man var någorlunda kunnig i hur man faktiskt skrev program och det är IBM som står för all utbildning under den här tiden.

Gustav Sjöblom: Det här hade nog hetat traineeprogram om det varit idag?

Crister Stjernfelt: Ja, kan man väl säga.

Gustav Sjöblom: Hur många var ni som började på detta?

Crister Stjernfelt: Vi var tre personer, tror jag, och det var just Kjell Larsson och jag. Thord Wilkne var lite före i spåret. Han satt där på Esso när jag kom och hade nog varit där i något år, så han var redan utbildad programmerare. Jag och Thord gick alltså inte riktigt samma utbildning, men vi tillhörde systemavdelningen som det hette. Sedan slutade Thord ganska tidigt, jag skulle gissa att det kanske bara var efter något år som han lämnade Esso för att börja jobba på ett litet konsultbolag som hette Cybernetics. Så småningom när han lämnar det startar historien med WM-data, 1969. Men under det där första året var vi väl ett par tre stycken och då hör det till historien att Esso på den tiden, precis som idag, var ett internationellt oljebolag. Det innebar att man hade verksamhet i alla de nordiska länderna och då skapade man ett så kallat Nordic Information Center, där man skulle försöka samordna datautvecklingen och driften. Jag var en av de som blev överförda till den här nordiska enheten, så där började jag för första gången lite trevande att själv bygga egna system av olika slag.

Gustav Sjöblom: Hade närkontakten med tekniken stimulerat något sorts intresse i dig eller var det fortfarande ett medel för att uppnå något annat?

Crister Stjernfelt: Nej, jag har aldrig var särskilt intresserad och jag tror heller aldrig att jag blev någon särskild driven programmerare. Det var inte det som intresserade mig. Den första korta tiden varade inte länge, från utbildningen -67, -68 började man väl kanske kunna göra sina första trevande egna försök att utveckla system under -69, -70. Redan där någonstans, jag skulle tro att det var 1970, blev jag någon sorts sektionschef för den här systemavdelningen. Avdelningen hade två enheter och jag minns inte hur det var uppdelat, men det var antagligen så enkelt att en sektion hade hand om vissa typer av system och den andra hade andra typer av system. Varför jag kom att jobba just med ekonomisystem och reskontror, det vet jag inte. Det var säkert mer eller mindre en slump. Jag tror inte det hade någonting att göra med varken mitt intresse eller någon särskild inriktning. Relativt snabbt fick jag ju ändå ett lite mer arbetsledande ansvar. Det var inte några stora avdelningar och inte massor med människor. Vi kanske var tjugo personer på hela systemavdelningen och då hade jag kanske åtta-tio personer som jag jobbade med i min lilla avdelning.

Men det som sedan hände – och det har väl lite att göra med mitt intresse – var att i en sådan här koncern som Esso jobbade man ganska mycket med internationellt utbyte och då hade man någonting som man kallade för Task Forces. Det europeiska kontoret Esso Europe i London initierade olika Task Forces som reste runt och tittade på olika områden för att se vad man kunde göra, i princip lite ”cross-fertilization”. Man ville hitta sätt att lära av varandra och titta på vad man gjorde. Någonstans kring 1970 kom det en Task Force till Sverige för att titta på det här med working capital, alltså reskontror och överhuvudtaget våra lagersystem och allting som band kapital. Jag blev ansvarig för att delta i det där arbetet från svensk sida. Dels intresserade det där mig, dels gjorde jag väl uppenbarligen ett bra jobb, för som ett resultat av det blev jag sedan erbjuden att vara med som svensk representant i en Task Force som gjorde ett antal studier i några olika länder ute i Europa. Det där tyckte jag om och det resulterade i att jag 1972 fick ett erbjudande att flytta till London och börja jobba för Esso Europe-organisationen.

Gustav Sjöblom: Medan du var kvar i Sverige, fanns det några kontakter ut ur Esso? Du har beskrivit de internationella kontakterna inom koncernen och du har beskrivit kontakten med hårdvaruleverantören IBM. Fanns det i övrigt några länkar ut mot övriga industrin eller mot konsultbolag?

Crister Stjernfelt: Nej, väldigt lite. Fram till 1969 och kanske till och med -70 gjorde vi allt det vi gjorde inom Esso själva. Vi hade inga utomstående konsulter av något slag. Vi hade förmodligen viss experthjälp från IBM. Jag säger förmodligen, för jag kan inte riktigt klart komma ihåg. Det kan inte ha varit särskilt omfattande, men jag skulle tro att om vi behövde hjälp med någonting gick vi antagligen till IBM. Sedan, ganska tidigt, förmodligen redan 1969-70 började vi faktiskt att arbeta tillsammans med och använda oss av WM-data. Thord och Hasse hade startat WM-data 1969 och då hör det naturligtvis till bilden att under de åren som Thord jobbade på Esso hann han ju utveckla en del egna program eller kanske till och med hela system – även om det på den tiden kanske var mera enstaka program än väldigt komplexa system. Det var väl en av anledningarna, plus att han hade gjort ett bra jobb och hade en bra relation med systemchefen på Esso. Jag minns att i det jobb som jag då hade ansvar för att driva och den utveckling som jag höll på med började jag använda WM-data. Det var inte Thord Wilkne personligen, men jag började använda bolaget WM-data som underkonsulter, förmodligen redan ganska tidigt,

jag skulle gissa att det kan ha varit redan 1970. Det där är lite intressant, för den historien fortsätter när jag sedan flyttar till London 1973 och jobbar ute i Europa.

Då hör det till bilden att 1973 hade vi en oljekris 1973 som en följd av kriget nere i Mellanöstern. Det ledde till våldsamt stegrade oljepriser, vilket i sin tur leder till att oljebolagen hanterar allt större andel pengar. Allt större andel av pengarna är faktiskt skattepengar, men det blir ett oerhört fokus på reskontra, beroende på att man har så stort kapital bundet. På slutet på 60- och början på 70-talet var det inte särskilt mycket fokus på cash management – säkert inte i de flesta bolag, jag har bara erfarenhet av oljebranschen – men nu börjar man plötsligt intressera sig för det. Jag minns att när jag kom till London var det så att kunde vi bara få ned kreditdagarna med en enda dag i Europa så skulle det räcka till att betala för all datorkapacitet vi hade i Europa på den tiden. Jag minns inte det genomsnittliga antalet kreditdagar, men det var väldigt högt. Så det var ett oerhört fokus. Det blev mitt arbetsområde att jobba med det i alla länderna i Europa, framförallt de lite mindre länderna som inte hade så mycket egen utvecklingskapacitet, att helt enkelt bygga datoriserade reskontra och inkasseringssystem och kravrutiner. I det jobbet använde jag mig av WM-data. Den relationen hade jag ju redan etablerad, jag kände Thord och jag hade förtroende för honom och för det här lilla konsultbolaget. Man skall ju veta att vid den här tiden har inte WM-data kanske mer än tjugo, tjugofem medarbetare i allt. Men det fanns inte någon riktig konsultmarknad och konsultindustri. När jag satt i London och skulle försöka göra det här så fanns det ingen bland mina kontakter på Europa-kontoret som kunde peka på något bra konsultbolag som man kunde ta in och använda och då slog det mig ju tanken att ”Jag känner ju faktiskt ett gäng som har jobbat åt mig i Sverige.” Så jag kontaktade Thord och frågade honom om han kunde tänka sig att vara med och jobba i Holland och i Danmark och i Finland och i Norge och i Grekland och var vi nu åkte runt och gjorde det här. Mitt jobb var då att designa och utveckla de här systemen, men i själva verket kan man nog säga att min roll redan då blev mycket mer att vara en sorts arbetsledare och inom citat säljare. Alltså, jag åker runt och övertygar de här länderna inom Esso Europa om att ”detta måste man göra” och ”vi måste investera i det här och det leder till de här besparingarna”, ”vi kan reducera antalet kreditdagar” och ”vi kan minska den manuella bearbetningen” och så vidare, en sorts automatiseringsprocess kan man säga. Så jag var inte särskilt mycket engagerad i själva den tekniska utvecklingen.

Gustav Sjöblom: Var det annorlunda att vara i London jämfört med att vara i Stockholm?

Crister Stjernfelt: Ja, det är klart att det var, i många avseenden. Det finns ju två sidor av det. Det var annorlunda att jobba i en internationell gruppering som Esso Europe. Esso Europe var ett kontor med folk ifrån, jag höll på att säga nästan alla jordens hörn, och en väldigt internationell atmosfär och väldigt annorlunda naturligtvis än att jobba på det lilla lokala kontoret på Nybrogatan i Stockholm. Nu kom jag personligen inte att jobba så väldigt mycket i London. Eftersom mitt jobb blev att stötta de lite mindre länderna i Europa reste jag tvåhundra dagar om året. Jag var personligen väldigt lite i London och det var jag väl lite besviken på, minns jag. Jag var ungkarl på den tiden och tyckte att det var spännande att flytta till London, men jag fick aldrig särskilt mycket del av Londonlivet, för jag levde i stort sett på resande fot och på hotell ute i Europa i tre år medan vi höll på med det här arbetet. Sedan slutade det med att jag fick ett erbjudande att i princip bli vad man väl idag skulle kalla för CIO, någon sorts IT-chef eller systemchef, i Esso Danmark så jag flyttade också fysiskt från London till Köpenhamn och bodde i Danmark i tre-fyra år, -76 till -80.

Gustav Sjöblom: När du var i Danmark, hur skiljde sig det från arbetet på Svenska Esso?

Crister Stjernfelt: Danmark var en lite mindre enhet och lite mindre bolag, men det var ju samma typ av verksamhet. Det som hade hänt rent utvecklingsmässigt var att 1976 när jag flyttade till Danmark hade vi rent professionellt ett oerhört fokus på att starta decentralisering. Vi hade en stor central IBM-dator där vi körde det mesta av back-officesystemen, men då blev det mitt jobb att framförallt leda datoriseringen av lagren, alltså oljedepåerna. Det fanns ett antal oljedepåer på Själland och på Jylland, från vilka man både distribuerade eldningsolja till hushåll och distribuerade bensinen ut till bensinstationerna. Mycket av det där var väldigt manuellt, så vad vi gjorde var att med hjälp av distribuerade minidatorer – det råkade i det här fallet vara Burroughs, varför vet jag inte men förmodligen hade de väl för ändamålet lämpliga datorer – så utvecklade vi system för att helt enkelt styra både varudistributionen, lagerhanteringen och sedan mata de centrala fakturerings- och bokföringssystemen. Vi byggde egentligen den första generationen av det man idag kanske skulle kalla för ERP-system. Men det fanns inga färdiga system. Man kunde inte gå ut och köpa någonting på marknaden, utan man fick bygga allt för hand, så det var mycket egenutveckling och då använde vi oss av underkonsulter i Danmark som var mer kunniga på den här tekniken och de här datorerna.

Gustav Sjöblom: Vilka företag var det?

Crister Stjernfelt: Ja, det var ett litet företag som med tiden blev ganska stort som hette Regnecentralen. Det fanns också ett företag som hette Christian Rausing och det här slogs väl ihop? Jag är lite dålig hur den där historien var. Regnecentralen småfuskade lite både med hårdvara och mjukvara och konsultverksamhet, som man ju ofta gjorde på den tiden. Jag kommer till Danmark 1976 och startar det här arbetet. 1977 slutar jag på Esso och ansluter mig till WM-data eller börjar på WM-data. Då hade jag ju jobbat ihop med WM-data och haft WM-data med, inte så mycket i den här utvecklingen som jag nu pratade om med lagerhantering och de här depåerna och så vidare, därför att WM-data hade ingen kunskap om minidatorer. Vid den här tidpunkten är WM-data helt koncentrerat på stordatorvärlden. 1977 börjar jag på WM-data och det är Thord som övertygar mig om att det är dags att komma hem. WM-data har då hunnit bli relativt stort. Jag har anställningsnummer 95, så det fanns alltså 94 personer i WM-data när jag började 1977. Men det är faktiskt inte bara på grund av Thords övertalelse, utan då hade jag också träffat min fru, som fortfarande är min fru. Som så ofta så är det en kvinna bakom. Hon var flygvärdinna på SAS och jag bodde i Danmark. Vi väntade dessutom vårt första barn och då tyckte jag att det var dags att avbryta den där internationella karriären i Esso. Jag hade jobbat så pass mycket nu ihop med Thord och jag hade sett hur det här lilla bolaget WM-data hade vuxit och det kändes lite spännande. Thord, som alltid har haft god näsa, kommersiell näsa, hade nog också sett att jag hade jobbat väldigt mycket med vad man skulle kunna kalla för en sorts standardprogramvaruutveckling. Vad jag gjorde under mina år i London var ju egentligen att utveckla ett reskontra, inkasserings- och kravsystem för ett oljebolag och automatisera det, och så tog jag det som vi hade byggt och flyttade det till olika länder. En form av standardsystem fast inom Esso-världen. Det kanske inte var riktigt ”standard” med dagens mått mätt, men det var åtminstone färdiga komponenter som vi kunde återanvända. Thord hade varit med i utvecklingen, inte personligen, men han hade haft en del av sina medarbetare med. Thord och jag hade lite personliga kontakter också under de här åren och han och jag diskuterade säkert några gånger att ”Hmm, det där är ju intressant, det där borde man ju kunna tillämpa, så att säga, i den kommersiella marknaden.” Fram till 1977 såg ju konsultbranschen, konsult-

marknaden som WM-data levde i ut så att kunder bokstavligen ringde och frågade om man hade COBOL-programmerare som kunde hjälpa till med att bygga ett bokföringssystem, lönesystem, reskontra eller vad det nu var. Det fanns möjligen embryon till standardsystem. Det kommer du säkert att höra när du pratar med IBM och jag skulle tro att redan vid den här tidpunkten så har nog IBM:s FACTS börjat att växa fram. Men bland de stora företag som framförallt WM-data jobbade med finns det egentligen inte några sådana här system.

