Gunnar Rylander & Staffan Ahlberg

En intervju av Gustav Sjöblom

19 december 2007

Intervju 78

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:

Gunnar Rylander & Staffan Ahlberg, intervju från 2007 av Gustav Sjöblom, Teknik och samhälle, Chalmers tekniska högskola.

Nyckelord: affärssystem, applikationsprogramvara, EF, Errpege, IBS, IT-konsult, managementkonsult, minidatorer, mjukvaruhus.

Abstract

Staffan Ahlberg and Gunnar Rylander are the founders of the software house IBS (International Business Systems), which evolved from the mid-1970s as a spin-off from Sweden's leading management consultancy Ekonomisk Företagsledning (EF). Gunnar Rylander was born in 1935 and graduated from Chalmers University of Technology in 1963 with a degree in mechanical engineering, after which he successfully applied to work for EF. Staffan Ahlberg was born in 1944 and graduated with degrees in electrical engineering from KTH (The Royal Institute of Technology in Stockholm) and in business management from the Stockholm School of Economics, after which he joined EF in 1968. In 1975, as a response to the declining profitability of EF, Rylander – now the CEO of EF – together with Ahlberg masterminded a clandestine (i.e. unknown to the British parent company PA consulting) project to improve profitability and growth by expanding into IT consulting. The objective was to build on the firm's existing expertise in applications within logistics, financial control, and production and material planning, and add new competence in how to realise these applications as computer systems. A new division was formed within EF and led by Ahlberg. In 1976 the IT consultancy Errpege was acquired and integrated into this division. In 1978 the division became a subsidiary, EF Styrsystem AB, with Ahlberg as CEO and Rylander as Chairman. The breakthrough came with the development of a logistics system for the manufacturing company Alfa Laval. EF were given the right to market the system externally and became a software house specialising in IBM's minicomputing range. In 1982-83 the firm became IBS through a management buyout and entered into a rapid international expansion. Flotation on the Stockholm stock exchange followed in 1986.

Informant: Gunnar Rylander & Staffan Ahlberg
Intervjuare: Gustav Sjöblom & Gunnar Hesse
Tid: 20 december
Plats: Catellas kontor på Birger Jarlsgatan i Stockholm

Gustav Sjöblom: Idag är det den 19 december 2007. Jag heter Gustav Sjöblom och sitter här med Gunnar Rylander och Staffan Ahlberg på Catellas kontor på Birger Jarlsgatan i Stockholm. Med är även Gunnar Hesse och vi skall tillsammans göra en intervju om Gunnars – Rylander alltså – och Staffans erfarenheter inom IT-branschen fram till början av 1980-talet. Vi skall börja med lite biografisk information och då vänder jag mig först till Gunnar eftersom du är äldst. Du är född den 12 mars 1935?

Gunnar Rylander: Så sägs det.

Gustav Sjöblom: Var växte du upp någonstans?

Gunnar Rylander: Jag växte upp i Herrljunga tills jag var sjutton år. Då flyttade jag till Alingsås för att gå på gymnasiet och när det var klart var jag nere i Lund ett tag och sedan började jag på Chalmers.

Gustav Sjöblom: Vad gjorde dina föräldrar?

Gunnar Rylander: Pappa var tandläkare och min mamma var givetvis hemmafru och löste Svenska Dagbladets korsord.

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

Gunnar Rylander: Det fanns ju inte så mycket att göra i Herrljunga, men jag blev så småningom intresserad av att spela tennis och det var en väldigt viktig del i uppväxten där. Det var en klubb som var väldigt aktiv och vi spelade till och med i Allsvenskan. Dock var jag bara reserv, men det är inte dåligt det heller. Sedan när jag flyttade därifrån blev min tennis sämre och sämre, men det har jag kompenserat i Catella genom att stödja svensk tennis. Det var egentligen mitt huvudsakliga intresse utöver vad grabbar har i allmänhet. Jag var väldigt tekniskt intresserad när jag var ännu yngre, men det avtog och efter Chalmersstudierna var jag inte ett dugg intresserad av teknik egentligen.

Gustav Sjöblom: Vad kom teknikintresset ifrån?

