Thord Wilkne & Hans Mellström

En intervju av Gustav Sjöblom

16 januari 2008

Intervju 77

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:

Thord Wilkne & Hans Mellström, intervju från 2008 av Gustav Sjöblom, Teknik och samhälle, Chalmers tekniska högskola.

Nyckelord: entreprenörskap, IT-konsulter, WM-data, standardprogramvara, Svenska Esso.

Abstract

Hans Mellström and Thord Wilkne are the founders of the IT consultancy WM-data. Born in 1942 and 1943 respectively, they grew up in the Stockholm area and met higher commercial school. After some years of working experience they decided that computing was the area with the most interesting future potential and gained practical experience of programming and systems development, Mellström at IBM and Wilkne at Svenska Esso, the Swedish subsidiary of Exxon. They later converged at the IT consultancy CSI and decided in 1969, following a divergence of opinion with the management, to set up their own consultancy, named WM-data after the initials of the founders. The first client was Svenska Esso. WM-data thrived on the growing market for providing mainly COBOL programmers to large Swedish firms and public administrations with their own computing facilities. Growth was relatively modest until 1975, when Wilkne and Mellström opted for a conscious strategy of growth and expansion. Regional offices in Sweden and the Nordic countries – yet again with Exxon as the first and most important customer – were set up in the next few years. Work on in-house standard applications was initiated in 1976 but aborted in 1981, when WM-data instead marketed standard applications from an American software company. The founders of WM-data characterise themselves as "merchants in computing knowledge" and have carefully avoided being tied up with particular technical solutions. The business idea was characterised by a conscious but cautious growth strategy, an emphasis on professional culture and management of the workforce of consultants. WM-data was listed on the Stockholm stock exchange in 1985. In 2006 the firm – at that time one of the top two IT consultancies in Scandinavia – was acquired by the British/Dutch company Logica CMG.

Informant: Thord Wilkne & Hans Mellström
Intervjuare: Gustav Sjöblom
Tid: 16 januari 2008
Plats: Viamares kontor på Östhammarsgatan på Gärdet i Stockholm

Gustav Sjöblom: Idag är det den 16 januari 2008. Jag heter Gustav Sjöblom och sitter med Thord Wilkne och Hans Mellström på Viamare på Östhammarsgatan i Stockholm för att göra en intervju om WM-data. Men vi skall börja och gå tillbaks lite i tiden och ta lite biografisk information och vi kan börja med Thord eftersom du har förberett det här lite grann. Du är född den 19 september 1943?

Thord Wilkne: Ja.

Gustav Sjöblom: Var växte du upp någonstans?

Thord Wilkne: Jag växte upp söder om Stockholm, i Lindalen, Trollbäcken, Tyresö. Det ligger ungefär femton kilometer från Stockholm, som var ett relativt långt avstånd på den tiden.

Gustav Sjöblom: Vad gjorde dina föräldrar?

Thord Wilkne: Mina föräldrar är födda som bondbarn och sedan hade de livsmedelsaffär i Lindalen. Jag är uppvuxen i affär, brukar jag säga. Jag började jobba där i femårsåldern och sedan var jag verksam i deras affär under rätt lång tid tills jag började jobba med något helt annat själv i tjugoårsåldern.

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

Thord Wilkne: Oj … Sparka boll var väl en stor del. Det beror på vad du menar med ung?

Gustav Sjöblom: Ja, säg tonåren.

Thord Wilkne: Det var väldigt mycket sparka boll och cykla och vara ute och träffa kompisar. Det var ju långt innan TV och allt sådant där fanns. Sedan så småningom så kom det väl in det här vanliga att man blir intresserad av det motsatta könet. Men inga speciella fritidsintressen.

Gustav Sjöblom: Fanns det något särskilt teknikintresse?

Thord Wilkne: Nej, det fanns det inte. Däremot fanns det naturligtvis ett naturligt intresse för att göra affärer och förstå hur man kommunicerar med människor, eftersom jag är uppvuxen i livsmedelsaffär och har jobbat med relationer med människor.

Gustav Sjöblom: Och din skolgång tog dig till något som hette Påhlmans Handelsinstitut.

Thord Wilkne: Ja, där gick jag ut -62 och tog något som motsvarar handelsgymnasium. Det var där Hasse och jag träffades. Vi var bänkkamrater på Påhlmans under två år.

Gustav Sjöblom: Varför valde du den banan och inte traditionellt handelsgymnasium?

Thord Wilkne: Ett av skälen var att jag inte visste riktigt om jag skulle komma in på den vanliga delen eller inte, eller hur länge jag skulle gå vidare. Det här var bara två år. Jag var inte säker på hur pass intresserad jag var av att plugga om jag skall vara ärlig.

Gustav Sjöblom: Var låg det någonstans?

Thord Wilkne: Sveavägen i Stockholm.

Gustav Sjöblom: Kan du säga några ord om skolmiljön och undervisningen där?

Thord Wilkne: Den handlade utpräglat om marknadsföring, försäljning – allt som rörde någon form av handel. Icke-industrin alltså, inte teknik, utan mer att göra affärer.

Gustav Sjöblom: Var du nöjd med det?

Thord Wilkne: Ja. Jag menar, det fortsatte nog de tankegångar som redan fanns. Det som kom till där och som Hasse och jag så småningom pratade om var väl att det gällde att hitta ett nytt område, ett område med framtidsmöjligheter. Och det var därför vi bägge hamnade i databranschen. Det var egentligen det enda skälet – inte att det var tekniskt, utan att det var en intressant framtidsbransch, trodde vi bägge två … med betoning på trodde, får vi säga.

Gustav Sjöblom: Fanns det någon som helst kontakt med datorer eller någonting liknande på Påhlmans?

Thord Wilkne: Nej.

Gustav Sjöblom: Inga mekaniska redovisningsmaskiner eller några räknemaskiner eller sådant där?

Thord Wilkne: Räknemaskiner fanns det väl, men jag tror aldrig att jag hade sett någon datamaskin innan vi bestämde oss för att börja med det här.

Gustav Sjöblom: Ni två har ju uppenbart hållit kontakten sedan dess. Hur såg umgänget ut i övrigt?

Thord Wilkne: Alltså, när vi träffades då, det var ju som två killar som blev jättekompisar och så gjorde vi allting ihop, det som två kompisar gör emellan sjutton- arton till de gifter sig. Sedan har vi också fortsatt att träffas privat och så, men det var allt det som man brukar göra ihop.

Gustav Sjöblom: Fanns det någon form av studentliv eller något större nätverk som även innefattade andra?

Thord Wilkne: Nej, det gjorde det väl inte.

Gustav Sjöblom: Så ni två var ett sorts radarpar redan under Påhlmanstiden?

Thord Wilkne: Nja, det vet jag inte… Vad säger du?

Hans Mellström: Vi var väl inte bara två som umgicks, utan vi var några stycken som bildade någon kärna – eller vår kärna så att säga – som umgicks ganska mycket, men det utkristalliserade sig på den väg som Thord har beskrivit. Vi valde IT-delen och då var det en del som föll ifrån och sedan när man slutat plugget och inte har de här dagliga kontakterna längre försvinner liksom de nätverken rätt fort, men vi höll ihop vårat.

Thord Wilkne: Och vi gjorde ju valet efteråt. Jag började jobba på Posten som inköpare och Hasse på bank, så vi jobbade ett par år i annan miljö innan vi bestämde oss. Det var då när vi jobbade som vi bestämde oss för att vi skulle satsa på data, eller för att data var ett nytt, intressant område.

Gustav Sjöblom: Då tog du examen 1962 och du nämnde tidigare att du inte var riktigt säker på vad som skulle hända efteråt. Vad gjorde du för sorts val efter examen?

Thord Wilkne: Jag kommer ihåg att jag sökte mitt första jobb på Burroughs som säljare utav räknemaskiner och jag blev alldeles chockad när jag fick det jobbet, för det var inte meningen. Jag ville bara träna att söka jobb, hur det var liksom, för det hade jag aldrig gjort i hela mitt liv. Sedan så sökte jag några till och ett var på Posten som inköpare. Det tog jag och där var jag i två och ett halvt år, varav jag gjorde lumpen under ett år. Riktigt varför, ja, Posten och inköpare, det var någonting med affärer, att lära mig att förstå vad man kunde göra. Då var Posten intressant för de var Sveriges största inköpare av kontorsmateriel vid den tiden – man köpte till hela Staten – så man fick en liten inblick. Jag tror att jag sökte det för att lära mig lite om hur man gjorde affärer och hur man kunde köpa, hur det fungerade praktiskt.

Gustav Sjöblom: Men du blev inte kvar så länge utan du gick till Svenska Esso så småningom?

Thord Wilkne: Ja. Det var då vi hade pratat om att vi borde satsa på data. Och då kommer bakgrunden in, för Hasses pappa var CFO – ekonomidirektör hette det på den tiden – på svenska Esso och han hjälpte oss med utbildning i det här. För att få utbildning i data var du tvungen att gå via en som hade datamaskiner på något sätt, det fanns ju ingen annan utbildning. Och Hasse hamnade på IBM och jag fick börja på Svenska Esso. Det var väldigt enkelt. Man fick gå och göra en test hos IBM och om man uppnådde ett visst antal poäng var man en lämplig programmerare. Uppnådde man inte det var man olämplig. Jag fick löfte om en anställning på Svenska Esso förutsatt att jag uppnådde de här poängen och jag kommer såväl ihåg att gränsen låg vid femtio poäng och jag hade femtioen. Det var precis på håret att jag kom in i branschen.

Gustav Sjöblom: Det var alltså ett test om man var lämpad som programmerare?

Thord Wilkne: Det var ett logiskt test, kan man säga, som det finns rätt mycket av numera. Det var ett IBM-test på om du var logisk och kunde lösa logiska problem. Det handlade ju programmering om på den tiden, i hög grad.

Gustav Sjöblom: Och sedan fick du någon form av utbildning?

Thord Wilkne: Ja, jag fick gå till IBM och lära mig om allt från hålkort till datorer och programmering och sedan började man jobba på Svenska Essos systemavdelning, som det hette då.

Gustav Sjöblom: Hur många månader var du på IBM?

Thord Wilkne: Det var inte många månader, en handfull veckokurser, inte på raken utan man fick också vara hemma och öva och göra saker, men jag tror inte det rörde sig mer än om ett par månader totalt sett.

Gustav Sjöblom: Hur var Essos dataarbete organiserat?

Thord Wilkne: Svenska Esso var en av de tio största sajterna i Sverige. Exxon var IBM:s största kund i världen, så man låg rätt långt framme, alltså oljebolag, kontokort och sådant där. Sedan var det organiserat i en driftverksamhet och en systemavdelning och det var dataavdelningen. Högst upp var en datachef och så fanns det en systemchef och en driftschef under. På den tiden hette maskinerna 1401 och 1410 och programmerades i Autocoder.

Gustav Sjöblom: Vad hade du för uppgifter på den här systemavdelningen?

Thord Wilkne: Programmerare.

Gustav Sjöblom: Kommer du ihåg något konkret problem som du löste?