Thords idé 1977 var att det kunnandet som jag representerade skulle vara intressant att komplettera WM-data med, så att vi kunde börja titta på att kanske till och med utveckla våra egna standardsystem. Och det är vad som händer. 1977 när jag kommer till WM-data tömmer Thord min hjärna och min kunskap på hur man egentligen bygger ett standardsystem och ur det växer så småningom fram det första standardsystem som WM-data går ut i marknaden med. Då hade det nog inget riktigt namn, men ganska snabbt fick de här systemen namnen Kundax, Levax och Redax och det är alltså ett redovisningssystem, en leverantörsreskontra och en kundreskontra.

Gustav Sjöblom: Esso var ju ett av världen största företag. Hur var organisationskulturen? Var den typisk amerikansk med starka ledare och hierarkier?

Crister Stjernfelt: Ja, och handböcker för allting. Det fanns ingenting man inte kunde slå upp i handboken. Det var ganska personligt intressant att gå från vad som jag tror faktiskt på den tiden var världens största företag, med en oerhörd organisation och ordning och reda på allting; det fanns regler och det fanns avdelningar och det fanns allt. Från detta kom jag till WM-data som var ett klassiskt entreprenörsföretag med – i positiv mening – total brist på allt vad heter hierarki, byråkrati, administration. Alla jobbar, alla är ute och debiterar, förutom en sekreterare och en VD – Thord Wilkne som antagligen fortfarande debiterade femtio procent av sin tid ut mot kund. Alla är trettio år. Ingen förstår att någon som är äldre än så överhuvudtaget kan arbeta med något sådant här. Det är en bransch dominerad av unga människor, en ung industri, någonting som är i tillväxt och som också har oerhört stark efterfrågan. WM-data har inga säljare, det är alltså ingen som säljer. Telefonerna ringer och det är större efterfrågan än tillgång, så det är en klassisk teknikdriven tillväxtbransch. Så det är klart att det var en dramatisk förändring. Det var ju trots allt tio år som jag hade jobbat i Esso och Thord och jag brukar skoja om att jag nog kom till WM-data präglad av att ”Ja, men det måste ju finnas regler och ordning på saker och ting”, medan Thords inställning oftast var att ”Njae, om man inte har någonting nedskrivet i form av färdiga regler är det ju mycket enklare att anpassa sig och förändra sig. Regelverket bygger vi vartefter vi utvecklar företaget.” Så det var väl en ganska dramatisk skillnad.

Gustav Sjöblom: Då har jag ändå fått berättat för mig att WM-data hörde till de mera uppstyrda bland de nya konsultföretagen, i alla fall vad gäller sådant som att ha koll på siffror och statistik. Det fanns nog ännu mera friflygande konsulter.

Crister Stjernfelt: Ja, det kanske det gjorde, det kanske det gjorde. WM-data präglades redan då väldigt mycket av att det skapas av två barndomskompisar, Thord Wilkne och Hans Mellström, som är väldigt olika som personer, vilket antagligen är ett av framgångskriterierna här. Thord är ordning och reda, ekonomi, siffermänniska, om du så vill lite mer kamreren, medan Hasse Mellström kanske egentligen är mer entreprenör än vad Thord är. Hasse är säljaren, marknadsföraren, den mer utåtriktade. Thord har aldrig varit särskilt intresserad av att vara ute och sälja. Thord har alltid tyckt att det är ju egentligen förfärligt att inte folk begriper att köpa. Skall man verkligen behöva ha säljare? Men till-

sammans bildar de där två naturligtvis en väldigt bra kombination. Hasse ser till att göra affärerna. Thord ser till att räkna hem affärerna och leverera dem. På det sättet var det mycket ordning och reda. Väldigt tidigt föddes den kultur som lever än idag i WM-data. Vi har alltid sagt i WM-data att lönsamhet inte är en ekonomisk fråga, det är en kulturfråga. Den måste sitta i generna på alla. Respekten för, insikten om, och förståelsen för att om man är ett konsultföretag – och framförallt på den tiden när det bokstavligen bara var timmar vi levde på – så lever man på att leverera kunskap och få betalt per timme och då är det väldigt viktigt att alla timmar vi har tillgängliga under en arbetsvecka faktiskt blir fakturerade kund. Det är ingen annan som betalar för det. Det kan låta enkelt, men jag kan lova att vid den här tidpunkten, från slutet på 60-, kanske framförallt början på 70-talet, växer branschen väldigt mycket och det etableras många små nya företag och många av dem överlever inte, bland annat därför att de lite grann glömmer bort den enkla tesen att det är först på fredag eftermiddag, fredag efter lunch brukar vi säga, som man gör vinst. Fram till fredag lunch arbetar man för att täcka sina kostnader. Vinsten uppstår på de fyra timmarna på fredag eftermiddag och då är det ju väldigt viktigt att man inte börjar koppla av efter lunch på fredagen och lägger fötterna på bordet och börjar läsa tidningen och har fredagsöl. Väldigt tidigt i WM-data var vi tydliga med att arbetstid använder vi för att debitera kunder. Skall vi ha roligt, skall vi ha möten, skall vi hitta på saker, så gör vi det efter arbetstid, inte under de åtta timmar per dygn som skall gå till att tjäna pengar för oss själva och våra kunder.

Gustav Sjöblom: Det var inga sådana här kreativitetsdagar som man har på Google?

Crister Stjernfelt: [skratt] Nej, nej. WM-data har varit ett oerhört socialt företag och är förhoppningsvis fortfarande, även om det naturligtvis är svårare när man är tiotusen medarbetare än när man var hundra. Men det har samtidigt präglats av väldig seriositet just i avseendet ”fokus på lönsamhet” och att inte slarva bort det. För gör vi det rätt och blir lönsamma har vi två möjligheter. Under goda tider kan vi använda den lönsamheten till att ha lite kul, men då har vi det på vår fritid. Blir det kärvare tider – vilket det ju så småningom blev – så har vi en väldig nytta av att vi har samlat lite grand i ladorna. På den här tiden hade man ju inga långa åtaganden utan det handlade väldigt mycket om hand ur mun. Thord präglade väldigt tidigt bolaget genom att bland annat driva det på det sättet att vi hela tiden måste veta att om vi så inte har en enda kund, om vi liksom plötsligt står i ett läge där vi inte får några uppdrag, så skall vi ändå kunna betala lön till alla våra medarbetare i tre månader. Det var en klassisk, vad ska jag kalla det för, lekmannamässig cash management, att det skall alltid finnas pengar i kassan. Hela det synsättet präglade WM-data väldigt mycket, så tidigt, tidigt i WM-datas utveckling var det väldig fokus på lönsamhet och hur lönsamheten uppstår.

Gustav Sjöblom: Ditt första uppdrag var att starta upp Danmarksverksamheten?

Crister Stjernfelt: Ja. När Thord övertygande mig om att jag borde komma till WM-data bodde jag ju i Danmark och hade fortfarande mitt uppdrag på Esso. Jag gjorde då ett avtal med Esso att även om jag nu lämnade Esso så skulle jag under en tid fortsätta att fullfölja det uppdraget jag höll på med. Det gjorde faktiskt att jag dessutom bidrog till WM-datas intjäning både med min egen tid, men också genom att ta ytterligare lite konsulter till Esso och hjälpa till att fortsätta det här arbetet. Formellt startade jag ett dotterbolag till WM-data i Danmark, skaffade ett litet kontor och började rekrytera de första danska medarbetarna, ett par tre stycken under det första året. 1 januari -78 föds det danska dotterbolaget. Det fortsätter jag sedan med under -79 som VD för bolaget. Samtidigt är det klart att jag debiterar en hel del av min tid mot Esso. Esso var inte den enda

kunden, för vi började ganska tidigt ha några andra kunder, Berlingske Tidende, tidningsförlaget och några andra få kunder, men Esso var en väldigt viktig kund under det där första året. Det är väl vad som händer under -79 och först sedan flyttade jag fysiskt tillbaka hem till Sverige, 1980, och då utser vi också en efterträdare till mig som VD för bolaget i Danmark.

Gustav Sjöblom: Det var inte bara en ny organisationskultur i WM-data, utan det var också en ny roll att vara företagsledare egentligen. Eller var du van med det från din chefsroll på Esso?

Crister Stjernfelt: Ja, det var väl inte så svårt. Det är klart att det fanns vissa nya inslag i det formella kring att vara ansvarig för ett bolag, men man skall komma ihåg att det var ett ganska litet bolag, inte så många kunder och ganska enkel administration, så egentligen var väl inte det en så dramatisk skillnad. Det är väl egentligen när jag kommer tillbaka till WM-data i Sverige 1979, för då börjar en intressant epok i vår utveckling därför att bolaget har vuxit lite till. Vi är väl fortfarande inte mer än hundratjugo medarbetare eller någonting sådant där, men nu är det den tydliga uppdelningen som jag pratade om tidigare, att Hasse Mellström svarar för marknad och försäljning och Thord sköter mera VD-skapet och administration. Nu är WM-data så pass stort att Thord nog inte har så mycket egna uppdrag längre, utan nu börjar det bli ett heltidsjobb att faktiskt vara VD för det här bolaget. Under åren från -77 fram till -80 har WM-data utvecklat och till och med sålt de första standardsystemen: kundreskontran och leverantörsreskontran, men även ett redovisningssystem. Jag tror att det finns en fyra, fem, sex, sju kunder. Jag tror att den allra första kunden faktiskt var KF, kooperationen, som köpte kundreskontrasystemet. Och det hade WM-data, inom citat, fått lite grann av mig, för man hade fått kunskapen av mig.

Gustav Sjöblom: Du beskrev det som att det du gjorde på Esso var en sorts standardiseringsarbete. Var Esso en föregångare i det här eller var det mera att man var ett så stort bolag och du råkade sitta på rätt plats och samordna det här?