Gunnar Rylander: Det vet jag inte, från min farfar möjligen, han hade en orgel- och pianofabrik i Herrljunga. Det var därför vi hamnade där, egentligen är släkten från Skövde, men han flyttade från Skövde till Herrljunga. Han var en entreprenör, verkligen. När man läser en skrift om honom ser man likheterna med generationen jag tillhör. Men det dröjer innan man upptäcker att man är entreprenör, så därför började jag att följa den traditionella vägen: civilingenjör, ta anställning och sedan göra karriär. Så var det på den tiden.

Gustav Sjöblom: Du var i Lund först, sade du?

Gunnar Rylander: Ja. Först hade jag tänkt bli civilekonom och då valde jag bort alla sådana här ämnen som specialmatematik och kemi. Då var det någon god vän som sade att ”Du skall bli företagsledare och då skall man gå på Chalmers och inte bli civileko-

nom!" Intressant synpunkt. Då sade jag att "Men det kan jag ju inte eftersom jag har gått på den här linjen och läst språk; franska och tyska med mera." Då sade han: "Nej, du skall åka ned till Lund. Den resan har jag har gjort och det är jättetrevligt." Och det gjorde jag och var där ett tag och kompletterade och kom tillbaka till gymnasiet i Alingsås och de gamla lärarna och fick ett stort A i stort sett allt, för det var mycket enklare att få höga betyg när man läste ett ämne åt gången. På så sätt kom jag också in på Chalmers, för det var rätt svårt att komma in på högskolorna då.

Gustav Sjöblom: Att du valde språklinjen på gymnasiet om du var så teknikintresserad, hur hängde det ihop?

Gunnar Rylander: Det tekniska intresset gick över allt eftersom jag blev äldre. Jag var mer praktiskt teknikintresserad, tror jag. När man kom in på högskolan började man ju räkna och stå i. Vi hade ju oerhört matematiska ämnen då, som till exempel dynamik och …

Staffan Ahlberg: … differentialkalkyl och …

Gunnar Rylander: … differentialkalkyl. Det fanns något som hette "dynfoklubben". Hade man kört nio gånger på dynamik två, då fick man vara med i dynfoklubben, och vi hade jävligt skojigt. Sista tentan innan var det stor risk att jag hade klarat och då inte fått vara med i dynfoklubben, om du förstår … Flera av dem i dynfoklubben blev sedan företagsledare och det säger ju något om intresseinriktningen. Jag har säkert alltid varit intresserad åt det humanistiska hållet, människor. Man kan säga att säljintresset – att sälja idéer, att påverka genom att sälja idéer och då även produkter – är kanske ett utmärkande drag just hos företagsledare och de som vill leda människor. För att leda är ju att sälja och påverka och jag tror utan att skryta att jag hade sådana tendenser redan på den tiden.

Gustav Sjöblom: Hur såg studentlivet ut förutom den här dynfoklubben … eller den också för den delen?

Gunnar Rylander: Det var ju trevligt på Chalmers och även i gymnasiet eftersom jag flyttade till en stad och därmed frigjorde mig från mina föräldrar. Vi som gjorde det blev väldigt populära, för vi hade ju då en liten lya där. Vi hade väldigt trevligt i gymnasiet måste jag säga, och förberedde oss då för Chalmerstiden. Och då man bodde i Göteborg var det ju ett kliv framåt att komma till en större stad med ännu större möjligheter. Man tyckte det var otroligt spännande. Jag hade ett stort umgänge utanför Chalmerskollegorna också och bara för att kompensera följde jag under en kort tid idé- och lärdomshistorias föreläsningar. Sedan var jag lärare väldigt mycket, för man skulle gärna finansiera sig själv. Dels lånade man ju, för det fanns bra lånemöjligheter då och även föräldrarna stöttade ju när det behövdes, men det var många som jobbade vid sidan om.

Gustav Sjöblom: Fanns det kontakter som du har haft med dig senare i yrkeslivet från den här perioden?

Gunnar Rylander: Ja. Nere i Lund knöt jag kontakter, bland annat med Pehr Gyllenhammar som jag skall träffa här nästa vecka, så vi håller kontakten. Det är ganska unikt, det är ju över femtio år. Men det var också många som blev jurister och så vidare och jag kan inte påstå att det sedan har präglat mig så mycket. En och annan Chalmerist också, men sedan flyttade ju jag till Stockholm. Väldigt många Chalmerister började på Volvo och SKF, men jag gjorde något hemskt konstigt. Jag började i ett konsultföretag, som

inte var ett industribolag. Det upplevdes på den tiden som mycket märkligt och lite slöseri med den tekniska examen.