Thord Wilkne: Först förvaltade man en massa system, man rättade och korrigerade och anpassade gamla system. Allt var ju skräddarsytt vid den tiden hos varje kund. Sedan utvecklade jag nya program, nya system, jag gjorde bland annat ett helt lönesystem för Svenska Esso själv, minns jag. Jag gjorde Esso Motorhotells första system, det som heter Scandic idag. Sedan jobbade man med lite alla möjliga områden, men allt handlade ju i väldigt hög grad om administrativ verksamhet, alltså fakturering och reskontror och redovisning av olika slag.

Gustav Sjöblom: Hur många var ni ungefär som jobbade där?

Thord Wilkne: Oj. Tjugofem på varje ställe? Då pratar jag alltså om den rent datatekniska driften, sedan fanns det en väldigt stor stansavdelning med kanske femtio, sjuttiofem stansoperatriser. Alla allegat omvandlades till hålkort som lästes in. Det fanns ju ingen form av terminaler som man jobbade med utan det var vanliga pappersallegat som gjordes till hålkort som så småningom lades över på hålremsor eller magnetband och som lästes in. Så den största enheten var egentligen alltid registreringsenheten, eller stansen som det hette på den tiden.

Gustav Sjöblom: Ja, då skall vi gå över till Hans och ställa samma frågor till dig. Du är född den 11 mars 1942, var växte du upp någonstans?

Hans Mellström: I centrala Stockholm på Gärdet, inte så långt härifrån.

Gustav Sjöblom: Vad gjorde dina föräldrar?

Hans Mellström: Min pappa jobbade inom kol- och koksindustrin nere i Göteborg från början, för båda föräldrarna kom därifrån. De flyttade upp i samband med att jag föddes. Han slutade sedan på Exxon, så egentligen har han bara haft ett enda jobb, därför att det där kol- och koksföretaget förvärvades, så han har liksom följt med embryot Esso upp till Exxon i Sverige och var då CFO, finanschef, finansdirektör på Statoil eller ja, Exxon.

Gustav Sjöblom: Var han självlärd eller hur kom han upp sig, så att säga?

Hans Mellström: Det kan jag inte riktigt svara på, men jag tror att han var rätt mycket självlärd och rätt initiativrik och socialt väldigt begåvad, så jag tror att han har kommit upp på egna meriter hela sträckan. När han sedermera gick i pension jobbade han över ett antal år på Essos begäran att han inte skulle sluta, så någonting måste han ju ha tillfört som de uppskattade.

Gustav Sjöblom: Men gjorde han en klassresa? Vad gjorde hans föräldrar i sin tur?

Hans Mellström: Ja, hans föräldrar jobbade också inom skogsbruk och lantbruk utanför Göteborg.

Gustav Sjöblom: Vilka intressen och fritidssysselsättningar hade du som tonåring.

Hans Mellström: Den röda tråden i mitt liv har ju varit sjön, båtar och hav. Jag började tidigt inom scoutrörelsen och var sjöscout här uppe på Vikingarnas sjöscoutkår som låg uppe på Garnisonen på den tiden. Jag höll väl på där från tolvårsåldern upp till tjugotvå-tjugotre år där, för jag var även ledare och utbildade unga scouter i segling. Det var väl egentligen segling och tennis som var de två stora intresseområdena. Jag spelade faktiskt JSM en gång i världen, så jag hade väl en ambition att göra någon halvkarriär i alla fall inom tennisen, men skadade sedan armbågen i höger arm så att jag inte kunde fortsätta tyvärr utan var tvungen att bryta den delen. Så det har bytts mot golf istället som är lite enklare.

Gustav Sjöblom: Du kan få både tennisarmbåge och golfarmbåge …

Hans Mellström: Ja, men jag har inte drabbats av golfarmbågen ännu. Sjön, havet och båtar och tennis var väl de stora fritidsintressena på den tiden.

Gustav Sjöblom: Hade du något särskilt intresse för teknik eller för affärer?

Hans Mellström: Inte teknik. Jag har tummen mitt i handen så det har aldrig varit ett område som jag har sökt mig till, utan det har varit att träffa människor, jobba med marknadsföring, jobba med affärer.

Gustav Sjöblom: Precis som Thord så gick du på Påhlmans Handelsinstitut. Var det ett naturligt val med din bakgrund, eller hur hamnade du där?

Hans Mellström: Ja, jag tror att jag har ganska lika bakgrund som Thord, även om vi växte upp på lite olika sätt. Jag var inte heller sådär skolbenägen. Jag hade nog gärna sluppit den delen om jag skall vara riktigt ärlig, men det var nog mina föräldrar som var förståndiga och pushade på och hjälpte mig att göra det valet, så det gjorde jag inte själv. I den vevan var jag faktiskt ute och gjorde en långresa med världens största oljetanker och hade tänkt mig att jobba med sjön och hålla på på den sidan, men blev väl avrådd hemifrån att jag hellre skulle gå in och göra en karriär på hemmaplan och inte ute på havet.

Gustav Sjöblom: Men du gjorde alltså en resa som matros innan du började på Påhlmans?

Hans Mellström: Ja just det.

Gustav Sjöblom: Thord pratade ju lite om hur det gick till Påhlmans. Är det något du vill tillägga om skolmiljön eller undervisningen?

Hans Mellström: Nej, jag tycker det är en bra beskrivning som han har gjort, så det räcker.

Gustav Sjöblom: Efter examen 1962 stod du också inför en valsituation vad du skulle göra av ditt liv. Hur såg du på det då och vad valde du till slut?

Hans Mellström: Ja, det blev ju Handelsbanken. Där var jag rätt påverkad utav föräldrar och hemmet och den karriären som pappa hade gjort. Vi kom väl fram till någon form av konsensus att bank är en utvecklingsbar del, så för att starta någonstans började jag på Handelsbanken och jobbade där.

Gustav Sjöblom: Vad hade du för arbetsuppgifter?

Hans Mellström: Allt. Alltså, allt ifrån att sitta i kassan och dela ut pengar till att räkna räntor. På den tiden var det faktiskt så att man satt och handräknade räntorna – det var precis i skarven när datorerna kom in – så på nyårsdagen satt man där på kontoret med räknesnurran och kapitalräkningskontona och talade om vad folk skulle få för räntor, så det var lite spännande.

Gustav Sjöblom: Men ganska snart lämnade du Handelsbanken och gick till IBM istället. Varför det?

Hans Mellström: Exxon var ju IBM:s första stora internationella kund och man bestämde sig för att göra en utveckling i alla länder runtom i världen. När vi då diskuterade var framtiden låg om man ville göra någonting nytt och vara med i ett tidigt skede var det samma sak där att man kom fram till någon form av konsensus att IT var väldigt spännande.

Gustav Sjöblom: När du säger man, är det du och Thord med hjälp av din far?

Hans Mellström: Ja, just det, det kan man säga.

Thord Wilkne: Jag kommer faktiskt ihåg att du och jag hade pratat om att vi hade sett någon kurs om det här, och vi satt med Hasses pappa och tittade på ishockeylandskamp på TV och berättade det här och då tyckte han att det lät förståndigt det här och han skulle hjälpa oss att ordna en bättre utbildning. Så uppstod den där hjälpen liksom, när vi hade visat ett eget initiativ.

Gustav Sjöblom: Hur räknade ni ut att data var framtiden då? Det var ju långt ifrån alla som gjorde den bedömningen.

Thord Wilkne: Det var något nytt. Allting som är nytt innehåller en potential på ett eller annat sätt. Inget annat var det. Idag skulle vi naturligtvis välja något helt annat, för idag är det en etablerad sak det här. Man skall ju välja någonting där det finns möjligheter och är

man ung är det ju självklart att man skall satsa på en bransch med utvecklingsmöjligheter. Det är ju mer spännande än något gammalt etablerat, så enkelt är det.

Hans Mellström: Sedan fick vi genom våra kontakter – eller min far framförallt – ta del av Exxons syn. Varför datoriserade de och hur såg de på framtiden? Och den var ju ganska glasklar att det var en tillväxtpotential i det här som var helt enorm.

Thord Wilkne: Det var ju en rationaliseringsmöjlighet. Det var ju ingen som pratade då om det som det sedan blev när det blev IT, men det räckte med att se på vad man kunde göra. Man gick ju ifrån hålkortsmaskiner – det har inte vi varit med om – till det här nya med datorer istället.

Gustav Sjöblom: Och du kom till IBM då för att få en möjlighet att gå vidare med det här. Vad hade du för roll på IBM?

Hans Mellström: Programmerare till att börja med och sedan gick det över till systemerare.

Gustav Sjöblom: Fick du lära dig från grunden när du kom dit och gå kurser?

Hans Mellström: Jag hade redan innan jag blev anställd på IBM gått en hel del kurser via Esso, men i och med att jag började på IBM så fick jag ju gå väldigt mycket kurser. Sedan var det ju mycket training by doing, att man jobbade och lärde sig utav sina misstag.

Gustav Sjöblom: Jobbade du mycket ute hos kund eller satt du på ett IBM-kontor.

Hans Mellström: Jag satt på ett IBM-kontor till att börja med, men vi jobbade åt externa kunder som körde servicebyrå bland annat. Jag blev sedermera medlem i en grupp som jobbade vid Johnsonkoncernen när de startade upp sin IT- eller dataverksamhet, alltså det som blev Datema så småningom. Där var vi ett stort team från IBM som åkte dit och såg till att de kom igång, så där var jag med och lärde mig en hel del.

Gustav Sjöblom: Sedan efter ett par år gick du alltså från IBM till det som hette Cybernetics?

Thord Wilkne: CSI.

Hans Mellström: Då hette det CSI. Det var väl en lockelse att få jobba som konsult och jobba lite grand åt sig själv, så att säga. Sedan var det en spännande företagsledning med Sven Davidsson, den gamla tennisspelaren, i spetsen, så det var en kul period, väldigt omväxlande och intressant. Både Thord och jag jobbade ju som …

Thord Wilkne: Du började tidigare, för du lockade dit mig.

Hans Mellström: Ja, jag började lite tidigare än vad du gjorde.

Thord Wilkne: Han är ju ett år äldre.

Hans Mellström: Jag ligger ett år före.

Thord Wilkne: Hasse har alltid legat ett år före.

Hans Mellström: Men vi jobbade där som gruppchefer båda två när Thord hade kommit dit.

Gustav Sjöblom: Vill ni beskriva företaget CSI lite. Vem ägde det? Hur stort var det? Vad var det för slags verksamhet?

Hans Mellström: Det startades upp utav två killar som kom ifrån USA, från Stanford Research Institute, och hade blivit intagna av Johnson-koncernen för att hjälpa dem med deras IT-strategi eller datastrategi som det hette på den tiden. De stannade i Sverige och etablerade CSI och det var de som körde det så länge vi var kvar där. Hur många kan vi ha varit? Fyrtio-femtio stycken när vi lämnade …

Thord Wilkne: Ja, jag skulle tippa det. Vi var tio-femton när jag kom dit. Du var med väldigt tidigt …

Hans Mellström: Ja, jag var med bland de tio första …

Thord Wilkne: … och jag var bland de femton.