Crister Stjernfelt: Förmodligen. Det var kanske inte unikt, men vid den här tidpunkten finns det ju inte så många så stora internationella bolag. Esso som företag var säkert om inte föregångare så åtminstone väldigt tidiga. Esso eller Exxon – det hade faktiskt bytt namn till Exxon-koncernen och hette Exxon då även om varumärket fortfarande var Esso – var IBMs största kund worldwide och världens största användare av IBM-datorer eller datorer överhuvudtaget, så det är naturligtvis ingen tillfällighet att man är tidiga också i standardiseringsarbetet. Det skall väl sägas att jag själv ännu inte hade börjat använda eller ens haft någon större nära kontakt med standardsystem, men under mina sista år på Esso började vi faktiskt att titta på internationella standardsystem. Framförallt fanns det två system då. Det fanns ett där företaget hette MSA, Management Science of America. Det låg i Atlanta. Jag tror faktiskt att produkten hette MSA också, säkert med några versionsiffror eller någonting till, MSA-GL och MSA någonting annat. Det var väldigt mycket finansiella system på den här tiden, det var ju framförallt där det fanns en stor marknad för att standardisera. Och det fanns ett annat bolag som hette Software International. De båda bolagen var då ledande internationellt på ekonomisystem och det här är naturligtvis stordatorbaserade batchorienterade ekonomisystem och inte så väldigt mycket mera. Det hade jag kommit lite i kontakt med. Jag är inte ens säker på om Exxon hade börjat använda det, men det är möjligt att vi hade gjort det. Jag säger det, därför att när jag kommer tillbaka till WM-data ungefär 1979, när jag kommer till Sverige och Hasse Mellström och jag – och naturligtvis även Thord, men kanske mest Hasse och jag – sätter

oss ned och börjar diskutera nästa steg i vår utveckling, då har vi börjat känna av det. Nu kan inte jag hela historien om EPOK och EPOS, men den utvecklingen har också börjat, så 1979 när vi börjar prata om det här har WM-data redan hunnit märka att ”Hmm, ute hos vissa av våra stora kunder börjar det här fenomenet med standardsystem att dyka upp.” Det var naturligtvis viktigt för WM-data, WM-datas hela bakgrund är ju administrativa system. Det de gjorde innan jag kom var att sälja programmerare och systemerare för att bygga vanliga smör-och-brödsystem: reskontror, redovisning och så vidare. Och det är klart att när kunderna börjar sända signaler som säger: ”Njae, men vi tittar på att köpa ett färdigt bokföringssystem”, då förstår man att både Thord och Hasse som ansvariga för bolaget, lite med med min hjälp, sade: ”Hmm, om det händer och våra kunder börjar köpa färdiga system, då försvinner ju en stor del av vår marknad. Vad skall vi göra då? Skall vi bara passivt sitta och se på? Nej, det skall vi inte göra.” Det är därför man redan 1977 börjar utveckla standardsystem. Framförallt utvecklar man de här reskontrasystemen och lyckas också sälja en del.

Samtidigt är det så att 1979, när vi verkligen sätter oss ned och funderar över vår framtid, så säger vi allihop, kanske mest Hasse och jag: ”Ja, men vänta nu. Att bygga standardsystem är ju egentligen en helt annan affärsidé. Det är en helt annan industri än det som vi håller på med, konsultverksamhet.” Jag minns att vi redan då sade att det är ungefär som musikindustri: det kostar jättemycket pengar att bygga den första mastern, att göra systemet, men när du väl har gjort det är allting annat marknadsföringskostnad, för sedan gäller det bara att få ut det. Sedan gäller det att ha en organisation där du kan förpacka det, trycka broschyrer, skaffa dig marknadsföringsmaterial, ha en säljkår och gå ut och knacka dörr och sälja. Och det förstår man ju att det inte var så WM-data såg ut 1979. WM-data bestod – bortsett från Hasse som var lite sälj- och marknadsorienterad – bara av konsulter. Så vi sade till oss själva: ”Är det det vi skall hålla på med? Nej, det är väldigt tveksamt om vi skall bli till programvaruföretag. Vi är ett konsultföretag.” Och det ledde fram till ett viktigt beslut, för då sade vi: ”Vänta nu. Om vi inte skall tillverka sådana här programvaror, borde vi inte åtminstone vara med och installera programvarorna och anpassa dem?” Det här var ju ändå inte programvaror som man hämtade från hyllan på en CD och stoppade in och laddade ned, utan det var ganska stora projekt med mycket anpassningar och mycket skräddarsydda påbyggnader och lösningar. Vi såg att det fanns en väldigt intressant marknad runt standardsystemen, med utbildning av användare och hela den biten. Så vi fattade ett principbeslut då och sade såhär: ”Vi borde sälja sådana här programvaror, inte tillverka dem, och så borde vi installera och bygga hela verksamheten runt det.” Det resulterade i att vi helt enkelt startade en liten utredning kring ”Om vi nu skall sälja sådana här system, vad finns det?” Vi visste naturligtvis redan att det fanns några svenska system, men det var ju andra som ägde de systemen och byggde sin verksamhet runt omkring dem, så för oss var det inget alternativ att gå till EPOS eller EPOK och säga: ”Vi vill sälja ert system.” Vi uppfattade ju dem som våra konkurrenter, så vi valde att titta på om det fanns internationella system. Det är mycket troligt att det var en stark påverkan från min sida eftersom jag ändå hade sett de här stora internationella systemen och visste att de fanns och att de fungerade. Jag hade nog uppfattningen också att de systemen säkert är mycket mer utvecklade eftersom de är spridda på alla möjliga ställen i världen. Men det fanns ingen som sålde internationella system i Sverige. Vi pratade faktiskt just med det här bolaget MSA, som visade ganska ljumt intresse för de här människorna som kom från den kalla Norden. Man skall komma ihåg att vi var ju ändå och är fortfarande en liten avkrok av världen. Så vi hamnade av en liten slump i en diskussion med ett amerikanskt bolag som hette McCormack & Dodge i Boston. Än idag kan jag inte till hundra procent säga var den första kontakten med dem uppstod, men på något sätt fick vi kontakt med det här bolaget som var ganska litet, bara hundratjugo-tjugofem personer, och relativt nystartat med några år på nacken men inte så

många. De hade tagit fram ett bokföringssystem som hette G/L PLUS och vi bestämde oss för att det kanske var en möjlighet för oss och att vi borde titta på systemet för att bli exklusiva återförsäljare. Då är vi framme vid 1980 och det slutar med att Hasse Mellström och jag, efter lite sonderingar, åkte över och träffade dem och så småningom skrev ett exklusivt återförsäljaravtal för den nordiska marknaden. Så börjar vi egentligen hela den resan som varar ända fram till ungefär 1987, kan man säga. Det är den tid det tar för den här marknaden att i stort sett bli mättad. För parallellt med att vi gör det här börjar EPOK och EPOS att dominera framförallt den svenska storföretagsmarknaden.

Gustav Sjöblom: Du nämnde att ni såg mjukvaruindustrin som en parallell till musikindustrin. Det finns en brittisk forskare som hette Martin Campbell-Kelly som har skrivit om den amerikanska mjukvaruindustrin och menar att i början runt 1970 var det många som trodde att man skulle kunna sälja programmen som skivor, men när man började tittade på det upptäckte man att det snarare var som en sorts kapitalvara. Det var först på slutet av 70-talet och kanske särskilt när PC:n började komma som man fick någon sådan massmarknad.

Crister Stjernfelt: Jo, det är väl riktigt. Jag brukar dra den parallellen, men sedan är det väl ändå sant att någon riktig musikindustrimarknad blev det aldrig för den typen av system. Du har rätt i att det egentligen inte kom förrän med minidatorerna och PC:n, därför att stordatorsystemen var alldeles för komplexa och framförallt inte utvecklade på det sättet att de var generellt användbara. Det krävdes väldiga anpassningar, vilket i ärlighetens namn också var det som var intressant för oss. För WM-data hade inte det här varit särskilt spännande om det bara hade handlat om att åka runt och sälja en manual och ett magnetband med program. Det hade ju varit en helt annan affärsidé. Det intressanta för oss var att ett klassiskt projekt för att installera ett nytt ekonomisystem väl bestod av tio procent licensavgift och nittio procent installationsarbete och det var ju på installationsarbetet som vi tjänade pengar även om vi naturligtvis också fick en royalty på licensen som vi sålde. Det var det klassiska (och det är det väl fortfarande) att den som säljer får femtio procent av licenspengen och den som är tillverkare får femtio procent och sedan får man en del av den årliga vidareutvecklingsavgiften eller underhållsavgiften.

Man kan säga att vi startade 1981. Våra egna reskontrasystem Kundax och Levax har då hunnit få en ganska hyfsad marknad, så vi har säkert ett trettio-fyrtiotal större kunder som kör de här systemen. Men 1981 börjar vi att som komplement till dem att sälja G/L PLUS, ett rent ekonomisystem, General Ledger, både intern och extern redovisning. Hasse och jag är båda klassiska säljare, marknadsförare. Ingen av oss är några kvalificerade ekonomer och vi ägnade inte så särskilt mycket tid åt att egentligen titta på systemets funktionalitet. Men för att ändå få lite koll på det skickade vi över en av våra ekonomer till Boston för att titta på systemet och göra en analys av det utifrån vad han och delvis vi visste var de svenska, eller de nordiska kraven på ett ekonomisystem. Till bilden hör att nu har EPOK och EPOS börjat sätta någon form av svensk standard och de är ju byggda kring RP-modellen, alltså Mekanförbundets kontoplan och hela det sättet att jobba med internredovisningen och externredovisningen. Då visade det sig att när han kommer över till USA och börjar titta på det här systemet – någonstans i de djupa källarvalven har jag antagligen kvar den rapport som han skrev och vi behöver väl inte skämmas för att idag säga att i den rapporten stod det ungefär att detta system är fullständigt oanvändbart i den nordiska marknaden. Om man skall prata väldigt konkret så hade det en kontosträng som var på sex tecken och om man tittar på hur RP-planen såg ut så byggde den på att du hade många komponenter i din kontosträng. Du byggde på dem med konton och kostnadsställen och projektnummer och allt vad det nu var, så att du skulle kunna göra alla dina olika analyser, framförallt för att klara internredovisningen. Så såg det inte ut i

ett amerikanskt system. Det hade i princip bara en sexpositioners teckensträng där du kunde stoppa in någonting och sedan byggde man utanför själva systemet hierarkiska strukturer ovanpå det där. Egentligen var det som om man tänker sig att man stoppar in bara data på den absolut lägsta nivån och sedan kunde man aggregera det uppåt på olika sätt och skicka det till höger och vänster, men hela tiden bara i ett hierarkiskt stigande system, så man kunde inte göra alternativa analyser. Så vår ekonom sade att: ”Det där kommer aldrig att gå. Så jobbar inte svenska företag, så det här går inte att sälja.”

Gustav Sjöblom: Det var innan ni hade gjort lanseringen?

Crister Stjernfelt: Ja, innan vi hade lanserat det. Hasse och jag hade bestämt oss mera på kommersiella grunder för att det verkade intressant och verkade var ett företag som har någonting. Det var, skall jag också säga, ett förhållandevis modernt system. Det var utvecklat för en bank i Boston på slutet av 70-talet, början av 80-talet. Så det var modernt, framförallt i förhållande till MSA och Software International som hade funnits under många, många år. Vid den här tidpunkten hade vi aldrig hört talas om SAP. De fanns faktiskt i Tyskland redan då, men det kände vi inte till, för den enda marknad vi kände till var egentligen den som var dominerad av IBM och amerikanska produkter.

Nåväl, av någon outgrundlig anledning säger vi till varandra att: ”Ja, det är möjligt att han har rätt i att det där liksom inte riktigt passar. Men vad fasen, det måste ju finnas ett annat sätt. Amerikanarna har bara valt ett annat sätt att göra det.” Så möjligen på grund av okunskap – men det visar ju hur viktigt det är att man har en idé och drivkraft – så bestämde vi oss för att ”Det är klart att det går att sälja” och så gav vi oss ut i marknaden och sanningen är ju att det gick att sälja. Sedan kan man diskutera om systemet var särskilt väl lämpat för Norden eller inte, men i ärlighetens namn kanske man kan säga att det spelade väl inte så stor roll. Tittar vi framåt i tiden från 1981 kan man säga att efter sex år har WM-data faktiskt skaffat sig en stark position med hjälp av det här systemet och de andra komponenterna, reskontrasystem och anläggningssystem och liknande som McCormack & Dodge fortsatte att utveckla. Jag skall inte säga dominerande position, för jag tror att EPOS blev den som hade flest installationer i Norden, men vi hade en stark marknadsandel och jag tror vi var uppe i ungefär trettio procent. Vi sålde varje år fler nya system än våra konkurrenter, vilket gör att när marknaden mättas 1987 – redan -86 började man väl se de tendenserna – så är det ingen tillfällighet att det slutar med att WM-data köper EPOS och två år senare så köper vi också EPOK. Det hade vi inte kunnat göra om vi inte hade skaffat en så pass stark marknadsposition. Däremot var systemen byggda utifrån väldigt olika principer. G/L PLUS – som sedermera kom att heta GL-M, där M stod för Millennium – var under hela sin utveckling byggt på en annan plattform än den klassiska RP- och Mekanförbundskontoplansmodellen.

Gustav Sjöblom: Vad fick ni för feedback från kunderna på den bristen?

Crister Stjernfelt: Vi övertygade våra kunder eller prospects om att det här systemet var bättre än EPOK och EPOS. Det gjorde vi naturligtvis inte genom att det var bättre vad avsåg själva den funktionaliteten med kodsträng och allt det där, utan det fanns naturligtvis andra delar, andra komponenter, och de var faktiskt oftast lite mer tekniskt drivna. Jag vet att vi var först i hela marknaden med någonting som hette PC-länk. PCn kom inte förrän 1982 och då var den verkligen en stand-alone personal computer. På varje ekonomichefs eller redovisningschefs skrivbord stod det nu en PC vid sidan om den 3270-terminal som var kopplad till stordatorn. PC:n kunde man inte använda till särskilt mycket, utan vad man gjorde var att man fick ut en massa information, en massa långa listor från sin stordator. Sedan knackade man in dem i sin PC där man hade ett kalkylark som

på den tiden hette Lotus 1-2-3 eller liknande – det fanns ett par olika sådana här kalkylark för PC. Men i dem fick man ju mata in alla data i manuellt. Det var ett stort arbete, men framförallt var det en stor felkälla därför att när man sedan började jobba kunde man inte vara helt säker på att det var samma data som man hade i sin stordator. Det var ju ändå där inne i stordatorn som det centrala ekonomisystemet låg. Vi kom då väldigt, väldigt tidigt med PC-länk, som var en automatisk överföring mellan stordatorn och PC:n – du kunde liksom tanka ned i din PC. Med hjälp av bland annat det skapade vi en konkurrensfördel. Det där intresserade naturligtvis varje ekonomichef: ”Aha, man kan automatiskt föra över saker.” Det fanns säkert en del andra saker. Vi var ganska tidiga med att koppla på terminaler. 1981 när vi började sälja programvara är det ju batchsystem. Det finns inget sätt att kommunicera med systemen och terminalversioner kommer inte förrän ett par år senare. Så hela tiden kan man säga att vi driver vår marknadsföring och försäljning mer utifrån den ytterligare funktionalitet, ofta teknikrelaterad funktionalitet, som vi kunde erbjuda i konkurrens med EPOK och EPOS, som rent redovisningstekniskt hade betydligt bättre och mer avancerade system.

Gustav Sjöblom: De var inte uppbackade av konsultföretag på samma sätt heller. EPOK utvecklades av Eurocs dataavdelning som sedan blev Edebe och EPOS utvecklades av RIAB. Hur spelade det in i konkurrensen?

Crister Stjernfelt: Jag tror att det hade en stor betydelse i det avseendet att WM-data hade en fördel av att vara ett stort konsultbolag med stor kapacitet – kanske jag skall säga mer än kunskap – att ta sig an ett sådant här projekt, jämfört med till exempel RIAB. Den riktigt, riktigt aktiva marknaden varade bara under perioden -82, -83 fram till ungefär -86, -87 och det är möjligt att det hade bytt namn till EPOS Konsult eller BIG vid den tiden. De hade egentligen mer redovisningskompetens. Om du tittar på och diskuterar med EPOS/RIAB som vi sedan köper 1987, så vet jag ju att när vi köpte det fick vi för första gången en gruppering av ekonomikonsulter och civilekonomer, utbildade ekonomer som jobbade med systemet. Så hade aldrig WM-data jobbat och det har naturligtvis att göra med vår bakgrund som IT-tekniker eller konsulter. Vi jobbade med det mycket mer utifrån ett datatekniskt perspektiv. Men man skall komma ihåg att det var stora problem att få sådana här system att fungera i sin tekniska miljö. Ekonomerna i all ära, men fortfarande var det väldigt mycket ett datatekniskt utmanande projekt.

Man skall också komma ihåg att vi nu är vid den tiden när det händer så ofantligt mycket med den teknologiska utvecklingen och väldigt mycket är drivet av teknologi. Först kommer terminaler. Redan det är ju ett märkligt fenomen, att vi kan sitta framför en terminal och tangentbord och kommunicera. Då händer också det att vi börjar få det som så småningom kallades för grafiska användargränssnitt. De första terminalsystemen var ju helt numeriska och byggde bara på en massa bokstäver och siffror som man skulle knacka in på konstiga sätt och det är egentligen inte förrän PCn har gjort sin entré som vi får grafiska användargränssnitt. Men vi får också någonting annat, nämligen databaser och vi får något så märkligt som relationsdatabaser. Och det finns inte bara en utan det finns plötsligt två och tre och fyra. IBM är fortfarande ganska dominerande och kommer med sin databas DB2. Fast IBM har också två operativsystem, ett som heter IMS och ett som heter DB2, så de riktigt stora företagen använder IBMs IMS databas, medan de medelstora använder något som heter DB2. Naturligtvis är det så om man som utvecklare ska utveckla system för båda miljöerna drar det väldigt stora kostnader, vilket ökar komplexiteten och du måste ha teknisk kunskap om båda de här miljöerna. Där skapade vi också vissa konkurrensfördelar framför våra konkurrenter. Vi hade en amerikansk tillverkare i ryggen som tillverkade och sålde många hundratals system. Om EPOK och EPOS kanske sålde ett tiotal, femton per år sålde McCormack & Dodge hundratals system och

det är klart att de hade mycket större utvecklingsresurser. Därför var vi kanske snabbare att komma till marknaden med en del av de här teknologiskt nya sakerna, IDMS, IMS, DB2 och så vidare. Så småningom kom de andra databasleverantörerna, Oracle … Jag har till och med tappat namnet på dem. En del av dem har ju hunnit försvinna sedan den tiden, men det fanns ett antal. Så man kan säga att i förhållande till dagens marknad var vi vid den här tiden fortfarande väldigt teknikdrivna, alltså, tekniken i sig drev väldigt mycket. Jag brukar säga när jag är ute och pratar och föreläser på olika ställen att det här är ett typiskt exempel på en marknad som inte är särskilt mogen. Det gick nästan aldrig att sälja någonting som man hade och som var beprövat, utan kunderna ville alltid ha nästa version, nästa release. Vilket naturligtvis ledde till att kvaliteten på den här tiden var rätt undermålig. Det är ingenting vi som levererade grejorna behöver be om ursäkt för, för det var ju faktiskt så att marknaden inte efterfrågade kvalitet. Marknaden efterfrågade hela tiden nya ”bells and whistles”. Det var fortfarande väldigt mycket IT-avdelningarna. Ekonomiavdelningen och ekonomichefen var naturligtvis den som i slutändan var användare och beställare av ekonomisystemet, men i ärlighetens namn var det väldigt mycket IT-avdelningen som styrde hur en upphandling gick till. Det var de som gick in och sade: ”Nej, det måste vara databasen XYZ. Det är den miljö vi har här” och den stackars ekonomidirektören hade ju ingen aning om vad det betydde. Och som ett kanske mera IT-kunnigt företag än våra konkurrenter EPOK och EPOS hade vi större möjligheter att påverka och sälja in på IT-avdelningen.

Gustav Sjöblom: Om vi går tillbaka till 1978 så har jag sett en lång lista av ekonomisystem som utvecklats, ofta ungefär som EPOK och EPOS att det är en IT-avdelning på ett halvstort eller stort företag som tillsammans med någon konsult utvecklar egna affärssystem. Var det som hände sedan att det blev någon sorts utslagning och att från -82 så var det ett fåtal större aktörer?

Crister Stjernfelt: Ja, framförallt får man dela upp marknaden i två kategorier …

Gustav Sjöblom: Nu tänker jag på stordatorbaserade system.

Crister Stjernfelt: Om vi håller oss till de stordatorbaserade systemen kan man säga att jag och Hasse Mellström tittade på det här och om jag inte minns fel fanns det i hela Norden bara cirka hundrafemtio tänkbara köpare av sådana här system. Det var helt enkelt baserat på att vi tittade igenom hur många stora företag med stordatormiljö det fanns. Man kan inte sälja fler än vad det finns. Då skall man kanske också tänka på att det är klart att även om vi nu pratar IBM hela tiden så fanns en liten marknad vid sidan om IBM. Det som då hette Univac och sedermera blev Unisys hade en hyfsad stor marknadsandel beroende på att Univac tog över resterna av Datasaab som ju hade en kort period när man tillverkade datorer och också sålde, framförallt till myndighetsvärlden. Någonstans runt -74 bildades SAAB-Univac och det var underbart för oss som konsulter, för det skapade en stor marknad när man var tvungen att konvertera alla gamla SAAB-system.

Gustav Sjöblom: Jobbade ni med det också?

Crister Stjernfelt: Ja. Däremot inte på ekonomisystemsidan. Den marknaden var helt enkelt kommersiellt för liten för att det skulle vara intressant för någon att gå in i, så ekonomisystemmarknaden styrdes ändå väldigt mycket av IBM. Men du har ju rätt i att om du tittar på den där listan som du nämnde från 1978 så skulle jag gissa att ett antal av de som stod där var ännu smalare system för till exempel just SAAB-Univac. Jag vet faktiskt

att både EPOS och EPOK gav sig på att försöka göra en version för de där. För att göra en lite utvikning: häri ligger också en del av skälet till att de här företagen så småningom får allt större problem att överleva. I den lilla marknaden som vi ändå lever i här uppe i Norden – även om vi inkluderar alla de Nordiska länderna – kan man konstatera att det inte går att med så litet underlag utveckla system för så många olika miljöer, alltså både hårdvarumiljöer och databasmiljöer. Det blev för mycket helt enkelt.

Gustav Sjöblom: Det som senare skulle bli IBS men då ännu var EF:s eller PA-Consultings svenska datadivision, gjorde en väldigt annorlunda nischning på slutet av 70-talet. Dels gick de från någon slags konsultverksamhet mer och mer mot egenutveckling av affärssystem, dels använde de minidatorplattformen, där det var snabbare tillväxt och fanns färre etablerade spelare. Vad var det som gjorde att de på två sätt gjorde diametralt motsatta vägval gentemot WM-data?

Crister Stjernfelt: För det första kom IBS från en mer klassisk verksamhetskonsultbakgrund. Det var ju EF, det var inte IT-tekniker. Vi kom från en rent IT-teknisk bakgrund. WM-data var ju ett gäng programmerare som visste hur man programmerade datorer, så vi har alltid närmat oss det här mer från det IT-tekniska perspektivet. Vårt intresse för att ta in ekonomisystem och göra det till en del av verksamheten var absolut bara som ett medel för att driva konsultverksamheten. Även om du går fram till mitten av 80-talet när vi ändå har etablerat ett dotterbolag för programvara och en hyfsat stor verksamhet med mig som VD, så får man inte glömma bort att ur företaget WM-datas perspektiv var det oerhört tydligt och klart och aldrig ifrågasatt att vi bara hade ett existensberättigande och det var att skapa en kundbas så att vi kunde börja sälja andra konsulttjänster till de kunder som vi hade sålt ekonomisystemen till. Vi var ärligt talat egentligen inte så intresserade av att skapa en egen marknad för själva ekonomikonsultverksamheten. Men EF – och det gäller faktiskt också RIAB, kanske mer än Edebe – närmade sig marknaden mycket mer utifrån kunskap om ekonomistyrning och så skaffade man sig datasystemet som ett medel att utveckla den konsultverksamheten. Så skillnaden är verksamhetskonsulting eller IT-konsulting och för WM-data har det alltid varit IT, den tekniska sidan som har varit drivande. Det förklarar också lite grann hur det här fortsätter när vi tittar ännu längre fram i utvecklingen. Det viktiga vi åstadkommer under de här sex, sju åren i början på 80-talet för WM-data är att vi använder ekonomisystemverksamheten för att etablera en stor kundbas. Och framförallt, den stora skillnaden – och det här ägnade ju jag mycket tid åt då och har gjort i resten av hela min karriär i WM-data – var att se på hur man kan utveckla affären för att skapa en större kontroll över sin kundbas. Klassisk konsultverksamhet har den svagheten att man inte har något kitt, man har ingenting som binder kunden till sig. Om du är konsult i WM-data 1977 och slutar och går till ett annat företag kan jag garantera att kunden följer med. Kunden är lojal mot dig, för det är din personliga kunskap som konsult som kunden har köpt. Men om jag har sålt ett ekonomisystem och du jobbar med ekonomisystemet hos kunden och du slutar, så kan du inte ta med dig kunden för det är vi som äger systemet. Det är vi som levererar uppgraderingar till det. Det är vi som står för kompetensen. Så WM-data får en oerhört mycket starkare kundbas i och med att vi inför den här ekonomisystem- eller standardsystemverksamheten. Fram till dess hade vi en väldigt lättrörlig kundmassa.

Gustav Sjöblom: Om man tittar på konkurrensen i en annan riktning och jämför med Programator, som var det största privatägda ADB-konsultföretaget i Sverige, hur skilde ni er från dem?