Hans Mellström: … men när vi lämnade kan jag väl tippa på en fyrtio-femtio stycken.

Gustav Sjöblom: Vilka var de stora kunderna?

Thord Wilkne: Stora administrativa företag, de som var stora datornyttjare på den tiden, försäkringsbolag, banker, oljebolag, skulle jag misstänka utan att …

Gustav Sjöblom: Men det var inte servicebyråverksamhet?

Thord Wilkne: Nej.

Gustav Sjöblom: Det var de som hade egna datoranläggningar och behövde programmeringsstöd och sådant?

Thord Wilkne: I mitten på 60-talet, eller framförallt -67 vet jag, då kom COBOL. Det var den stora vågen då, det nya programmeringsspråket för IBM 360, 370. Vi såldes som COBOL-specialister allihop. Det var det nya språket, som fortfarande lever, som du vet.

Gustav Sjöblom: Och ur den här erfarenheten beslutade ni er för att starta eget, efter några år på CSI. Hur gick processen att ta beslutet att starta upp WM-data?

Hans Mellström: Det var lätt att starta eget företag. Det var ett aktiekapital på femtusen kronor.

Thord Wilkne: … och vi hade femtusen i månaden i lön vid det tillfället, vet jag.

Hans Mellström: Det vart en hausse runt den tiden, där folk hoppade av och startade egna bolag och ville jobba åt sig själva och det gjorde vi också. Det fanns naturligtvis olika skäl, men vi tyckte att det skulle vara kul att jobba åt sig själv och få bestämma över sig själv och sitt arbete. Sedan hade vi väl lite olika åsikter inom CSI. Sven var trots allt en

väldigt kompetent människa inom tennisen och han hade mycket relationer och var väldigt socialt begåvad, men han var inte någon företagsledare riktigt. Vi hade väl en del diskussioner med honom om hur man skulle leda ett företag och det slutade med att vi tyckte att ”Nej, vi skiter i det här. Vi provar på någonting själva.”

Thord Wilkne: Vi var väl inte helt torra bakom öronen heller.

Hans Mellström: Jag var bara tjugosju år.

Thord Wilkne: Ja. Vi bestämde oss i alla fall i januari, någon lördagskväll hemma hos Hasse och Ulla på Wittstocksgatan. Vi satt där med våra fruar länge och på måndag morgon gick Hasse och jag hand i hand in till Sven Söderström och Sven Davidsson och sade upp oss. Vi behövde stöd av varandra för att göra detta. Det var ett stort steg och det blev ju inte populärt. Och sedan var vi igång och det var rätt enkelt. Min fru döpte bolaget. Hon hittade på namnet och Hasses fru gjorde loggan. Hon gick ut i järnaffären på Karlaplan och köpte sådana här gnuggisar – för hon var i reklambranschen så hon kunde det bäst – och så gjorde hon loggan, den loggan som i stort sett finns fortfarande, men inte med gubbarna. Vi ville kalla det för WM-data, Wilkne-Mellström, men det fick vi inte tillstånd till, för det fanns ett W-Data, Vätterndata nere i Jönköping och då fick vi nej. Så var det du som ringde upp till den där gubben på patentverket och så sade han då att ”Ja, men sätt på ett Konsult AB före så får ni det godkänt” och så blev det en sådan här logga. Det är det typsnitt som är kvar idag, och det var de gnuggisarna som fanns i järnaffären på Karlaplan.

Gustav Sjöblom: Var det tanken från början när ni pratade om det här att ni skulle satsa på data, säg fem, sex år tidigare, att starta eget eller var det något som växte fram och i så fall när? Var det under CSI-tiden?

Hans Mellström: Det var ju under CSI-tiden, för det var ju då vi jobbade tillsammans?

Thord Wilkne: Hösten -68 måste det ha varit.

Gustav Sjöblom: Tog ni med er några kunder?

Thord Wilkne: Ja, jag hade ju tagit med mig Esso in – det var en av CSI:s största kunder då – och de tog jag med mig vidare, såklart. Det var den kunden jag hade själv där och jag hade haft den hela tiden i stort sett och gjort lite annat med.

Hans Mellström: Och jag jobbade för Bahco i huvudsak och kom sedermera in och jobbade åt Eurocard eller Finans Vendor som tillhörde Wallenberggruppen på den tiden gjorde de kreditkortsystem.

Gustav Sjöblom: Som Hasse jobbade med under CSI-tiden och som följde med sedan till WM-data?

Hans Mellström: Nej, det var nog nya kunder för mig, allihopa de som jag räknade upp.

Gustav Sjöblom: Och ni sade att finansieringen inte var så stort problem, utan där kunde ni ta era egna sparkapital och sedan växa organiskt?

Thord Wilkne: Det kostade ju bara femtusen. Så hade vi två månadslöner. Så fick vi sitta hos Hasse svärfar som var egen arkitekt på Gyllenstiernsgatan 12 vid Gärdet. Vi fick ett rum där och så var vi igång. Vi började 1 april och skickade den första fakturan den 10:e eller något sådant där. Däremot var det lite intressant att starta bolag då. Det var rätt ovanligt, på ett sätt i största allmänhet. Folk tyckte ju att det var lite riskabelt att gå ifrån post och bank och Esso som var rejäla bolag, också när man började på CSI. Det var ju inte så populärt med konsultbolag och entreprenörsbolag på den tiden, utanför datakretsar. När dina föräldrar skulle berätta för någon annan vad du gjorde så var det inte sådär säkert, det tyckte de nog inte.

Gustav Sjöblom: Det sågs inte som fint eller det sågs inte som pålitligt?

Thord Wilkne: Ja, det var nog rätt bägge två, det var väl vare sig fint eller pålitligt. Att starta eget var inte pålitligt eller fint i alla fall.

Hans Mellström: Sedan var det väldigt mycket diskussioner runt omkring det här med uthyrning utav resurser, alltså det som förekommer i byggbranschen och på andra ställen. Konsultföretagen ifrågasattes ju, folk kommer in och tar hissen upp på morgonen och tar hissen ned på kvällen och man vet inte om de kommer tillbaka nästa dag … men det var ju väldigt mycket diskussioner även högt uppe i politiska kretsarna: ”Vad är det här för någonting? Vad är det för typ utav företeelse?”

Gustav Sjöblom: Just ADB-konsulterna eller alla former av konsulter?

Hans Mellström: Alla former av uthyrning av folk. Jag menar, Proffice och de hade det ju också jävligt jobbigt i startfasen, för det var ingen riktigt som visste om det var svart arbetskraft. Det gjorde att man var ifrågasatt ganska mycket.

Gustav Sjöblom: Diskuterade ni strategi på något sätt från början? Alltså att ni skulle nischa er mot någon viss hårdvara eller visst segment?

Thord Wilkne: Vi hade ingen strategi fram till 1975. Det handlade väl lika mycket om vad man fick tag i för kompetens. Vi anställde lite kompisar som vi kände och som kunde det här och jobbade och debiterade.

Hans Mellström: Vi hade i alla fall en affärsidé och det var ”fun and profit”. Vi var ganska övertygade från början om att vi inte skulle bli mer än åtta-tio personer. Det var en lagom storlek. Sedan fick vi utav olika skäl, som i och för sig är intressanta, uppdrag som krävde mycket fler resurser och då bestämde vi oss successivt för att se till att vi skulle ta de projekten och utveckla de projekten och då ta konsekvenserna av att växa. Då ändrade vi affärsidén till ”profit and fun” istället för ”fun and profit”. Med en organisation på kanske uppåt ett tjugotal personer – det var i alla fall vår uppfattning på den tiden – så kan du jobba utan att behöva ha någon riktigt organisation bakom det. Men i och med att vi klev över tjugofem-trettio personer började vi se lite mer allvarligt på det här och började bygga en organisation som kunde ta in ännu flera människor. Så det var väl när vi var …

Thord Wilkne: Det är -75. Det är det jag brukar beskriva som brytningspunkten, då egentligen allt som vi strukturerat och har ordning på skapades, som vi sedan levde efter.

Gustav Sjöblom: Men ni började anställa ganska direkt från starten?

Hans Mellström: Ja.

Gustav Sjöblom: Ni fick så mycket uppdrag att er tid inte räckte?

Hans Mellström: Den första kom redan 1 juli.

Thord Wilkne: Men det var ju mycket kompisar och sådana man kände. Det var ont om folk som kunde COBOL. Det var en bristvara, lite grann som det var under internethypen -95, skillnaden var bara att det här var i mycket mindre skala. Det var en brist på folk som kunde den formen av programmeringsspråk och behärskade datorer och det fanns ju inget utbildningsväsende att tala om. De första utbildningarna kom i början på 70-talet, lite sådär ett- och tvååriga fackutbildningar, kan man kalla det.

Gustav Sjöblom: Den hårdvara som ni jobbade med, hade ni någon begränsning där eller kunde ni många olika system?

Hans Mellström: Jag jobbade i alla fall både med minidatorer – alltså vad de nu hette, Singer och IBM minidatorer också lika väl. Sedan hade vi ju en dataindustri i Sverige som levde då genom Datasaab och det var ett område vi jobbade mycket med. Sedan var det naturligtvis så att marknaden dominerades utav IBM, så det är klart att merparten av det här har varit IBM:s större datorer.

Thord Wilkne: Det var ju IBM vi började med, men ett annat märke som var intressant för oss var just Datasaab. SE-banken och Försvaret skaffade var sin D21:a och eftersom vi hade uppdrag inom Vendorstrukturen som nyttjade SE-bankens dator kom vi in i Försvaret och fick göra en hel del jobb när systemen skulle läggas över till Datasaabdatorer Så småningom upphörde Datasaab med sin tillverkning och gick ihop till SAAB-Univac och WM-data fick egentligen alla de här omläggningsjobben i hela landet från SAAB till Univac och sedan från Univac till IBM. Ett av skälen var att där var det faktiskt ingen konkurrens. Det var ingen utav de övriga konsultbolagen som hade satsat på det, och det var rätt stora jobb att lägga om från en dator till en annan. Det var en mer udda grej. Det var det och den gröna vågen i staten – att man utlokaliserade verksamheten – som gjorde att vi flyttade ut och regionaliserade oss. Vi flyttade till Norrköping, Jönköping och Karlstad och alla tre var relaterade till SAAB-Univacdatorer. Norrköping var en kompromiss mellan Nyköping och Linköping. Vi hade inga kunder i Norrköping men vi hade i Nyköping och Linköping.

Gustav Sjöblom: Och det här var med början någonstans runt -75?

Thord Wilkne: -77 var det som de här regionkontoren kom. Det var gröna vågen och då utlokaliserades väldigt mycket statlig verksamhet.

Gustav Sjöblom: Statskonsult fick väl väldigt mycket av de uppdragen, men ni var alltså med också eller hade ni andra uppgifter?

Thord Wilkne: Nej, det hade vi väl inte. Men de var ju mycket större än vi var då. Jag såg här att 1980 där du slutar var vi hundratrettiotre personer och -75 var vi tjugofem.

Gustav Sjöblom: Fram till den här brytpunkten runt 1975 har ni alltså beskrivit det som att det var ganska lösa boliner. Det växte allteftersom och då anställde man någon som

man kanske ofta kände eller hade någon informell kontakt med, men som man visste hade kompetens och framförallt inom COBOL då. Fanns det någon overheadorganisation eller var nästan all tid fakturerad tid?

Thord Wilkne: Hasse var VD första året. Vi skulle ha vartannat år och sedan blev jag VD andra året och sedan bytte vi aldrig mer. Sedan hade vi en sekreterare som vi fick mer och mer tid utav ifrån arkitektkontoret. Sedan gick hon över till oss -73 eller något sådant där. -75 hade vi i alla fall åttiofem procent debiterbar tid på externa projekt och då hade det fallit ifrån att ha legat på nittio. Så ju större vi blev, desto mer sjönk den. Åttiofem procent var det då, kan man se ifrån statistik som vi har sparat.

Gustav Sjöblom: Lade ni några resurser på att marknadsföra er? Fanns det ett sådant behov av er kompetens att ni inte behövde det?

Thord Wilkne: Man marknadsförde sig inte då, man sålde! Marknaden var ju inte så stor eftersom vi bara vände oss till företag som hade datorer och en viss storlek.

Hans Mellström: Tillväxten var ungefär åttio procent hos befintliga kunder och tjugo procent på nyförsäljning, så det var väldigt mycket fokus på de kunder vi hade fått, att växa med dem och deras behov. Merförsäljningen eller vad vi skall kalla det för …

Thord Wilkne: Det var också personliga kontakter …

Hans Mellström: … det var personliga kontakter, folk som flyttade från ett ställe till ett annat ställe och ville att vi skulle komma dit och så vidare.

Gustav Sjöblom: Var det inte formaliserat heller? Ni hade ingen försäljningsansvarig eller försäljningsavdelning?

Hans Mellström: Nja, de bästa säljarna var våra konsulter, de som var ute hos kunderna. Det var ju de som snappade upp att ”Ja, nu behöver vi modifiera lönesystemet för nu har de lagarna ändrats” eller vad du vill. ”Ja, men kan vi hjälpa er med det?”

Thord Wilkne: Ett av skälen till att vi noterade oss -85 var att vi tyckte att datachefen, systemchefen började förlora makten på företaget lite grann genom att linjen också lade ut uppdrag till datakonsulter. Men fram till dess vill jag säga att vi – eller folk från oss – kände mer eller mindre personligen alla systemchefer på de stora företag som var intressanta. Större var ju inte marknaden, det kanske var ett hundratal. Det fanns inget riktigt behov av marknadsföring, det fanns behov av försäljning, det är ju skillnaden, va. Men vi hade inga säljare heller, som Hasse säger, det skötte sig väldigt mycket själv.

Hans Mellström: Jo, konsulterna var säljare, alltså de som satt ute hos kunden.

Thord Wilkne: Ja, alla var ju säljare ur den synvinkeln.

Gustav Sjöblom: Det fanns ju ganska många företag som hade en parallell historia som WM-data, som kom till någon gång under slutet av 60-talet och sedan växte, som Data Logic och AR-bolaget och Modulföretagen och vad de nu kan heta, Programator skall vi väl nämna också. Hur skiljde ni er från de här konkurrenterna? Vad var eran selling point?

Thord Wilkne: Jag tror vi hade ett par. För det första var vi två – väldigt viktigt – som ägde bolaget och det var mycket lättare att komma överens och driva det. Så fort man är många ägare uppstår det personliga förändringar hos ägarna som gör att de inte kanske inte vill vara kvar i ägarkollektivet, och då har de andra inte råd att lösa ut dem heller för det är ju ingen som har någonting, så att säga. Så många av de här hände det något med därför att någon inte längre ville fortsätta. Det var en väldigt viktig del. Det andra tror jag är att vi inte är tekniker någon av oss. Vi har alltid sagt att vi har varit handelsmän i kunskap. Alltså, när marknaden efterfrågade ny kompetens inom det här, ja då ordnade vi och tillhandahöll det, men vi bestämde oss aldrig för att ”den här formen av kompetens den är bäst och den skall vi slåss för to the bitter end.” Många andra bolag byggde på att det var någon som var väldigt duktig i en viss sektor och så lierade man sig med just den lösningen eller datorfabrikatet och brydde sig inte om vad kunden, marknaden ville ha. Jag tror att vi väldigt tidigt fångade det här att det är oerhört viktigt vad kunden, marknaden, vill ha. Service tror jag också vi lade in mycket. Det var inte bara teknik, utan det var en form av service. Det är det två saker som …

Hans Mellström: Jo, det är väl det vi har kommit någon konsensus efteråt att det var de punkterna som var en del av vår framgång.

Thord Wilkne: Och som skiljde oss lite.

Gustav Sjöblom: Fanns det någon form av branschsamarbete med de här bolagen som jag räknade upp? Hade ni någon kontakt med dem alls?

Thord Wilkne: Du var ju med och drog igång någonting med konsultbolagen som träffades, men det var ju mycket senare.

Hans Mellström: Ja, det är mycket, mycket senare.

Thord Wilkne: Ja, det är snarare inne på 80-talet.

Hans Mellström: Nej, man umgicks inte. Man träffades möjligtvis på seminarier och sådant, men i övrigt umgicks man inte överhuvudtaget.

Gustav Sjöblom: Det fanns inget kunskapsutbyte eller strategisnack?

Hans Mellström: Nej inget.

Gustav Sjöblom: Fanns det ändå en känsla av att de här och ni var i samma bransch och att ni skiljde er på något sätt gentemot resten av världen?

Thord Wilkne: Alltså nu pratar du om datakonsulterna kontra hårdvaruföretagen och servicebyråerna? Ja, det fanns det, vi fattade väl att vi var en viss typ av företag, men något mer tror jag inte det var.

Hans Mellström: Nej, man pratade om att man pinkade in sina revir och så försökte man att skydda dem och man hade inget intresse av att träffa kollegor och konkurrenter och informera dem om någonting egentligen, så det fanns inget naturligt forum för det, utan det kom långt mycket senare.

Gustav Sjöblom: Hade ni något samröre med organisations- eller managementkonsulter?

Hans Mellström: Nej, det kan man inte säga, eller väldigt lite.

Gustav Sjöblom: Var det för väsensskild verksamhet från det ni gjorde?

Thord Wilkne: Vi jobbade ihop med enskilda konsultbolag eller enskilda individer, men det var mycket mer individer än bolag. För att vara riktigt ärlig, på 70-talet tittade vi inte på konkurrenterna särskilt mycket. Det fanns plats för alla när det gällde att växa och bygga och det koncentrerade vi oss på. Företagskultur, att hålla ihop det. Jag tror det var mer det än att försöka … man pratade inte om förvärv och man pratade inte mycket om att försöka träffa några och göra något eller så.

Hans Mellström: Nej, det var en väldigt låg profil när det gäller den delen.

Thord Wilkne: Det fanns inte mycket statistik heller och jag tror man visste väldigt lite. Det var lite skvaller, ”hur stora är de?” och så vidare. Det fanns inte någon riktig bransch, det tror jag nog man kan säga.

Gustav Sjöblom: Ni började med att sitta i kontoret hos Hasses svärfar. Hur länge var ni kvar där?

Thord Wilkne: De första flyttade till Sandhamnsgatan -78. Då tog vi ett halvt plan där. Det var -78 som Kjell flyttade upp, men vi flyttade inte ut förrän -83, -84. Först då hade vi växt ur den första lokalen ordentligt.

Gustav Sjöblom: Var det för att mycket av tiden var konsulterna hos kund så att det inte var så stor centralenhet?

Thord Wilkne: – 77 var vi faktiskt nästan hundra medarbetare, det var någonstans i samband med det. Jag vet att vi hade kontor nere vid Norrmalmstorg ett tag och vi höll på och sökte och så hade vi tur och fick ett plan här. Landelius & Björklund gick i konkurs och av någon konkursförvaltare fick vi ta över ett helt plan på Sandhamnsgatan där med lite möbler och grejor – vi fattade ingenting – och så hyrde vi ut halva det. Sedan växte vi och sedan har vi varit på Sandhamnsgatan ända tills för ett år sedan. Vi växte in det huset och tog över alltihop så småningom.

Gustav Sjöblom: Om man skall få lite mer djup i den här beskrivningen av hur det var att jobba på WM-data på början eller mitten av 70-talet, hur såg en dag i en konsults liv ut?

Thord Wilkne: Normalkonsulten programmerade åt någon kund. De flesta satt ute hos kunder och kunderna var stora företag i Storstockholm eller i några av de orterna där vi fanns och då var det oftast bara en eller två stora kunder i de orterna. Det fanns lite mindre bolag också som oftast var minidatororienterade, men huvudparten var stordatordelen.

Gustav Sjöblom: Konsulten gick upp på morgonen och åkte till kunden och satt där och programmerade. Blev konsulten egentligen kanske mer del av den organisationen? Var det långa kontrakt.

Thord Wilkne: Oh ja. Därför jobbade vi väldigt mycket med att socialt hålla ihop det här, så att konsulten hade en identitet med WM-data. Det var viktigt så att identiteten inte blev för påtaglig med stället där konsulten satt. Omvänt kan man säga att många gånger fick de här konsulterna ta del av två sociala nätverksstrukturer, både kunden och WM-data. Det var väldigt många långa kontrakt och stora åtaganden. Det var inte så att det bara en konsult på varje ställe utan vi hade rätt många konsulter på de ställen där vi var.

Gustav Sjöblom: Var det projektbetonat, så att en kund kom och sade att ”nu skall vi bygga upp den här typen av system och vi vill ha er hjälp”, eller var det mera kontinuerligt utvecklingsarbete på ungefär samma skala?

Thord Wilkne: Det började med kontinuerligt utvecklingsarbete och gick över till projektarbeten och fast pris och leveransåtaganden. Men från början var det väl mest …

Hans Mellström: Det var mest löpande räkning ospecificerat.

Thord Wilkne: Ibland var det att vi fick i uppdrag att utveckla ett system åt dem. Ibland kunde det vara det tre pers som hjälpte till med, till exempel, deras livförsäkringssystem.

Gustav Sjöblom: Hade ni fast timarvode för varje konsult eller fanns det prisskillnader mellan seniora och juniora konsulter?

Thord Wilkne: Det var väl nästan på gränsen till att det var individualiserad prissättning i början. Så småningom blev det någon form av grupper. Det som styr sådant är inte – vilket många kan tro – bara hur erfaren man är, utan det är hur eftertraktad en viss kompetens är. Här har det ständigt kommit nya tekniker och det är rätt vanligt i början när någon teknik etableras att priset går väldigt högt upp, och så går det några år och då sjunker priset och blir mer normaliserat när det inte är samma efterfrågan på den tekniska kunskapen. Sådant förekom rätt mycket under 70- och 80-talet.

Vi kostade femtio kronor i timmen 1969 vet jag. Medeldebiteringspriset -69 var femtiofem kronor och 1980 var det etthundraåttio kronor på hela WM-data. Om det nu var ett uttryck för både inflation och kompetensförbättring.

Hans Mellström: Det är klart att det är.