Crister Stjernfelt: För det första kan man säga såhär att fram till 1980 när WM-data verkligen börjar med ekonomisystem och standardsystem, så var Programator och WM-data väldigt lika. Vi ser precis likadana ut och vi har nästan samma bakgrund och vi startar ungefär samtidigt och vi utvecklas på samma sätt. Det finns en liten skillnad, tror jag, delvis av historiska skäl. WM-data, vi är ju födda … Nu säger jag vi, jag var ju inte med och startade det, men du hör ju att bakgrunden är precis densamma. Alla vi som drev WM-data kommer från klassisk administrativ databehandling. Vi kan faktiskt bäst det här med reskontror och bokföring och löner. Om jag inte helt har fel för mig har till exempel Lasse Irstad som startade Programator en ingenjörsbakgrund och jag tror att Programator under hela sin uppbyggnad var lite mera tekniskt inriktade. Det som vi höll på med på WM-data då och i stort sett gör än idag, det är inte så sexigt. Det fanns ju ett skäl till att det hette smör-och-bröd-rutiner. Det ligger nog mycket i det att den bakgrunden ledde oss in på tanken att börja marknadsföra ekonomisystem. Jag är ganska säker på att man i Programators ledning någonstans här i slutet på 70-, kanske i början på 80-talet, säkert också från tid till annan förde diskussioner och tittade på vad WM-data gjorde och sade ”Aha, skall vi ge oss in på det här? WM-data har börjat sälja ekonomisystem …” Men det kräver en helt annan affärsmodell. Konsultverksamhet och programvaruverksamhet – inte tillverkning av programvaran nu utan försäljning av programvara – är två helt olika affärsmodeller. Skälet till att vi kom att göra det tror jag i stor utsträckning är – bortsett från att vi hade, som jag säger, lite grand våra rötter inom den här typen av verksamhet – men att vi överhuvudtaget kom att våga oss på att göra någonting som var så annorlunda än att driva konsultverksamhet tror jag har att göra med dels Hasse Mellström, som så att säga var den mera marknadsfokuserade personen och mera säljinriktad, dels mig själv. Vi startade någonting som i WM-data var väldigt udda verksamhet och vi var de första i företaget som hade säljare. Det fanns inga säljare i WM-data. Vi hade aldrig sysslat med att sälja någonting, det behövde man inte göra som konsulter på 70- och 80-talet, efterfrågan var ju oändligt stor. Jag tror att det har varit väldigt viktigt för WM-datas utveckling, därför att vi som nu började med det här fick ju lära oss att sälja. Jag gick bokstavligen på ett antal kurser. Jag var i USA och utbildade mig hos en kille som heter Walter Brown, en av grundarna till Software International, och fick lära mig mycket om hur man säljer. Vi hade ingen säljkunskap, det fanns ingen säljkultur. Vi var tekniker som pratade med tekniker, men inom programvaruverksamheten byggde vi en marknads- och säljkultur som vi långt senare i WM-datas utveckling har haft stor glädje av, tror jag, därför att det är egentligen inte förrän i mitten av 90-talet som hela IT-branschen började bli så pass mogen att man faktiskt måste börja tänka i termer av hur man säljer saker och ting och inte bara lita på att man kan gå ut och prata om sin tekniska kompetens och så köper folk den.

Gustav Sjöblom: Ni hade inget arbete alls på minidatorsidan?

Crister Stjernfelt: Lite grann började man på konsultverksamheten att jobba med minidatorer redan i slutet på 70-talet. Men om vi håller oss till den mera programvaruorienterade mjukvarusidan gjorde vi ingenting på minidatorsidan förrän 1987. Fram till dess är det bara stordatorsystem det handlar om och det har att göra med att det heller inte var någon efterfrågan i vår kundbas, eftersom vi bara vände oss till stora företag som alla vid den tidpunkten faktiskt i stort sett bara hade stordatorer. Det är inte förrän precis i skiftet -86-87, då börjar också den IT-tekniska miljön börjar förändras. Dels har PC:n nu kommit och blivit lite mera en del av ”the corporate network”, även om den fortfarande lever väldigt mycket sitt eget liv. IBM har naturligtvis redan vid den här tidpunkten System/36 och System/38 som sina minidatorer, men de används framförallt av mindre företag. Några stora företag har börjat använda dem för till exempel sina lager eller försäljnings-

kontor eller för vissa typer av verksamheter. Det där har vi väl noterat i WM-data och det är ett av skälen till att WM-data 1987 köper BIG. Vad vi var intresserad av var kombinationen av dels EPOS-konsult med hela sin kundbas, dels konsultbolaget Consab. Vi köper ju inte EPOS för att vi vill köpa ekonomisystemet EPOS, det är vi helt ointresserade av, utan EPOS har en fantastisk kundbas. Jag tror det fanns hundratrettio installationer eller något sådant av EPOS och de kunderna var oerhört intressanta kunder för oss. Som jag just sade för några minuter sedan hade vi ju själva kommit till den insikten och vi hade också lärt oss hur viktigt det var att äger man systemet som är installerat så äger man, inom citat, kunden. Men det fanns ett annat viktigt komplement i Beijer Information Group och det var det som hette Consab och var konsultbolaget för System 36 och 38. De här killarna och tjejerna kunde bland annat programmera i RPG. RPG var det språk som man programmerade System 38 i och framförallt System 36, men RPG var också det språk som initialt kom att dominera när AS/400 kom. Nu kommer jag inte exakt ihåg årtalet. Den hette ju Silverlake under sin utvecklingstid men AS/400 när den så småningom kom, och jag skulle gissa att den kom -88. Då först ger sig WM-data också in på programvara för minidatorer. Då kan vi inte längre bara jobba med McCormack & Dodge som fortfarande är väldigt stordatororienterade, utan då skriver vi avtal – också exklusivt återförsäljaravtal – med en annan amerikansk tillverkare som hette SSA. Jag minns ärligt talat inte riktigt vad initialerna står för, men de hade en programvara som hette BPCS och var en av världens mest installerade AS/400-programvaror. Det är nu först som vi börjar konkurrera med IBS. In till dess hade IBS och WM-data levt helt på parallella spår. Nu börjar också Intentia att poppa upp, IFS inte fullt så mycket, men både Intentia och IBS är stora och helt fokuserade på just AS/400 marknaden.

Gustav Sjöblom: Kan man se PC-länk som en genväg – eftersom ni inte var representerade på minidatorsidan – direkt från stordator till någon sorts client-server modell eller PC-världen?

Crister Stjernfelt: Delvis, men igen tror jag det har mera att göra med att den kundbas som vi framförallt fokuserar på styr vårt val av lösningar. De kunderna som vi jobbar med, banker, försäkringsbolag, stora företag, även den offentliga sektorn, de har alla stordatorer och de är ganska tidiga PC-användare, vilket innebär att för dem blir den där hopkopplingen ganska viktig. De pratar inte så mycket minidatorer. Minidatorerna hittar vi huvudsakligen i den tillverkande industrin och det kanske också hör till bilden, skall jag säga, att om man tittar tillbaka på en kundlista för WM-data i mitten av 80-talet så kommer du att se att vi har relativt få tillverkande industrier. Vi har mycket mera av bank, försäkring, transport, retail och så vidare. Det är ganska lite tillverkande industrier. Det kan möjligen ha att göra med just ekonomisystemen. Vi skapade väldigt mycket av vår marknad med hjälp av systemförsäljning och G/L PLUS och GLM var ju extremt olämpligt att använda för tillverkande industri. Det är framförallt i industrin som du behöver de här långa kontosträngarna med alla sina projekt och produkter och allt var det nu är som man vill göra sin internredovisning och uppföljning på. Och omvänt, var hittade vi de flesta EPOS- och framförallt EPOK-installationerna? Jo, inom tillverkande industri. Det innebär alltså att när vi sedan kommer fram till slutet på 80-talet och börjar sälja minidatorsystem förändras bilden lite grand och då börjar vi närma oss en annan målgrupp. Då får vi kunder som Electrolux och Gullfiber nere i Skåne, alltså klassiska tillverkande industriföretag. Det har vi inte haft särskilt mycket tidigare. Det var också en del av förklaringen till att de olika aktörerna här i marknaden lever delvis var och en i sina marknader, sina huvudområden. Vi dominerade finansbolagen – Svenska Finans, Finans Scandic och så vidare. Det fanns ett antal finansbolag som växte upp och alla var typiska kunder till WM-data.

Gustav Sjöblom: När ni började lansera G/L PLUS, levde Levax och Kundax, alltså era egna reskontrasystem, kvar? Integrerade ni dem med G/L PLUS eller tog ni även in amerikanska reskontrasystem?

Crister Stjernfelt: Det första vi gjorde var egentligen att vi så gott vi kunde integrerade våra egna reskontror. Skälet till det var väldigt mycket en funktionalitetsfråga. I USA och kanske överhuvudtaget ute i världen hade man vid den här tidpunkten väldigt lite automatiserade reskontrasystem. Vi var väldigt tidiga i Norden på att automatisera och datorisera. Det är väl kanske mitt största bidrag under tiden inom Esso, att jag bland annat byggde automatiserade kravsystem. På den här tiden har många företag fortfarande väldigt manuella kravrutiner och kanske bokstavligen sitter och skickar brev till folk och kräver in pengar. Vi byggde väldigt automatiserade system och det fanns inte i USA, så det var helt enkelt inte möjligt att marknadsföra det som man hade utvecklat i USA på den här sidan Atlanten. Tittar du på våra konkurrenter är det också intressant att EPOS väldigt var länge bara ett ekonomisystem, alltså bara ett redovisningssystem. Så småningom kompletterade man det med någonting som hette KORE och det var kund- och leverantörsreskontrasystem, men de är egentligen byggda helt oberoende av EPOS. Det var liksom inte komponenter i en och samma plattform utan egentligen ganska fristående system. EPOK minns jag inte vad de hade, om de överhuvudtaget utvecklade reskontrasystem, det gjorde de säkert. Hursomhelst, vi behöll till en början de vi själva hade. Så småningom kom McCormack & Dodge med en sorts … ja, det man idag skulle kalla för en plattform, en teknisk plattform, en miljö i vilken man byggde alla sina system. Då tog vi till oss och utbildade oss i den tekniska miljön, installerade den här hemma. Då hade vi inte några datorer utan köpte datortid av en servicebyrå och på den servicebyrån installerade vi den här tekniska miljön och byggde om våra reskontror till det som då hette Millennium-miljön. Då blev redovisningssystemet GL-M och sedan hette den AR-M för Accounts Receivable M och AP-M för Account Payable. Men det var faktiskt vi som byggde systemen och de systemen fanns bara här i Norden trots att de var byggda i McCormack & Dodges plattform. Kanske till bilden också skall sägas för tydlighetens skull att det bolaget köptes sedermera av Dun & Bradstreet som var och fortfarande är en av världens största företag inom informations- och kreditinformation. De köpte det här bolaget och det kom att heta Dun & Bradstreet Software någonstans från mitten eller slutet av 80-talet. Vi fortsatte att utveckla reskontrasystemen själva, men vi hade ju stor hjälp av att vi inte behövde bygga den underliggande teknologin utan kunde mera syssla med den applikationsmässiga utvecklingen.

Gustav Sjöblom: Men om man jämför med moderna ERP-system var det ändå ganska få moduler. Det fanns ingen supply-chain-management och CRM och personal- och lönehantering. Vilka moduler var det?

Crister Stjernfelt: Nej. Om vi pratar om tidsperioden fram till -86-87 för stordatorsystemen så var det redovisning, kundreskontra, leverantörsreskontra och anläggningsregister. Det var i princip det som fanns och som vi marknadsförde. Någonting annat hade vi inte och vid den här tidpunkten säljer vi i princip heller inte några egna lönesystem. Vi utvecklade ett lönesystem men ganska snart lade vi det i stort sett på is. Det blev för mycket. Det var nog med att hålla den här verksamheten igång. Och framförallt hände ju det när vi köpte EPOS 1987, att vi gick in i en helt ny fas som mycket mer handlade om att förvalta kundbasen och på olika sätt hantera de olika system vi har, som nu börjar bli ganska många. Det blir ännu tydligare att vi absolut inte är någon programvarutillverkare

längre och det säljs heller inte särskilt mycket nya system. Efter 1987 såldes det väldigt få stordatorbaserade system av något slag. Den marknaden tar egentligen slut där.

Gustav Sjöblom: Europa har en mjukvarumarknad som domineras väldigt mycket av nationella leverantörer, oftast med lite mindre inslag av amerikanska. Hur passar WM-data in i den här bilden och varför har det blivit som det har blivit?