Gustav Sjöblom: 1972 gjorde den statliga Dataindustriutredningen en undersökning av vilka sorters uppdrag ADB-konsulterna hade. Trettioåtta procent av den totala omsättningen då var programmeringsarbete och trettiofem procent systemarbete. Det tredje var ADB-projektledning med tolv procent och sedan var det små poster för utveckling och generell programvara och ADB-tekniska utredningar. Speglar den bilden WM-data också?

Thord Wilkne: 1972. Hade vi inte mer programmering då?

Hans Mellström: Jo, vi hade nog mer programmering.

Thord Wilkne: Sedan var det så att av någon anledning hade vi en stigande prisskala där programmering var lägst och datasystemering liksom var lite högre och lite finare att job-

ba med, så det fanns en tendens att man gärna ville flytta saker när man beskrev det. Alla som programmerare ville ju systemera, pratade man om i början.

Gustav Sjöblom: Var inte systemeringen en mer generell kompetens? Var inte företagen själva bättre på systemering än på programmering?

Thord Wilkne: Det är en väldigt flytande skala. Man gjorde en kravspec och så skulle man systemera och så skulle man programmera. I realiteten i början gjorde man allting. Under mycket av början på 70-talet gjorde man allt själv, man pratade med användarna och …

Hans Mellström: Ja, för den tekniska nivån var ganska låg. Som Thord beskrev det då när vi började, man behövde inte ha någon större teknisk kompetens för att få ihop det där med hålkort, men jag tror att om du tittar in lite senare än mitten på 70-talet, när Pc:n börjar komma och det börjar hända en massa saker, så blev alltihopa mer och mer komplext.

Thord Wilkne: Realtid och så vidare.

Hans Mellström: Då separerade man lite mer programmerarens roll, systemerarens roll och organisationskonsultens roll, etcetera, etcetera. Men i början var det ju så att man gjorde allting.

Thord Wilkne: Fram till mitten av 70-talet var nästan all bearbetning sekventiell. Det var en fantastisk grej när man kunde söka på en disk och inte behövde leta runt i hela kundmastern runt. Om du tar en faktureringsrutin i ett stort företag så byggde den på att man körde alla dygnens transaktioner mot hela kundbasen som låg på tape, och matade igenom alla och petade upp dem i reskontror och sådant där. Det är som Hasse säger att det där var inte så märkvärdigt. Transaktionerna kom in via hålkort och det andra fanns på band. Diskarna kom i slutet på 70-talet och då kom ju också realtid när man kunde gå in från en terminal. Då började det bli tekniskt lite mer komplicerat.

Gustav Sjöblom: De rutiner som ni körde, vilka var de vanliga administrativa rutinerna?

Thord Wilkne: De vanliga administrativa rutinerna, allihop.

Hans Mellström: Fakturering, löner …

Thord Wilkne: Försäkringsbolag var ju intressanta, med stora beståndsregister. Och bank och sådant.

Gustav Sjöblom: Fanns det några som helst inslag av några mer specifika system eller operativa system, eller var det hundra procent ekonomiadministration?

Hans Mellström: Vi jobbade med det man kallade för smör-och-bröd en gång i världen och kanske gör fortfarande.

Gustav Sjöblom: Speglade er kundgrupp Sveriges industri eller fanns det någon särskild slagsida mot tjänstverksamhet till exempel?

Thord Wilkne: Det var ju väldigt lite industri eftersom vi var stora i Stockholm. Industrin var ju inte så stora användare som bank och försäkringsbolag och offentlig förvaltning, för där hade man mycket större administrativa processer. I industrin har du en fysisk verklighet också, så det var rätt naturligt att den offentliga sidan och bank och försäkringsbolag och oljebolag var stora användare. Dessutom var vi ju stora i Stockholm.

Gustav Sjöblom: Hade ni mer Stockholmsfokus jämfört med era konkurrenter?

Thord Wilkne: Nej. Det fanns ju lokala aktörer kanske. Programator var möjligtvis mer industri? Jag vet inte om de hade börjat med sina outsourcingprojekt? Nej, det första var väl Värmlandsdata i slutet på 70-talet, väldigt sent -79, -80.

Gustav Sjöblom: -75 började det alltså hända saker. Hur gick det till när ni etablerade de här regionalkontoren? Ni sade att det hängde ihop med utflyttningen av statliga myndigheter bland annat?

Hans Mellström: Vi följde ju med våra kunder ut. Om du tittar på den svenska utvecklingen så var det väldigt mycket att följa med den här gröna vågen-historien. Tittar du på den internationella verksamheten var det faktiskt så att vi följde med Esso ut både i Danmark, Norge och i Finland, så de var våra första kunder i alla fyra nordiska länderna.

Thord Wilkne: Och med samma applikation, det var ju deras kundreskontra. De började testa det här med programprodukter, alltså de skulle utveckla en kundreskontra som kunde användas utav länderna i Europa. Så vi var i Grekland, Holland och Belgien och något land till, men det var bara i de nordiska som vi etablerade kontor. Men det var att komma ut med hjälp av kund.

Hans Mellström: All etablering utanför Storstockholm skedde tillsammans med kunder. Vi åkte inte ut och öppnade något kontor och ropade ”hallå, här är vi!”, utan vi följde med kunderna ut hela tiden. Och som jag sade tidigare: åttio procent av tillväxten har legat hos de befintliga kunderna.

Gustav Sjöblom: Även lite senare?

Hans Mellström: Ja.

Thord Wilkne: Ja, det har du rätt i när du säger det.

Hans Mellström: Den tesen lever jag efter fortfarande: se till att du gör ett bra jobb så kommer det mer jobb.

Thord Wilkne: Sedan blev det ju lite mer genom outsourcingaffärer så småningom, men det var ju kunder i alla fall, även om det var nya kunder.

Hans Mellström: Vi fick lite andra förfrågningar i den vevan och därför tittade vi på att bredda oss, för vi hade någon idé att vi skulle bli en one-stop-shop, alltså att vi skulle kunna erbjuda våra kunder allting, all kunskap mellan himmel och jord ifrån programmering, systemering och så vidare, och sedan över i att man var inte var så intresserad av att sitta och utveckla egna ekonomisystem. Det finns ju en viss likhet mellan företagen, i alla fall en basstruktur när det gäller reskontror, kunder, leverantörer, löner och så vidare. Utifrån det började vi att titta på programprodukter och började med egen utveckling på

programprodukter, att erbjuda det istället för att kunderna skulle utveckla sina egna rutiner Vi förordade ett visst standardsystem. Utifrån de standardsystemen hamnade vi på den internationella marknaden med McCormack & Dodge – som också startade -69, lite kuriosa.

Thord Wilkne: De kom in först -81.

Hans Mellström: Ja, men vi började med egen utveckling.

Thord Wilkne: Våra egna började vi med -76, när vi bildade en egen enhet för programprodukter, som du pratade om med Crister Stjernfelt.

Gustav Sjöblom: Ja, just det. Och då var tanken att det utifrån den verksamheten ni ändå hade på olika ställen som var så pass likartad skulle löna sig då att ta fram ett …

Thord Wilkne: … standardsystem. Och det levde vi med ett tag, men sedan upptäckte vi ändå att marknaden var för liten och att det var bättre att ta in de som hade en ännu större marknad. Det var därför vi överlevde och inte system som EPOK och EPOS och LINUS och alltihop. Under 80-talet köpte vi sedan in dessa system och strukturerade om dem och vi kunde ju göra det eftersom vi hade ett alternativ. Det var ett exempel på att vi var mer marknadsorienterade än tekniker. Det var naturligtvis diskussioner då vi inte utvecklade ett nytt system själva. Först var det naturligtvis diskussion att göra standardsystem, men sedan tog vi ett beslut att inte utveckla ett nytt system utan ta in en produkt utifrån och det beslutet ligger någonstans där, -80.

Gustav Sjöblom: De som förespråkar EPOS och EPOK säger också att de inte var några tekniker, utan att de var redovisningsexperter och att hos dem var det de ekonomiska behoven ute i företagen som fick tala, på ett sätt som inte riktigt blev fallet senare. Det är ingen som vill vara teknikern i det här sammanhanget! Det är ingen som säger att ”Vi är de tekniska.”

Thord Wilkne: Nej, det kan vara intressant att fundera över. Det är förmodligen inte ett så fantastiskt tekniktänk i det här, det är inte samma som när man har utvecklat en fysisk produkt. Det finns en viss skillnad i de här produkterna ändå. De du nu pratar om hade någon form av väldigt starka individer som stod som faddrar för produkten, även om de inte var tekniska, och som ville till varje pris vidareutveckla sin egen idé och slåss för den, medan vi hade mycket mer handelsmannaapproachen, alltså ”Var finns det en marknad?” och ”hur skall jag det här kunna leva vidare?” Det är nog en liten förklaring om du undrar varför vi har klarat oss kontra vissa andra. Jag tror att det bland annat beror på den här typen av ställningstagande.

Gustav Sjöblom: På vilka andra sätt förändrades WM-data som företag från mitten av 70-talet? Ni sade att ni behövde strama upp organisationen då, för första gången uppstod det ett behov av att formalisera?

Thord Wilkne: Vi bestämde oss första gången – det var ytterligare ett par år senare kanske – att det var viktigt att tjäna pengar, att det var liksom ordentligt viktigt. Innan, som Hasse sade, så kanske vi hade tjänat pengar ändå. Det där var väl en del – att vi blev lite mer kommersiella. Vi blev mycket mer tänkande i att vi skall växa, expandera, vi skall bli en av de stora. Det var den viktigaste delen. Vi gjorde treårsplaneringar och talade om att var tredje år så funderar vi över varför vi existerar, vad vi skall göra tre år framåt, och så

gjorde vi en plan och sedan realiserade vi den. Och de planerna var alltid väldigt aggressiva, att vi skulle göra nya saker, hitta nya områden och växa. Det var ju en skillnad, det hade vi inget av tidigare.

Hans Mellström: Det gällde dels produktutbudet, vilket återspeglade sig i att det inte bara var programprodukter inom ett antal olika områden, utan vi kom så småningom in på datadrift och många andra saker, dels att vi samtidigt tittade på en internationell expansion. Vi har varit ute och snurrat i Europa med egen verksamhet både i Holland och i England, men backade tillbaks det så småningom när vi konstaterade att det är svårt att sitta i Stockholm och driva internationell verksamhet med primadonnor – alltså konsulter – som är ute och som man inte har riktig koll på.

Thord Wilkne: Det var andra halvan utav 80-talet.

Hans Mellström: Ja, men bara för att bekräfta det som du sade: att vi blev mer kommersiella och vi tittade mer på expansion och tillväxt.

Thord Wilkne: Det var medvetet att vi skulle både tjäna pengar och växa. Vi blev ett företag mer.

Gustav Sjöblom: Fortsatte ni två att vara ute hos kund i lika hög grad eller kom ni och kanske någon annan över i en mera klassisk chefsroll?

Thord Wilkne: Ja. Jag debiterade nog mina sista timmar i större skala någon gång 1980 eller något sådant där. Hasse du slutade lite tidigare?

Hans Mellström: Ja, jag slutade tidigare eftersom jag jobbade mycket med marknadsföring och …

Thord Wilkne: Nyetablering jobbade du framförallt med! Det tog mer tid.

Hans Mellström: Ja, alltså, alla kontor som startades de första sju-åtta åren är det jag som har signerat, alltså i Norden. Även i England och Holland var det jag som startade upp. Jag har varit först på plats i väldigt många utav de här verksamheterna.

Gustav Sjöblom: Stod ni två ut ur gruppen i en i övrigt väldigt platt organisation, eller började det etableras någon sorts hierarki också då i slutet på 70-talet?

Thord Wilkne: Redan -75, -76 tror jag vi började göra det lite grann. Vi bolagiserade först -84, men -78 flyttade Konsult Stockholm hit upp och då var Kjell Larsson chef för det, så han blev nog chef -77 eller -76, något sådant där. WM-datas företagsledning – de som verkligen styrde – bestod först av Hasse och jag, sedan var det Hasse, jag och Kjell Larsson och sedan kom Crister Stjernfelt in -79 eller något sådant – han började först – 78. Det var fyra och så kom Leif Carlsson som den femte, som CFO, ungefär – 85 när vi noterade oss. Sedan har vi väl haft lite större koncernledningar, men om du talar om de som körde bolaget så var det de här.

Gustav Sjöblom: Om man tittar under den nivån, fanns det någon sorts förmän eller seniora konsulter?

Thord Wilkne: Väldigt lite under 80-talet.

Hans Mellström: Vi brukade ju skryta med att vi inte hade någon personalavdelning. Du gjorde ju ett stort nummer utav det.

Thord Wilkne: Det fick vi först när vi köpte Stora och det gjorde du med Micke Schmidt. Det var väl -92, -93, något sådant där.

Hans Mellström: Vi har alltid varit väldigt försiktiga med att bygga administration. Det fanns ett buzzword att man jobbade under eget ansvar med väldigt lite kontrollfunktioner och sådant. Administration var någonting som vi ogillade.

Thord Wilkne: Vi hade fokus på kunden, projektet, konsulten. Det är det som är viktigt.

Gustav Sjöblom: Hur gjorde ni för att bygga den här identiteten som en företagskultur inom WM-data?

Thord Wilkne: Vi hade en fördel när vi startade. Då var alla 40-talister och precis i en brytningstid när man skaffade barn och var oerhört intresserade av jobbet. Och när man är en homogen grupp är det relativt lätt att så att säga få igång någonting. Det kan vara en fara också, för jag kan berätta att i slutet på 80-talet fick vi höra på staden att ”Ja, på WM-data kan man inte börja om man inte har barnvagn och radhus och Volvo stationsvagn.” Det unga gänget då tyckte inte det var så bra att komma hit, för vi hade så oerhört stark kultur. Det var alltså samma gäng som hade följt med hela tiden. Men det är naturligtvis lättare att bygga en kultur när du har en rätt homogen medarbetarskara. Då kan du fokusera på vad som intresserar just den och det gjorde vi väldigt mycket i början.

Gustav Sjöblom: Det kanske inte bara var åldern heller? Jag antar att det var så gott som bara män ganska långt fram i tiden. När kom den första kvinnan, vet ni det?

Thord Wilkne: Ja, du … Maggan var väl den första? Nej, Sonja Lundström var den första kvinnan och hon har anställningsnummer sex, så det var inte så farligt.

Gustav Sjöblom: Och hur var fördelningen ungefär om man tittar på det 1980 eller något sådant?

Thord Wilkne: Oj. Femton procent, kanske?

Hans Mellström: Ja, något sådant.

Gustav Sjöblom: Det fanns ändå en ganska ansenlig kvinnlig representation då?

Hans Mellström: Ja. Firmafesten blir ju så tråkiga annars.

Thord Wilkne: Därför hade vi faktiskt väldigt mycket firmafester med respektive.

Gustav Sjöblom: Hade kvinnorna ungefär samma roller som alla andra, eller var de överrepresenterade på något sätt, i någon verksamhet, någon kundgrupp, någon expertis?

Hans Mellström: Någon sådan analys har vi inte gjort, men generellt sett kan man väl säga att administrationen kanske var lite mer tjejer, men om vi tittar på yrkesrollen systemerare/programmerare så hade de samma roll som alla andra.

Gustav Sjöblom: Hur var det med homogeniteten om vi tittar etniskt? Hur vanligt var det med en osvensk bakgrund?

Thord Wilkne: Bonnie Royce, vet jag ju, hon var amerikanska.

Hans Mellström: Men det har varit väldigt lite.

Thord Wilkne: Under 70-talet var det väldigt lite.

Hans Mellström: Ja, nästan ingenting skulle jag vilja påstå.

Thord Wilkne: Det kom ju senare, för att det fanns folk som kunde.

Gustav Sjöblom: Gäller homogeniteten även den sociala bakgrunden någotsånär? Var det ett medelklassföretag WM-data, kan man säga något sådant?

Thord Wilkne: Det har jag egentligen ingen riktigt aning om och det säger nog det mesta. Men det var ju inte någon överklass eller något sådant där, det kan man inte på något sätt säga. Så småningom kom ju folk som hade läst och hade universitetsutbildning när den kom igång. Den ökade ju väldigt jämfört med i början.

Hans Mellström: Jag vet inte om man kan dra några slutsatser. Vi gjorde bilder över gymnasial utbildning och så vidare. Om man nu skall backa tillbaka, så har man högskola och uppåt så kanske man är mera … vad kallar du det för … socialgrupp ett eller så. Har du gymnasial utbildning så kanske du är mer mittklass och så vidare?

Thord Wilkne: Det är rätt intressant. Det fanns inte samma bedömning av medarbetare som kom senare, det här med det intellektuella kapitalet och det. Jag vet inte om det fanns så mycket utav det då?

Gustav Sjöblom: Staffan Ahlberg berättade om förhistorien till IBS, när EF skulle ge sig in på data och köpte företaget Errpege så var det i början en väldig kulturkrock mellan managementkonsulterna som var akademiskt utbildade kostymklädda herrar som var vana vid raka puckar och hårda bud och hierarkier, medan Errpege hade inga hierarkier och ingen utbildning och det var träskor och skägg.

Thord Wilkne: Vi låg mitt emellan. Det kan man säga. Vi var inte de tekniskt orienterade med träskor och skägg, men inte det där andra heller. Jag skulle säga att de flesta hos oss var nog socialt kompetenta jämfört med branschgenomsnittet, eftersom vi satsade rätt mycket på det och pratade om service. Så det är kanske rätt att beskriva oss som ett medelklassbolag? Jag tror också att nästan alla var väldigt nöjda med sin yrkesroll. När vi har kommit fram här och börjar prata om andra halvan av 70-talet och början på 80-talet, då hade det blivit lite mer etablerat att jobba med data. Då fattade folk att det var ett framtidsjobb. Att vara programmerare var ett just tekniskt jobb. Man överdrev hur tekniskt komplicerat det var, men det var en yrkesroll som var accepterad i samhället.

Hans Mellström: Absolut.

Thord Wilkne: Och att konsulta började så småningom också att bli accepterat en bit in på 80-talet.

Gustav Sjöblom: Hur såg kunskapsinhämtningen ut på WM-data? Var fick ni kunskap om datorer ifrån fortlöpande, alltså fortbildning?

Hans Mellström: Den krassa verkligheten är den att största delen av fortbildningen fick du ute hos kund i kunduppdrag. Sedan var det en relativ liten del – vi satte av åttio timmar eller något sådant där per konsult och år för betald utbildning, alltså extern utbildning om man säger så. Det är ju relativt lite kan man väl tycka, men det är som jag sade att den största kompetensutvecklingen skedde ute hos kund i projekten.

Thord Wilkne: Sedan, om du skulle lära dig ett speciellt databassystem eller dylikt, då kunde man gå hos hårdvaruleverantörerna och då gick folk på en månads kurs och lärde sig TIP eller VMS eller var det nu var för någonting. Och det är inte så märkvärdigt. När du har lärt dig ett eller två programmeringsspråk är det ingen konst att lära dig ett till – antingen kan du programmera eller så kan du inte, det är lite så. Men är mer ungefär som att ”nu skall jag jobba med något nytt hjälpmedel och då får jag gå en kurs.” Det enda som är viktigt är att jag går den kursen och får jobba direkt. Att gå en kurs i något nytt språk eller en ny teknik och sedan inte göra någonting, det är helt värdelöst, då hinner du glömma bort det tills du skall använda det.

Gustav Sjöblom: Rekryterade ni personer efter särskild kompetens också?

Thord Wilkne: Antingen kom de direkt från studierna eller också var det folk som kunde något speciellt, gärna med någon referens. Det var via bekanta. Kompisar var den bästa rekryteringskällan.

Gustav Sjöblom: WM-data var ett kunskapsföretag och er expertis handlade om att ni var problemlösare genom systemering och programmering. Det var ju kunskapen som var nyckeln i det här, så jag funderade på hur det kunskapsövertaget …

Thord Wilkne: Nej! Kunskapen är inte nyckeln, utan nyckeln är förmåga att skapa resultat. Det är det som är intressant. Sedan behöver du en viss kunskap för att göra det, men det är alltså förmågan att skapa resultat som är intressant. Det finns många människor som har en fantastisk kunskap men inte kan använda den till något nyttigt.

Gustav Sjöblom: Så det var en väldigt praktiskt orienterad kunskap? Och det var i första hand ute hos kunden som den förmågan upprätthölls?

Hans Mellström: Ja, krasst kan man ju säga det.

Thord Wilkne: Sedan gällde det bara att se till att individen fick förnyelse av intryck, så att man inte alltid var på ett ställe eller i en miljö.

Gustav Sjöblom: Hur länge kunde en konsult vara hos en viss kund?

Thord Wilkne: Jag tror det längsta uppdraget var över tio år.

Hans Mellström: Ja, hur länge satt Arne Persson på uppdraget hos Philips bankterminaler? Var han inte där i tjugo år? Nej, men tio år kanske är …

Thord Wilkne: Han var ute ett tag och in igen sedan. Men vad som var normalt är svårt att säga? På den tiden, vad skall vi säga? Från sex månader till ett par år?

Hans Mellström: Ja, jag tror att vi räknade i snitt med någonstans mellan sex och tjugofyra månader.

Thord Wilkne: Vi planerade bara i månadsförlängningstermer. Antingen var man belagd helt eller till 50 procent, det fanns ingen mindre enhet än månad i planeringsschemat.

Gustav Sjöblom: Hur uppfattade ni det politiska klimatet när det gällde att starta ett företag och starta just den här verksamheten?

Hans Mellström: Det är som vi sade inledningsvis, att -69 fordrades det inte särskilt mycket för att starta igång. Jag upplevde det som att det var väldigt öppet och positivt. Jag har inget minne av att vi har mött någon negativ syn eller har blivit motarbetade. Det har nog blivit värre när man blev större och hamnade i andra typer utav regelverk och fackföreningar – inget ont sagt om dem, men det blir en annan struktur när det blir ett större bolag, över femtio personer eller något sådant där. Men upp till det tycker jag att jag absolut inte har något minne av att det har varit svårt. Det enda var det här som jag nämnde med trovärdigheten i konsultrollen, att uthyrningsverksamheten ifrågasattes. Men den tog vi igenom de börsnoteringar och sådant som skedde och då man argumenterade och motiverade varför man gjorde de här sakerna så tonade det bort och försvann bort så småningom.