Crister Stjernfelt: Om du tittar på den nordiska marknaden så är den kanske lite unik kanske. Amerikanska system introducerades ju av WM-data redan 1981, vilket delvis öppnade vägen sedan för ytterligare en amerikansk tillverkare, MSA, som kom några år senare. Men framförallt fanns det relativt få amerikanska system ute i Europa. Du hittar dem i USA och i England av förklarliga skäl och det är naturligtvis väldigt mycket språk men också gemensam redovisningsteknisk bakgrund och kultur. Att vi banar väg och att amerikanska system fick en så pass stor närvaro i den nordiska marknaden är nog lite slumpartat. Hade inte vi bestämt oss för att göra det, så är jag inte alls säker på att vi hade haft ett så stort inslag. I övrigt gäller samma sak här i Norden, att det är väldigt dominerat av lokala system. I antal var det EPOK och EPOS som var de stora på stordatorsidan och när vi sedan kommer fram mot minidatormarknaden blir det IBS och Intentia och i någon mån IFS som helt dominerade. Så vi är väl i det avseendet inte annorlunda än resten av Europa. Det är först när SAP och kanske i någon mån Oracle så småningom kommer med med sina ekonomisystem som vi får sant globala ERP eller standardsystem.

Gustav Sjöblom: Om den svenska hemmamarknaden hade varit lika stor som den västtyska, tror du att ni hade tagit ett annat beslut 1979 när ni valde att inte egenutveckla?

Crister Stjernfelt: Nej, jag tror faktiskt inte det, även om det är svårt att säga, för jag vet att vi var väldigt upptagna av just detta med ”Hur stor är marknaden?” och ”Kan en sådan marknad bära den utvecklingskostnad som skulle krävas?” Men vi var väldigt på det klara med att vi inte skulle ge oss ut och bli någon internationell aktör utanför vår nordiska marknad. Hela vår grund var hela tiden ”Vi sysslar inte med detta för att det är något självändamål att skapa en marknad för och sälja ekonomisystem, utan vi har alltid sett oss själva som en IT-serviceleverantör.” Vad vi ville göra var att skapa marknadskontroll, kundkontroll, så jag är ganska säker på att vi hade kommit till samma slutsats att det måste vara bättre att vi ägnar oss åt att gärna sälja systemen, men framförallt att installera, anpassa och göra allt det som ligger runt omkring. Nu skall vi komma ihåg att vid den här tidpunkten i början av 80-talet och ända fram till -86-87 har vi inga som helst tankar på att vi faktiskt också skall börja köra datorer. Först 1989 köper vi vår första datacentral. I WM-data idag, av vår omsättning på elva miljarder, som den kommer att vara ungefär i år, så är det tre och en halv miljard som är drift, infrastruktur. När vi så småningom gör det skapar det faktum att vi nu har byggt upp den här kundbasen och, inom citat, äger de här kunderna i kraft av att vi sitter på själva programvaran, väldigt bra underlag för oss att så småningom också leverera drifttjänsterna till samma kunder. Samma kunder kommer en dag att ringa upp oss och säga: ”Hörrni, kan inte ni ta hand om det här. Vi har EPOK eller vi har det och det och lite andra stordatorsystem och de snurrar och går här på våra stordatorer. Kan inte ni köra dem åt oss?” Det hade kanske inte heller hänt på samma sätt om vi inte hade byggt den här kundbasen.

Gustav Sjöblom: Det hade väl varit svårt att räkna ut om man tittar på slutet av 70- och början på 80-talet när servicebyråverksamheten var på nedgång och stordriftfördelarna tycktes minska?

Crister Stjernfelt: Ja. Vi har ofta sagt att där har vi verkligen all anledning igen att upprepa: ”Hur har WM-data utvecklats?” Det är ju väldigt lätt när man sitter och skall skriva sin egen historia att säga ”fantastiskt vad förutseende vi har varit och hur vi hela tiden har lyssnat på och anpassat oss till marknaden”. Svaret är att vi alltid har varit duktiga på att lyssna på vad våra kunder. Det är när våra kunder börjar ändra sitt beteende som vi ändrar oss. Vi har nästan aldrig suttit hemma på kammaren och tänkt kloka tankar och kommit på att ”såhär kommer nog marknaden att se ut.” I årsredovisningen för 1988, som kommer ut på våren 1989, skriver Hasse Mellström som styrelseordförande ganska tydligt att ”Nej, servicebyråverksamhet och datordrift skall inte vi hålla på med. Det är inte vårt kunskapsområde.” På sommaren 1989 köper vi vår första datacentral. Jag brukar alltid berätta om det och säga att det bara visar hur anpassbara vi är, men sanningen är ju att det är klart att vi då hade börjat se vad som sedermera skulle komma att hända. Den här kundbasen som vi pratar om nu, som byggs i början på 80-talet av klassiska stora företag med stora datorer, det är ju samma kunder som sedan – naturligtvis starkt påverkade av den tekniska utvecklingen – börjar introducera en helt annan IT-miljö med distribuerade datorer. Då har vi ännu inte uppfunnit begreppet servrar, men hela Unixvärlden och allt det som exploderar i slutet på 80-talet och början på 90-talet leder till att det blir en fantastisk marknad för att ta hand om alla de här gamla stordatorerna. Vi är ju inte dummare än att vi ser 1989 att: ”Oj då, är det så det kommer att se ut och om alla de här kunderna en dag ringer till oss och …” för då hade ju redan ett antal hunnit och ringa till oss och fråga ”Kan inte ni ta hand om …” Vi brukar använda Svenska Finans som den som fick oss att vakna upp. När de plötsligt bestämde sig för att ”Nej, nu skulle de inte längre köra sina IBM-stordatorer utan nu skulle de ha AS/400” så ringde de. Vi var en stor leverantör till dem både på ekonomisystem och på andra system och vi sade att ”Nej, köra era datorer kan vi inte göra. Sådant sysslar inte vi med”. Jag kommer inte ihåg vem som tog affären – det kanske var Programator, by the way, undrar om det inte var det, faktiskt, för de hade lite tidigare vaknat upp och insett att här finns det en affärsidé. Då bestämde vi oss för att det är klart att vi skall göra det.

Gustav Sjöblom: Om vi igen försöker att förstå det här vägvalet som ni gjorde i slutet på 70-talet, hur var Sverige som mjukvarunation? Hur upplevde ni det vad gäller affärsklimat och politik och tekniskt kunnande hos arbetskraften?

Crister Stjernfelt: Om vi tittar på slutet av 70-talet låg fortfarande mycket av av fokus på att automatisera, rationalisera kontoret, automatisera fakturering, reskontror, löner, etcetera. När man tittar på det i ett europeiskt och kanske till och med internationellt perspektiv var vi väldigt snabba och väldigt tidiga i att just automatisera de här processerna med hjälp av IT-teknik, förmodligen av det enkla skälet att vi hade så höga arbetskraftkostnader. Det var ekonomiskt, det lönade sig att göra det. Men det var också drivet av att vi var snabba att ta till oss ny teknologi. Jag tror att det gäller alla de nordiska länderna lika mycket, åtminstone vågar jag påstå att det gäller både i Sverige och Finland och idag gäller det definitivt i Norge, men det kanske inte gjorde det på 70-talet. Det är möjligt att det var drivet av samma fenomen, alltså att våra höga arbetskraftkostnader gjorde det ekonomiskt försvarbart att satsa. Men jag tror också det finns någon form av underliggande, vad ska vi kalla det för, nyfikenhet. Jag tror inte det är någon tillfällighet att när IBM introducerade DB2 som den första relationsdatabasen blev Sverige snabbt den relativt sett största marknaden. Det här blir en testmarknad för väldigt mycket nytt och det påverkar hela utvecklingen som sker här. Ur det perspektivet är det en väldigt bra grogrund, men sedan möter vi den kommersiella verkligheten som säger att ”Jamen herregud, det är en så liten marknad och ett sådant litet land, så det finns inte riktigt avsättning för sådana här system.” Vi når så snabbt gränsen för hur mycket vi kan investera och

utveckla. Sedan tycker jag dessutom att vi, kanske som nation, präglas väldigt mycket av en sorts, jag skulle till och med säga övertro på att produkten och tekniken i sig är tillräcklig för att skapa framgång. Jag har alltid ställt mig väldigt tveksam till möjligheterna för de i och för sig fantastiskt duktiga människor på IBS eller Intentia eller IFS, om vi nu tar de som sedan bestämde sig för att de skulle bli bäst i världen och gå ut och frälsa alla andra med sina system. Det är säkert absolut inget fel i det och de har säkert väldigt bra produkter, men jag tror att man har hela tiden misstagit sig på att programvaruindustrin faktiskt är som en musikindustri. Alltså, det är distributionen och försäljningskanalerna och möjligheten att nå ut den vägen som är det avgörande för om du blir framgångsrik eller inte. SAP blev inte störst i världen för att man hade de bästa produkterna. De får ursäkta, men förmodligen är det precis tvärtom. De hade inte heller från början de bästa marknadskanalerna eller bästa säljförmågan, men de skapade sig det. De var kloka nog att förstå att hitta en marknadskanal framförallt genom revisionsbyråerna. Det var så den produkten nådde ut i världen, inte med några tekniska finesser eller någonting annat.

Gustav Sjöblom: Spelade politiken någon som helst roll för WM-datas utveckling?

Crister Stjernfelt: Nej, det kan man väl inte säga. Man kan väl säga att vissa politiska och kanske inte minst skattetekniska, arbetsmarknadstekniska fenomen har påverkat hela konsultbranschens utveckling i Sverige. På 70-talet rådde det kanske en betydligt större skillnad än vad det gör idag, det vill säga att vi hade lagar och regler som gjorde det relativt sett svårare för företag att fritt anställa och avskeda, vilket innebar att konsultbranschen blev ett bra sätt att hantera toppar och dalar hellre än att anställa tio människor till på sin IT… dataavdelning som det hette. Det här är en tid när det hela tiden växer och behoven är mycket större än tillgången och hade vi haft andra arbetsmarknadslagar kan man mycket väl tänka sig att konsultindustrin inte hade vuxit lika snabbt och lika fort. För det är ju ingen tvekan om att vi levde på att vi kunde suga upp en del av den efterfrågan som fanns. Jag bodde ju och levde länge i Danmark och man såg skillnaden redan då, att i Danmark växte det aldrig upp några WM-data eller Programator. En av anledningarna tror jag var att det var fritt fram att anställa och avskeda som man behagade, vilket innebar att för ett stort bolag som Esso där jag jobbade var det så att behövde vi folk så anställde vi folk och hamnade vi i ett läge där vi inte behövde så avskedade man. Därför blev det inte någon etablerad sådan marknad. Det fanns en del andra tekniska skäl också till att det var mycket lättare och enklare för fåmansbolag, alltså riktigt små, en-, två-, tremanskonsultbolag att leva. Även där kom så småningom politiska beslut att lite grann styra så att det blev lättare för stora etablerade företag som WM-data. Det var inte någon egentlig fördel att vara ett fåmansbolag, utan skattesystem och annat gjorde att fåmansbolagen relativt sett faktiskt fick det svårare än etablerade bolag Så visst har politiska beslut delvis påverkat, men konsultbranschen i sin helhet mer än själva programvarusidan.

Gustav Sjöblom: Det fanns en del politiskt intresse. Statens Industriverk gjorde utredningar i slutet av 70-talet och sedan satt det en Data- och elektronikkommitté som tittade mycket på mjukvara. Man målade upp förr och nu och förr var det i princip hårdvaruleverantörerna och egenutveckling åt kunderna, men nu började standardapplikationerna komma. Så det grubblades lite på om det här var en bransch man borde stimulera med stödinsatser. Det hände väl inte så mycket där, men det var ingenting som ni …

Crister Stjernfelt: Nej.

Gustav Sjöblom: Ni stod inte med i utredningar och paneler eller diskussioner med Industridepartementet?

Crister Stjernfelt: Nej, faktiskt inte. Det kommer inte förrän först senare och då har det inte att göra med att Staten vill stödja programvaruindustri i sig, utan så småningom uppstår det ett intressant fenomen när Staten, i form av dåvarande Riksrevisionsverket, ger sig in på området att försöka se om man inte skulle upphandla eller utveckla standardsystem för statliga verk och myndigheter. Där var vi med som en part i den diskussionen som intressant nog slutade med att man valde ett norskt ekonomisystem som heter Agresso, som sedermera blev svenska statens standardsystem. Numer är inte det norskt heller längre, det ägs av något holländskt bolag.

Gustav Sjöblom: Utbildningen får mycket uppmärksamhet idag. Förekom det i slutet på 70- och början på 80-talet att man var bekymrad över kompetensförsörjningen och hade synpunkter på utbildningssystemet?

Crister Stjernfelt: Inte vad jag kan dra mig till minnes. När vi är i slutet av 70-talet är som sagt efterfrågan stor och med en ökad efterfrågan ökar ju också intresset för utbildning. Nu börjar det dessutom komma både akademisk utbildning, informationsbehandling blir ett eget ämne på universitetet och systemvetarutbildningen börjar. Men man börjar framförallt få eftergymnasial programmeringsutbildning. Programmerare, systemerare börjar växa upp som ett yrke. Jag skulle vilja säga att det var väl egentligen inte några särskilt stora eller viktiga politiska beslut, utan helt enkelt en kommersiell, efterfrågedriven utveckling som gjorde att vi ganska snabbt började få olika typer av utbildning. Jag tror den hette tvåårig ADB-utbildning, alltså en eftergymnasial men icke-akademisk utbildning som var väldigt lämplig för företag som WM-data och Programator. Därifrån började vi hämta ganska mycket medarbetare under, skulle gissa här, slutet på 70- och början på 80-talet.

Gustav Sjöblom: Vad gjorde ni under den här perioden för att hänga med i den tekniska och vetenskapliga utvecklingen?

Crister Stjernfelt: Man kan säga att det har nästan hela tiden varit så att den helt dominerande kunskapsutvecklingen i WM-data – och det gäller säkert hos alla konsultföretag – var egentligen utbildning i projekt hos kunder. Det fanns två skäl till det. Dels var det ett väldigt bra och naturligt sätt att göra det, dels var det bättre och vi använde också hellre det sättet att vi i ett givet projekt i en ny teknologi, ny miljö eller vad det nu var, hellre gick in med mera resurser än vad vi fick betalt av kund för, alltså stoppade in nya medarbetare – antingen nya i meningen att de var ganska unga och kom direkt ifrån skolan eller möjligen medarbetare som var nyanställda – in i de projekten för att sitta med och lära på plats i projektet snarare än att ha väldigt mycket organiserad kursverksamhet eller skicka medarbetare på utbildning. Självklart gjorde vi det också, men den drivande delen av vår medarbetarutveckling och kunskapsutveckling drevs då – och det tror jag den gör än idag i största möjliga utveckling – inom ramen för projekt, väldigt mycket hos kund, på plats, i livs levande miljöer.

Gustav Sjöblom: Lästes det någonting?

Crister Stjernfelt: Nej. Jo, det är klart att man gjorde det, alltså på bred basis. Jag minns att vi ganska tidigt till exempel skaffade oss ett abonnemang på, vad hette den tidningen, den var blå? Den hette nog Datavärlden, tror jag. Det var väl den första datatidskrift som kom ut. Jag är väldigt osäker på när detta sker men det måste vara någonstans där i början på 80-talet. Då vet jag att vi var väldigt tidiga med att säga att alla medarbetare fick

den hem som ett sätt att så att säga öka kunskapen och intresset. Men om du frågar mig ”Lästes det, alltså ägnade vi som företag mycket tid åt att analysera, försöka förstå och följa med?” så var det inte så mycket. Jag kommer tillbaka igen till att i WM-datas historia har vi alltid varit väldigt drivna av våra kunder, av att finnas där ute. Man skall ju komma ihåg att vid den här tidpunkten var det oerhörd fokus på att alltid finnas hos kund, alltså fysiskt sitta hos kund och det var inte bara ett sätt att hålla nere sina kontorskostnader. Det var framförallt att finns vi där hos kunden så vet vi vad som händer, då lär vi oss, då hör vi, då snappar vi upp och då kan vi också snabbt förändra och anpassa oss. Så det var väldigt mycket hands on, skulle jag vilja säga, snarare än bakom-skrivbordet-studier.

Gustav Sjöblom: WM-data hade alltså väldigt starka kontakter med kunderna, gentemot IBM, mot McCormack & Dodge. Är det någon annan pusselbit som fattas när det gäller externa kontakter?

Crister Stjernfelt: Nej, det där är ju de viktiga. Men vi hade också väldigt starka relationer med just SAAB-Univac, sedermera Unisys. Det hade inte med programvarusidan att göra, utan med att när WM-data började expandera i ett tidigt skede i början av 70-talet så gjorde vi det väldigt mycket på basis av de här stora konverteringsprojekten som Försvaret startade som en följd av att man då lämnade SAAB-teknologin och gick över till Univac. Jag skulle till och med säga att under 70-talet tror jag att Univac var en viktigare samarbetspartner än vad IBM var. Över tiden förändrades naturligtvis det och IBM blev kanske den outstanding viktigaste. Sedan var det våra programvaruleverantörer McCormack & Dodge, det som blev Dun & Bradstreet Software så småningom i slutet på 80-talet, även SSA då i USA. Annat än det? Nej, det var väl de viktiga.

Gustav Sjöblom: Fanns det någon branschorganisation i Sverige?

Crister Stjernfelt: Ja, Dataföreningen startade ganska tidigt och det kanske kan vara värt några ord. Jag har svårt att säga när det började, men under hela 80-talet hade inte minst jag som var ansvarig för hela programvarusidan väldigt mycket relation och nära kontakt med dem, därför att Dataföreningen var väldigt drivande och hade mycket seminarier av alla olika slag som var mycket fokuserat just på ekonomisystem. En finns kvar än idag och det är Bernt Lobalk, men han var väl kanske inte så aktiv i Dataföreningen för han startade ganska tidigt på egen hand. Det fanns ett antal drivande krafter i Dataföreningen, bland annat Kjell Hultman som var IT-chef på PK-Banken. Där fanns ett antal andra personer vars namn jag för ögonblicket inte kommer ihåg, men de kommer så småningom. Man kan säga att Dataföreningen var någon sorts viktig marknadsplats. Där möttes Mats Röhfors och Staffan Mellbourn och jag och alla de här som representerade de olika systemen. IBM var också ofta med men de, höll jag på att säga, bytte kanske folk oftare än vad vi gjorde, så Staffan och Mats Röhfors och Thomas Jonsson och jag lärde känna varandra ganska väl då. Vi stod där på scenen allt som oftast och presenterade våra olika system och deltog i de här seminarierna. Dataföreningen var väldigt aktiva och drev mycket arbete som handlade just om ekonomisystem och hur man använder dem, så det var nog en viktig kontaktyta.

Gustav Sjöblom: Du beskriver att du och Thord Wilkne och Hans Mellström hade en väldigt stark relation. Vilka personer i övrigt var viktiga för din professionella utveckling?

Crister Stjernfelt: Det blev väldigt mycket dem naturligtvis. Om vi börjar med personerna i WM-data så är det klart att det är Thord och Hasse, men även Kjell Larsson, för under hela den här tiden är han den som är ansvarig för konsultverksamheten. Fram till

slutet av 80-talet när vi så småningom köper vår första datacentral har WM-data egentligen bara två ben att stå på. Det ena är programvaruverksamheten och det andra är konsultverksamheten och Kjell ansvarade för konsultverksamheten och jag för programvaruverksamheten och så är det Thord och Hasse och så hade vi en ekonomichef som på den tiden hette Leif Karlsson. Och det är klart att vi var säkert alla viktiga för varandra i den utvecklingen, för så drev vi ju väldigt mycket WM-data under de där åren. Men det fanns andra viktiga personer. För mig personligen blev det mycket den dåvarande ledningen för till exempel McCormack & Dodge, Frank Dodge själv som var VD för det bolaget men också den som internationellt styrde mycket av verksamheten och den som var utvecklingschef. De här människorna hade jag väldigt nära och täta kontakter med under många år från -80 i stort sett fram till -86 kan man säga, när det började avta. I övrigt … nej. Nej, det är väldigt mycket det här gänget i WM-data som styr och som är det starka nätverket.

Gustav Sjöblom: Om vi tittar lite bredare på mjukvarusidan av WM-data som du jobbade med, hur var det sammansatt socialt. Var det en väldigt manlig miljö till att börja med?

Crister Stjernfelt: Ja, det kan man lugnt säga, en väldigt manlig miljö. När man går tillbaka till rötterna i WM-data beror det naturligtvis i mycket stor utsträckning på att i den här branschens tidigare utveckling fanns det väldigt få kvinnor som överhuvudtaget intresserade sig för och utbildade sig för data. Inte så att det inte fanns – vi hade faktiskt en del tjejer i WM-data även i väldigt tidig utveckling av vår verksamhet, men jag tror att under lång tid handlade det nog huvudsakligen om att det inte fanns så många. Sedan måste jag väl ärligt erkänna att vartefter det började komma mera tjejer in i branschen så är det väl så att … Jag vet ju hur vi själva har tänkt och funderat och vi har alltid varit väldigt öppna för och faktiskt medvetet önskat ha ett större inslag av kvinnor i företaget i sin helhet och även i ledningen. Men jag kan naturligtvis inte komma ifrån att det på ett sätt kan ha varit ganska svårt, därför att det här bolagets struktur ganska långt in på 90-talet var ganska informell. Det informella nätverket var ofta väl så viktigt, kanske till och med viktigare, än den formella organisationen. Utan att vi själva egentligen hade för avsikt att på det viset på något sätt stänga dörren kan jag tänka mig att det informella nätverket gjorde det ganska svårt. Det är ju ändå lite speciellt att det är samma människor som i stort sett har arbetat tillsammans genom hela det här företagets historia i både upp- och nedgång, även under de svåra åren. Under 2000 när hela branschen fick sina problem var det många som ställde frågan, berättigat, ”Är det inte en svaghet i WM-data att de här killarna, Thord och Hasse och Crister och Kjell har suttit där som företagsledning i tjugofem år?” Jag tror inte det har varit en svaghet, men jag kan däremot tro att det starka informella nätverket … och då är det viktigt att komma ihåg att vi aldrig någonsin har haft några starka privata sociala relationer – ja, Thord och Hasse har umgåtts lite mer för de var ju barndomskompisar, men i övrigt, jag som har känt de här killarna i hela mitt liv har aldrig haft några privata relationer med dem. Jag brukar säga att det antagligen är skälet till att det har fungerat så bra. Jag tror att vi skulle ha gått varandra på nerverna om vi dessutom skulle ha ägnat en massa fritid åt att umgås på olika sätt, men vi har haft en otroligt respektfull relation i företaget. Av en slump råkade jag sitta här i det här rummet med Hasse Mellström häromdagen – det är ju ganska länge sedan Hasse operativt lämnade WM-data, men det hör ju också till bilden att jag träffar honom fortfarande. Han var ju länge med i styrelsen i WM-data – och jag sade att jag tror att det är få förunnat att ha jobbat i ett företag där man hela tiden har kunnat ha olika åsikter. Vi är väldigt olika som individer, vi har olika intressen, vi har olika personligheter, vi har långt ifrån alltid tyckt samma saker, vi har ofta haft nästan hetsiga debatter om vi skall gå åt höger eller vänster eller hit eller dit. Men det fantastiska är att när vi väl har pratat igenom och bestämt oss

för att göra någonting så har alla varit lojala med de beslut som har fattats. Jag tror också att det har byggt på att vi i grunden har haft så stor respekt för varandra att vi vet att OK, om nu Thord tycker det så må det vara, men jag tycker inte det. Jag brukar säga att om jag får säga vad jag tycker har jag sedan mycket lättare att acceptera om ni andra tre i rummet säger att ”Ja, men vi tycker att vi skall göra såhär.” Alright, då ligger det antagligen någonting i det. Därför har vi fått det att fungera. Annars kan man ju tycka att det är lite märkligt, att det borde ha skurit sig riktigt någonstans, för det har ju inte alltid varit bara en dans på rosor.

Gustav Sjöblom: Du beskrev din egen bakgrund som medelklass. Är det något genomgående?

Crister Stjernfelt: Ja. Det är en intressant reflektion som vi själva har gjort, att det är nog ingen tillfällighet. Det finns en ganska stor likhet i vår bakgrund och uppfostran. Det här var inte jag som först noterade det här utan det var Thord. Nu var visserligen min pappa militär, men min mor och mycket av min släkt har handlarbakgrund, lanthandlare, ICA-handlare. Thords pappa var ICA-handlare. Kjell Larssons pappa var visserligen inte handlare på det sättet, men han jobbade på Arvid Nordquist. Thord myntade vi något tillfälle att ”WM-data skall vara lite grand som en gammaldags lanthandel. Vi värnar om våra kunder: det vi inte har tar vi hem, vi är allt för våra kunder, vi är kompletta – vi kallade oss ett tag för det kompletta konsultföretaget – vi bor bokstavligen ovanpå lanthandeln, för det var ju oftast så lanthandlaren gjorde, så det spelar ingen roll om det är söndag, om det är någon som behöver någonting så ringer de på så kommer vi ned och öppnar. Det låter kanske lite barnsligt, men det ligger faktiskt otroligt mycket i den kulturen och det är ju mycket Thord. Det är ju ingen tvekan om att Thord själv har betytt väldigt mycket för kulturen i WM-data och Hasse är inte så annorlunda. Hans pappa var visserligen ekonomidirektör på Esso, men Hasse kommer också ur vad jag skulle kalla för övre medelklass, men har kanske inte den där typiska bakgrunden som vi andra tre har. Men det är nog ingen tillfällighet.