Thord Wilkne: Nej. Man har väl en känsla av att administrativt undrar jag om det inte är mycket svårare att komma igång och hålla på nu. Bara en sådan enkel sak som att vi inte hade moms i början. Nej, vi hade inte ens det då. Så administrativt var det väl inte så knepigt att komma igång. Sedan är inte det här kapitalintensivt heller. Det vi fick göra var ju att vi fick skriva på borgen, du och jag, Hasse, för checkräkningskrediten på banken. Det räckte med oss två, så att säga, men sedan fick vi peta in vad vi hade, hus och lägenhet. Det tog en fyra-fem år innan vi blev av med det. Vi hade en fantastisk upplevelse några år efteråt. Vi kontaktade den ansvariga på bankens lokalkontor och tyckte att vi skulle slippa borgen och det tyckte han med egentligen. Han var väl i vår ålder, kanske något år äldre, och vi fick åka ned till stora fina bankens kontor någonstans här mitt i staden. Där träffade vi någon sådan där farbror i mörk kostym i fyrtio-fyrtiofemårsåldern som lite grand läste lusen av oss, att vi skulle inte tro att vi var så märkvärdiga och kunde styra det här hursomhelst, utan vi fick sitta kvar med vår borgen. När vi gick ut därifrån lovade vi varandra att vi aldrig i livet skulle bli beroende av en bank. Jag har aldrig varit det sedan i hela livet, men det var en upplevelse … Man förstår vilken fördel det är när man inte behöver vara beroende av banken. Vårt enda mål var att slippa borgen för en liten checkräkningskredit. Men vi har aldrig haft några problem med pengar och likviditet eller någonting sådant där.

Hans Mellström: Vi tjänade ju pengarna först och spenderade dem sedan. Precis som Thord sade lovade vi varandra att vi skulle aldrig bli beroende av banker – eller en tredje part överhuvudtaget – utan ha kvar friheten.

Thord Wilkne: Men det bröt vi -85 när vi noterade oss. Då blev vi beroende av tredje part, men vi skaffade ingen bank.

Hans Mellström: Jo jo, men under uppbyggnadsskedet.

Gustav Sjöblom: Vad var det som gjorde att ni börsnoterades 1985?

Thord Wilkne: Det fanns ett par tre skäl. Först, -83 gick Enator ut på OTC. Fram till dess var det ingen som ville bli delägare i WM-data. Sådana här konsultbolag hade inget värde. Det var som Hasse sade att alla tyckte ju att ”Herregud, man vet inte om bolaget finns kvar imorgon? De kanske har gått hem allihop och inte kommer tillbaka?”. Dessutom hade vi bara bundna och fria aktier i det här landet och det var ett industritänk så ingen hade funderat på det. Men -83 när Enator noterades, då började det här att dyka upp och då kom det krav från medarbetarna att bli delägare. Det var det ena, att vi kände att för att både kunna behålla och rekrytera var man tvungen att skapa ett delägarskap. Och ett delägarskap utan möjlighet för individen till exit är ju värdelöst och vi hade ju inga pengar. Det andra skälet var att vi började tycka att datacheferna som kände oss började förlora makten ute på företagen, alltså att linjen fick makt och började lägga ut jobb och de visste överhuvudtaget inte om oss. WM-data var totalt okänt är jag beredd att hävda -83, -84, alltså innan vi noterades. Skulle de då skriva om oss var det bra att vara noterad. Pengar behövde vi ju inte, utan Hasse och jag sålde ut lite aktier när vi gick in -85. Det här var väl de två huvudskälen. Sedan förstod vi också att när man skall göra sådana här outsourcingaffärer ökade behovet av, det Hasse säger, någon form av legitimitet och då är det väldigt bra att vara noterad för då är bolaget genomlyst. När vi sedan så småningom började göra outsourcingaffärer var det här oerhört viktigt, för då kunde de liksom lita på att det här var en verksamhet som skulle leva vidare och fungera och hade fungerat i ett antal år. Men de två första jag nämnde var huvudskälen.

Gustav Sjöblom: Påverkade det verksamheten? Förändrades sättet att driva företaget efter börsnoteringen?

Hans Mellström: Hela det här ifrågasättandet av branschen som jag beskrev som fanns tidigare, det vände ju. Nu blev det mer accepterat. Sedan gjorde vi ett drag som vi tycker var ganska smart. Vi tog in den före detta börschefen när han gick i pension – det var väl ganska precis runt då – och han stod ju för någonting som stärkte vår roll också.…

Thord Wilkne: En sak förändrades påtagligt och exemplifierades av Calle Schwarz, som var på Svenska Dagbladet och var med på den första presskonferensen vi höll när vi skulle noteras. Då var vi 221 medarbetare ser jag här – eller 250 eller någonting sådant – och då ställde han en fråga: ”Hur skall ni nu ta er till 500 medarbetare? Hur tänkte ni organisera er då? För det måste ni ju bli relativt snart om det här skall bli en intressant aktie?” Något sådant var kontentan, och där blev vi naturligtvis påverkade. Om du väljer att notera dig deltar du på en spelplan där det enda intressanta är vilken uthållig tillväxt kan du leverera per aktie. Och jag är inte beredd att säga att vi till fullo hade förstått konsekvensen av att vara noterad, för det byggde ändå på att vi skulle fortsätta en lyckad resa för att få en bra image i den industriella verksamheten. Det i sig tvingade naturligtvis in oss i en helt annan expansionstakt och att vi började göra förvärv efter ett par år sedan och skötte det framgångsrikt. Innan hade vi inte gjort några förvärv och hade egentligen inte haft någon tanke på det utan hade vuxit organiskt. Det var den största förändringen, att de flesta nog inte hade tagit till sig att det var andra villkor som rådde när man noteras.

Gustav Sjöblom: Den tekniska förändringen var väldigt snabb hela tiden, men den har inte varit så framträdande i vårt samtal hittills. Såg WM-datas verksamhet ganska likartad ut oavsett? Det kom minidatorer och sedan kom det PC och det kom nya datakommuni-

kationsnätverk och det kom relationsdatabaser och så vidare. Hur synlig var den här tekniska förändringen i er verksamhet?

Hans Mellström: Eftersom vi har växt med våra kunder hela tiden har det varit väldigt styrande vad de har gjort. Vi har inte gjort de här valen helt själva. Det är klart att i vissa områden har vi sagt att ”det här måste komma så vi skall vara förberedda och klara när det kommer”, men som jag sade tidigare: åttio procent av tillväxten sker hos kunderna och det innebär att när de byter tekniska miljöer och när de förändrar sin situation så följer vi med dem. Det är ju där som vi var inne på tidigare: ”Var får vi vår utbildning ifrån?” Jo, det krassa är att vi får det ute hos våra kunder i de projekt som drivs.

Thord Wilkne: Och så får vi hjälp med valet. Då man satt närmare det här var det intressant att läsa datortidningar och vad som skrevs om där. Vi satt och sitter hos alla stora företag, så vi vet när det kommer. Det som är verkligheten ute skrivs det inte om i tidningarna. Man skriver alltid om de tio-tjugo procenten som skall ske och bli så fantastiskt och de tio-tjugo procenten där det har gått åt skogen. Men verkligheten, de sjuttioåttio procenten i mitten där trycket finns, det skrivs väldigt lite om. Det är det ena. Så vi hade inga större problem att avgöra var saker sker. Det andra är, precis som jag sade, att i början var vi väldigt upptagna av den här tekniken, förändringen och då blandade vi nog vår egen förmåga som individ att ställa om, men ju större vi blev desto mindre betydelse hade det här, därför att vi stod inte och föll med någon teknik. Vi tänkte inte slåss för någon teknik. Vi är ju handelsmän i service, kring de tekniker som etablerar sig. Vi har ingen synpunkt på om det är programvara X, Y eller Z. Det är först när du tar ställning och inbillar dig att programvara X är saliggörande eller system Y eller hårdvara K …

Gustav Sjöblom: Var det någon kund som ni släppte helt i samband med plattformsbyte eller liknande?

Thord Wilkne: Vi tvingades väl till det ibland.

Hans Mellström: Jag kan inte hitta något exempel, men det förekom säkert. Med så många kunder och så många uppdrag hände det säkert någon gång då och då.

Gustav Sjöblom: Kan man säga att WM-data är väldigt inriktade på det stora företaget?

Thord Wilkne: Mmm.

Gustav Sjöblom: Gällde det även sedan allteftersom medelstora och mindre företag började skaffa sig egna datasystem. Följde ni med då eller var det en fortsatt nischning mot de stora företagen?

Hans Mellström: Det man kallar för small-in-large, alltså små Ericsson-enheter eller vad det kan vara, de följde vi med. Men annars så …

Thord Wilkne: Vi hade några minidatoräventyr …

Hans Mellström: Ja, vi hade några minidatoräventyr som inte var så lyckade.

Thord Wilkne: … i mitten av 70-talet som var jobbiga.

Gustav Sjöblom: Alltså minidatorsidan blev inte stor.

Thord Wilkne: Med småföretag. Det är det. Det är mer kundvalet. Kundvalet är mycket viktigare. De kunder du skall satsa på är de kunder som det finns potential i, som du ser att det kan utvecklas och bli någonting med. Det gäller i och för sig om du skall bli väldigt duktig på vissa datorer också, att göra den bedömningen, men då är det viktigt att de lyckas på den kundgrupp du är intresserad av.

Gustav Sjöblom: Är det någon aspekt av WM-data då fram till 1985 som ni tycker inte har kommit fram hittills som vi borde prata med om? Någon del av verksamheten eller något perspektiv?

Thord Wilkne: Nej, det tror jag inte. Jag tror att både Hasse och jag har samma bild. Ibland har vi pratat om vad som är framgångsfaktorer för oss rent allmänt och det bär ju hela tiden, va. De som vi brukar nämna då är dels vår bakgrund – att vi kommer från småföretag inom handel och hade ett oerhört starkt kundfokus. Det finns en vilja hos oss att pröva på något nytt hela tiden.

Hans Mellström: Det är inte alla människor som gillar den här förändringen i olika sammanhang, men vi hade ett uttryck som sade att ”förändring är vårt normaltillstånd.” Det satt uppsatt på väggen och det levde alla efter, så det tycker jag är en av grejorna som vi har varit duktiga på.

Thord Wilkne: Ja, just det, det är det ena. Och vi var på rätt plats vid rätt tillfälle, det är en viktig grej. ”Växling medioker tekniker till företagsledare” – alltså bra tekniker blir väldigt sällan några bra ledare överlag, utan man skall vara medioker tekniker. Men man får inte vara helt okunnig. Vi var två ägare. Vi hade gemensamma grundläggande värderingar i ledningen, men vi kompletterade varandra genom att vi alltså hade kompletterande profiler. Det här är också en viktig del så att inte alla gör precis likadant.