Gustav Sjöblom: Återspeglas det här också bland övriga medarbetare?

Crister Stjernfelt: Jag tror ju att det är så. Företag är som människor. Företag har rötter, gener som man på något sätt ärver genom åren. De finns där och de finns där än idag och de går i arv till varandra. Och det är ju logiskt och naturligt om du tänker dig att när det här företaget startar och det bara är en handfull människor, så är vi ju alla likadana. Vi har ändå i grund och botten en tendens att välja människor att arbeta med som är ungefär som vi, även om vi har läst i skolboken att man skall komplettera sig, man skall se till att man inte bara har likadana människor omkring sig för då blir det riktigt farligt. Det är möjligt att det är skicklighet, men det kan också vara lite slump, men WM-data och Thord och Hasse har från början lyckats med det faktiskt, möjligen därför att de två är så olika. Om de var och en fick välja sina personer kanske det blev just på det viset. Om jag är lik någon så är jag mycket mer lik Hasse än vad jag är lik Thord och Kjell Larsson är väl närmast mera lik Thord. Tittar vi sedan på hur hela företaget har utvecklats så tror jag att vi har en kultur i företaget som är väldigt präglad av att vara jordnära. Vi utvecklade väldigt tidigt några värderingar, värdeord. Ett av de absolut viktigaste värdeorden har alltid varit närhet, och då menar vi närhet i både geografisk och social betydelse. Thord myntade också väldigt tidigt att ledare i WM-data skall vara ”socialt starka, tekniskt mediokra”. Det där kan låta lite utmanande att säga att man skall vara medioker på någonting, men tanken är väldigt klok. Om du skall vara ledare och leda massor av människor är det faktiskt så att om du själv är en väldigt driven tekniskt kunnig person finns det en stor

risk att du använder din tekniska överlägsenhet gentemot dina medarbetare. Det är inte roligt att vara medarbetare om man har en chef som alltid vet bäst. Det är faktiskt mycket bättre att ha en chef som är socialt väldigt kompetent och kan få människor att trivas. Man skall ju också komma ihåg att ledarskap i ett konsultbolag – framförallt såsom det såg ut på 70-talet och i stort sett också hela 80-talet – var väldigt mycket ett socialt ledarskap. Våra gruppchefer och enhetschefer, deras viktigaste roll var ju faktiskt att få välutbildade, kompetenta, duktiga medarbetare att trivas med att jobba för någon annan. Jag brukar säga att ett sådant här företag består i princip av tiotusen primadonnor och då menar jag det i positiv mening. Det är ju det de skall vara, det här är ju kunskapsmänniskor, det här är människor som vill använda det de kan och intresserar sig för. Det skall de använda för att sälja till någon annan och då ligger det nästan i sakens natur att sådana människor egentligen trivs bäst om de får vara i ganska små miljöer. Det är lite motsägelsefullt att skapa jättestora tjänsteföretag. Vem vill jobba i det? Alla vill ju synas. Det här är ju inte någon fabrik som man skall jobba i och det gör att den sociala kompetensen och ledarskapet är mycket viktigare än den tekniska kompetensen. Duktiga tekniker har vi ändå, det behöver inte ledarna vara, och det där har alltid präglat WM-data. Jag tror att det delvis har sina rötter i att vi är de individer vi är och vi kommer från de bakgrunder vi kommer ifrån. Det har aldrig varit några sådana här, som en del säger, high flyers, utan vi har alltid varit rätt jordnära.

Gustav Sjöblom: Har du aldrig varit sugen på att starta eget?

Crister Stjernfelt: Nja, det är intressant … Tanken har nog föresvävat mig men det är väl också ganska typiskt för det här företaget och för mig själv. Jag möter det ju ofta hos mina medarbetare. Tid till annan har en och annan kommit och sagt att de vill sluta eller börja eget eller så. Har jag aldrig funderat på det? Jo, det kanske jag har gjort men jag har alltid sagt till mig själv att: ”Nej, jag är nog egentligen inte en sådan.” Jag har väl förhoppningsvis en hel del goda egenskaper, men jag saknar nog den där naturliga entreprenörsandan, för den ser man ju oftast på människor ganska tidigt i livet. Jag brukar säga om mig själv att jag är nog egentligen mycket mer en ganska lydig soldat. Jag sade alltid till Thord under alla tider som han var VD att: ”Tala om vad du tycker att jag skall göra så gör jag det”. Jag vill naturligtvis jobba med sådant som jag tycker är roligt att jobba med, men jag har inte något stort behov av att driva det själv. Jag är mer road av det intellektuella spelet i ledarskap och sälj. För det är i princip samma sak. Att vara ledare och att sälja är samma sak. Du skall övertyga andra om att det du har att erbjuda är förträffligt.

Gustav Sjöblom: Det här har blivit ganska mycket en framgångshistoria därför att det är ett framgångsrikt företag. Om man skall dra fram någonting från mjukvarusidan under den här perioden, slutet av 70- början på 80-talet, vad kunde man ha gjort bättre?

Crister Stjernfelt: Det är faktiskt lite svårt om man håller sig till den perioden, slutet på 70- början på 80-talet. Det låter lite förmätet, men jag skulle nog säga att jag inte ser så mycket som jag tror att man kunde ha gjort annorlunda. Vi gjorde inte några egentliga felsatsningar, startade inte någonting som man efteråt sade: ”Men, herregud, varför gjorde vi det?” Det kan jag hitta senare i WM-datas utveckling, men inte under den tidsperioden. Det är samma sak när vi håller oss till programvaruutveckling och programvarurelaterade saker under den tidsperioden. Däremot kommer det ett, om du så vill, felaktigt beslut, men det kommer mycket längre fram och det är att vi inte i tid förstår när SAP-tåget börjar rulla. Jag sade ju tidigare att vi har varit ganska duktiga i en bemärkelsen att genom att lyssna på våra kunder och ha örat nära marken så har vi hela tiden kunna

snabbt anpassa oss och följa med. Men där gick vi bet. Där blev vi lite för hemmablinda för att förstå att ”nu håller någonting på att ske” och ”if you cannot beat them, join them”. Det gjorde vi inte och därför kan man säga att ur hela WM-datas synpunkt är det väl ett av de få riktigt stora misstagen att vi aldrig kom med på det tåget. Än idag har vi väldigt liten andel av vår verksamhet baserad på SAP-kompetens för att vara ett så stort bolag. Men under perioden 70- början av 80-talet hittar jag spontant inget som jag minns jag att det var helt fel eller vi inte skulle ha gjort. Nej, det kan jag inte säga.

Gustav Sjöblom: Fanns det något samband mellan att ni missade SAP-tåget och det vägval ni gjorde i slutet av 70-talet när ni valde att ta in amerikanska system på agentur och sedan också köpa upp de här svenska som någon sorts dammsugare på den svenska marknaden. Det kanske är svårare från en sådan position att backa tillbaka?

Crister Stjernfelt: Ja, det har en betydelse, det är det ingen tvekan om. Det här är det svåra beslutet mellan att å ena sidan värna om det du har och försöka ta ut så mycket som möjligt av det, eller å andra sidan att börja titta på någonting annat som kan innebära nya möjligheter. Det är alltid en svår balansgång i all företagsverksamhet att fatta förändringsbesluten vid rätt tillfälle. Inte för tidigt, för då kommer du förmodligen att spendera alldeles för mycket tid utan att du får någon avkastning på det. Men heller inte för sent, när du kanske kommer för sent in i marknaden. Det var väl den situationen vi befann oss i och inte helt förstod att ”Nu är det rätt”. Jag kan hitta många exempel även om de kanske inte är relevanta för vår diskussion idag. I slutet på 80-talet eller kanske till och med i början på 90-talet, såg vi utvecklingen mot det som idag kallas för servermiljöer, alltså de mer distribuerade, kraftfulla servarna som i princip inte är någonting annat än en stordator fast i en ny teknologisk plattform. När vi såg den utvecklingen fattade vi ett väldigt riktigt beslut i ett tidigt skede, nämligen att vi skulle gå in i den marknaden. På den tiden hette ju detta Unix och var helt Unix-baserat. Det var väldigt nytt. Vi köpte ett litet bolag i Göteborg som hade utvecklat en programvara och det blev basen för att vi kom med och det skapade hela den stora marknaden inom kommunsektorn. I slutet på 80-talet hade vi en viss ekonomisk nedgång och många av våra stora kunder och stora företag drog åt svångremmen ganska ordentligt. Däremot fanns det en jättestor publik marknad och sektor som var helt obearbetad. Kommuner på den tiden hade ju inga egna datorer eller egna system. Allt kördes hos Kommundata. Kommundata var ett servicebyrå- och utvecklingsmonopol och vi var absolut övertygade om att det där skulle komma att förändras när kommunerna fick möjlighet att köpa, när datakraft blev så billigt med hjälp av Unix-servrar. Det är ett exempel på var vi, så att säga, valde rätt. Däremot valde vi fel när vi envist hängde kvar vid vår kundbas och sade att ”Nej, nej, SAP är en konkurrent”. Men jag kommer tillbaka till din fråga och ”Nej, på 70- och 80-talet kan jag inte riktigt hitta något väldigt typiskt exempel på att vi skulle ha gjort fel vägval eller fattat fel beslut eller inte sett en viss utveckling som sedan ledde vidare framåt.” Nej, det tycker jag inte.

Gustav Sjöblom: Jag tror att det börjar lida mot sitt slut här. Är det någonting du vill tillägga som inte kommit fram?

Crister Stjernfelt: Som du hör är den här perioden väldigt intressant ur perspektivet hur svensk programvaruindustri växte fram till mitten av 80-talet. Den är trots allt väldigt präglad av relativt få aktörer och den är väldigt lokal, med undantag, som sagt, för att vi i början av 80-talet introducerade amerikansk programvara. En intressant reflektion är dock att om man nu ser på oss själva etablerade vi oss i Danmark som du hörde -78, vi hade faktiskt öppnat i Norge redan -77. Vi öppnar inte i Finland förrän -83 och det hade kanske mest att göra med språk, att det är lite mer komplicerat. Man kan inte utan vidare

skicka en svensk till Finland och sätta upp ett kontor, men det kunde man göra i Danmark och Norge. Vi använde de länderna och marknaderna inte minst för att just sälja ekonomisystem. Det var faktiskt det vi började göra, möjligen med undantag för det som jag gjorde nere i Danmark för Esso, men i övrigt kan man säga att när vi startade upp de länderna blev ekonomisystemverksamheten helt dominerande där. I de här länderna – som naturligtvis är lite mindre än Sverige, men i övrigt IT-tekniskt, datatekniskt utvecklades parallellt – byggdes det aldrig några system av den här arten. Det var faktiskt bara i Sverige som man gjorde det. Så småningom kommer det, men då är vi i minidatormarknaden. Det är kanske framförallt sedan i Danmark som man så småningom bygger både Navision och Axapta som Microsoft köper och gör till Microsoft Dynamics. I Norge byggdes Agresso som blev ett relativt stort system. Men i Finland finns det relativt lite. Det finns självklart lokala finska system, men det finns ingen som riktigt har nått ut i en större marknad utan det var faktiskt bara i Sverige som det här hände. Nu har vi pratat mycket EPOK och EPOS, men vi skall inte glömma bort IBM som hade en viss roll i marknaden. Så fanns det faktiskt ytterligare ett system som hette Garbo, som jag väl tror i stort sett dog ut i väldigt tidigt 80-tal. Det kom från ett företag som hette ADB-utveckling, samma företag som utvecklade reskontrasystemet Linus, och som naturligtvis som alla andra köptes av WM-data 1987, för då hade även deras marknad i stort sett dött ut. Det gick inte att sälja så mycket mera system.

I övrigt tror jag att vi har varit igenom det mesta.

Gustav Sjöblom: Bra, då tackar jag så mycket!