Hans Mellström: En kul grej är att vi hade en organisationskonsult som jobbade åt oss och tittade på ledningsgruppen, de här fyra personerna som sedermera blev fem. Det var när vi var fyra stycken och han tyckte att det bestod av en säljare, en förvaltare, en visionär och en elak jävel. Och den kombinationen är ganska bra faktiskt, för det är som Thord säger att ingen utav oss var så likformiga att vi alltid sprang i samma spår, utan vi hade en enorm bredd i ledningsgruppen. Alla de konsensuslösningar som vi behövde ta fram och ställa oss bakom blev väldigt lyckade. Sedan får du lista ut vem som är vem utav de där …

Thord Wilkne: Om jag fortsätter så var ”frihet genom lönsamhet” en väldigt viktig del. Vi har aldrig haft någon rik morsa. WM-data har alltid tjänat pengar för vi vet att det är en nödvändighet.

Hans Mellström: Överlevnadsförmåga.

Thord Wilkne: Ja, och bland annat fick vi ju det tack vare den där bankfarbrodern en gång i världen. Och det här att vi -75 satte vi målet att vara Nordens ledande datakonsult. Och leva i treårsplaner. Jag kommer ihåg att då på 70- och 80-talet så sade alla ”Hur kan ni hålla på med treårsplaner? Utvecklingen går ju snabbt!” Ja, det är därför vi måste ha treårsplaner. I annat fall så kommer vi bara att hålla på att tänka om hela tiden och aldrig realisera något. Och så hade vi en lång uppbyggnadsfas, skall man komma ihåg, -69 till -

85. Utav de tvåhundra första medarbetarna i Sverige som anställdes i sekvens fanns hälften kvar efter en tjugo-tjugofem år, när jag mätte i början på år 2000.

Hans Mellström: Det är ganska unikt.

Thord Wilkne: Det är rätt intressant, och det är det som har varit WM-datas ryggrad, basen, när du frågar hur du håller kulturen vid liv.

Hans Mellström: Kulturbärarna helt enkelt.

Thord Wilkne: Det här brukar vi säga när man är ute och pratar om WM-data, på några punkter. Sedan försökte vi när vi växte väldigt mycket att kombinera storskalighetens möjligheter med småskalighetens fördelar och det är ju ett trick också att försöka göra det här så att det inte blir tvärtom, att storskaligheten trycker ned kreativiteten i småskaligheten.

Nej, annars är det väl inget. Det handlar ju väldigt mycket om att vara på rätt plats vid rätt tillfälle, att fundera på vad det är som är intressant. Det finns ju massor av möjligheter idag att göra saker, otroliga möjligheter. Men det är inte upp till mig, utan det är de som är tjugotre-tjugofyra år idag som skall fundera på vad de skall göra.

Gustav Sjöblom: Om vi går tillbaka till i början på 60-talet igen, fanns det någon annan kandidat än data när ni skulle hitta något nytt? Vad det så att ni funderade på bioteknik eller någonting eller var det just data?

Thord Wilkne: Fanns det ordet då?

Gustav Sjöblom: Nej, men ”data” fanns inte heller.

Thord Wilkne: Jo, “data” fanns. “IT” kom i mitten på 90-talet … Ja, det hette väl inte data, en del pratade ju om ADB, automatisk databehandling och EDB, elektronisk databehandling. … Nej, fanns det något annat? Du funderade ju på att vara ute på sjön?

Hans Mellström: Ja, jag funderade på sjön och funderade på bank och så vidare, men nej …

Gustav Sjöblom: Jag menar just om det hade kunnat bli något annat, i och med att det var nyhetens behag som lockade er in i det från början?

Hans Mellström: Ja, men det är ju som Thord var inne på, vi satt ju och funderade lite grann över vad vi skulle göra och då kom ju de första artiklarna och de första utbildningarna inom IT-området och det skrevs rätt mycket.

Thord Wilkne: Jag tror också om man ska vara ärlig att på de ställen där vi jobbade såg vi på något sätt potentialen med det här. Man kanske måste ha någon form av att kunna relatera till att … ”Oj, så mycket intelligentare man skulle kunna göra det här om man hade någon form av hjälpmedel.” Sedan är det mycket slump.

Hans Mellström: Efterkonstruktionerna brukar ju annars vara ganska bra.

Thord Wilkne: Det blir lätt så att man säger att ” det var så strategiskt tänkt.” Men så var det inte. Däremot kan vi väl säga såhär ändå, att vi faktiskt har gjort nästan alla miss-

tag som man kan göra. Det finns bara en skillnad: att vi har nog alltid varit så pass fega, åtminstone jag, att misstagen aldrig har blivit så omfattande utan vi har kunnat begrava dem i tysthet. Vi har aldrig satsat allting på ett enda spår. Vi har gjort precis alla misstag, där vi har varit inne i en massa olika dumheter inom branschen och lagt ned och upptäckt att det inte var något. Och det är ju en styrka att man skall kunna lägga ned när man ser att ”nej, det här spåret var det inte.”

Gustav Sjöblom: Har du några exempel?

Thord Wilkne: Ja, utlandsetableringarna. Vi gav oss in i lite hårdvaror väldigt tidigt, i början på 70-talet och brände oss på COM, computer output microfiche, som vi trodde skulle bli en jättegrej – det här var ju rätt tidigt -73, -74. Och vi har satsat och utvecklat programvaror som vi inte gjorde något av, lönesystem och så där. Vi satsade på vissa datorfabrikat som inte blev något.

Hans Mellström: Men det är som Thord säger, att det har varit väldigt begränsat och vi har levt efter lite olika filosofier. Vi satsade aldrig på att stoppa in pengar i fastigheter, som många gjorde en gång i världen – att man skulle liksom tjäna pengar på pengar. Vi har sagt att vi skall ha så mycket pengar på banken att den dagen vi blir drabbade av strejker eller annat, så skall vi kunna leva åtminstone i tre månader utan att riskera någonting. Och vi har ju drabbats, inte sådär jätteallvarligt, men det var ju en bankkris under en period och bankerna var våra stora kunder som var väldigt tunga och då var det rätt skönt att ha medlen. Sedan har vi sagt att vi aldrig skall riskera befintlig verksamhet för ny verksamhet, och det har också gjort att vi har varit väldigt försiktiga i alla de här stegen, kanske lite fega som du säger, men …

Thord Wilkne: Och vi skulle aldrig göra något som vi inte begrep. Vi har inte varit utanför databranschen, men inom databranschen har vi ju provat en massa.

Gustav Sjöblom: Ni funderade aldrig på att ge er in på management, till exempel?

Thord Wilkne: Nej.

Hans Mellström: Nej, vi förstod nog inte riktigt den delen.

Thord Wilkne: Och kulturproblem. Enator var ju först med att försöka med management och data. Det är skilda kulturer. Det djärvaste WM-data har gjort i hela sitt liv var när vi köpte Edebe och gav oss in i datadrift. Det var ett stort äventyr, för vi var sexhundra och de var trehundra och vi gick in i något helt nytt och det var liksom på liv och död. Och det där begrep vi ju inte, men det är en helt annan kultur. Vi levererade projekt fram till dess och nu skulle vi leverera någon form av kontinuitet med en väldigt bra kvalitet och ständigt rationalisera. Det var något helt nytt, men det var en oerhört viktig del, annars hade inte WM-data blivit så stort som det blev. Men det ligger mycket senare. Programvarorna upplevde vi själva aldrig drastiskt, men det var också lite åt det hållet.

Hans Mellström: Du vet, vi har ju själva en ganska medioker bakgrund och man ger sig inte in i områden där folks intelligens överstiger ens egen, på något sätt.

Thord Wilkne: Man skall inte syssla med sådant som man inte begriper.

Hans Mellström: Nej, precis.

Thord Wilkne: Det är väldigt bra, alltså. Om man har det som någon form av livsfilosofi, att om någon kommer och pratar om något och du inte begriper det … Man kan inte allt, alla gånger är det inte en själv som är dummast … Nej, men det är något skumt när man inte begriper saker och ting och då skall man akta sig för det.

Hans Mellström: Sedan finns det en annan sak i det här som jag tycker är rätt spännande. Du ser, vi sitter ju bredvid varandra och skrattar och har trevligt och det har vi gjort sedan 1960.

Thord Wilkne: Ja, -60.

Hans Mellström: … och våra familjer umgås och vi tycker fortfarande livet är kul och att det vi håller med är rolig. Då betyder det att när man går upp ur sängen på morgnarna och går till jobbet så tvekar man aldrig var man skall ta vägen. Man ligger inte kvar i sängen och tycker det är hemskt. Vi tycker att det vi håller på med är jävligt skojigt och det underlättar naturligtvis en hel del. Och de här delarna med kulturen – alltså den utvecklingen, hela den sociala delen att se till att folk trivs med att jobba hos oss – har vi lagt ned enormt mycket energi på och tycker att det har varit kul. Jag har rest under den här perioden mellan nittio och hundratjugo dagar om året under femton års tid och byggt upp regionerna och tycker att det har varit jättekul. Och alla kvällar som vi har lagt ned på sociala aktiviteter ihop med medarbetare och kunder, det är liksom en filosofi eller ett sätt att vara som vi tycker har varit himmelens roligt.

Gustav Sjöblom: Det här är ju ett väldigt återkommande tema. Hur gjorde ni egentligen?

Thord Wilkne: Aktiviteter, kort och gott.

Hans Mellström: Ja, allt ifrån brännboll till …

Gustav Sjöblom: Utanför arbetstid?

Thord Wilkne: Ja, det mesta, för det är väldigt dyrt att göra något på arbetstid. Debiteringen är det viktigaste i det här bolaget och det är rätt lätt att skapa en sådan kultur. Folk förstår det, bara du är generös på annat så är det inga större problem.

Hans Mellström: Men det kräver – om man nu skall framhäva sig själv – att du har den kompetensen och det intresset. Det sista är väldigt viktigt, för att vara konstgjord när det gäller att skapa relationer funkar inte, för det lyser ju igenom att man inte tycker det är särskilt kul att hålla på med det. Och så är ju många. Många tekniker, till exempel, har väldigt svårt att skapa social gemenskap i någon större skala och sedan är de väldigt fokuserade på vad de själva har för sig. Så jag tror att det som har varit styrkan i bolaget, bland mycket annat, är den här kulturbärande, sociala delen. Folk har trivts att jobba hos oss och det har varit enormt viktigt. Det kom en kille till oss som fortfarande är kvar, men han har gått i pension nu och jag vet inte hur många år han var här, men han hade funderat på om han verkligen skulle vara kvar på WM-data efter tio år eller något sådant där. En dag kom han och sade att ”Du, jag hade berättat hemma att jag skulle säga upp mig och då hade barnen sagt att det får du inte, för då kommer inte vi till Gröna Lund eller då får inte vi gå på julgransplundringar.”

Thord Wilkne: Du hör, från oss får du andra faktorer än teknik, briljans i vår produkt eller kostnadseffektivitet i datadriften.

Gustav Sjöblom: Ja. Då kanske vi är klara här och jag får tacka så mycket för idag.