Gustav Sjöblom: Vilken inriktning läste du på Chalmers?

Gunnar Rylander: Det har jag nästan glömt. Det kallades för organisationslinjen eller organisation och administration.

Staffan Ahlberg: Men du gick väl på maskin?

Gunnar Rylander: Ja, men du vet, man kunde välja bort alla …

Gunnar Hesse: Men maskin var huvudinriktningen?

Gunnar Rylander: Ja, men jag valde bort så att jag läste konfektionsteknik och textilmekanik. Så här finns det en tendens. Vi delade nog redan då in oss i dem som var oerhört tekniska och duktiga och sedan fortsatte att lica och bli professorer, och i oss andra som gick ut i näringslivet och flera av oss blev ju då ledare.

Gustav Sjöblom: Det kom en Alwacdator till Chalmers ungefär vid den här tidpunkten i slutet på 50-talet, men den såg inte du röken av då?

Gunnar Rylander: Nej, det gjorde jag inte.

Staffan Ahlberg: Den bekymrade inte dig?

Gunnar Rylander: Nej, jag vet inte ens om jag känner igen det namnet.

Gustav Sjöblom: Vad gjorde du för examensarbete?

Gunnar Rylander: Då var jag på Volvo och gjorde ett matematiskt examensarbete i operationsanalys. Vi kartlade felfrekvensen vid monteringsbandet, för Volvo hade problem med att de fick ställa av bilar hela tiden. De visste inte riktigt hur de skulle hantera det och därför gjorde vi detta av någon anledning, en kollega och jag. Operationsanalysen var nog en rätt ny företeelse då.

Gustav Sjöblom: Hur kom det sig att du hamnade på konsultföretag sedan?

Gunnar Rylander: Jo, en god vän till mig hade börjat på ett konsultföretag som hette Maynard. De var mycket specialiserade på rationalisering i produktionen och införde MTM i Sverige, som ju var Methods … jag kommer inte ihåg …

Staffan Ahlberg: … Time Measurement …

Gunnar Rylander: … Time Measurement. Han hade börjat där – vi började ofta innan vi var klara med examensarbetet – och han tyckte det var så fascinerande. Han hade samma böjelser som jag, att inte vara supertekniker utan lite mera åt andra hållet, och då sade han att det finns en annons på Chalmers kårhus där de söker konsulter på ett företag som heter Ekonomisk Företagsledning. Det var ungefär samma idé, så han tyckte att jag skulle åka upp och titta på den annonsen. Det gjorde jag och ringde till EF, som det hette. Då frågade de ”Vad kan du?” och det är ingen bra fråga att ställa till en nyutexami-

nerad student. Men jag sade att ”Just nu håller jag på med operationsanalys på Volvo.” ”Bra,” sade han, ”vi behöver en matematiker.” Jag förstod ju att jag inte kunde få det jobbet och ville inte ha det heller, men jag tänkte att jag åker väl upp ändå. Då var det test i tre dagar på den tiden: intelligenstest, lämplighetstest och ledarskapstest. Vi var åtta som sökte och icke-matematikern fick jobbet … mmm … och jag började då med produktionsteknik som vi var väldigt djupt inne i på den tiden. Det hör ju till industrihistorien hur vi rationaliserade näringslivet och mätte och grejade och stod i. Det utvecklades sedan in åt andra hållet och det var sedan där IT kom in som ett rationaliseringsinstrument på administrativa sidan.

Gustav Sjöblom: Nu är vi framme vid EF som är den gemensamma nämnaren för er, så vi kanske skall ta Staffans bakgrund först.

Staffan Ahlberg: OK.

Gustav Sjöblom: Och du är född den 13 juli 1944?

Staffan Ahlberg: Det stämmer bra det, ja.

Gustav Sjöblom: Var växte du upp någonstans?

Staffan Ahlberg: Jag är född och uppväxt i Stockholm och har bott där i hela mitt liv.

Gustav Sjöblom: Vad gjorde dina föräldrar?

Staffan Ahlberg: Min pappa var läkare, i början sjukhusläkare och sedan privatpraktiserande, och min mamma var tandläkare. Min pappa och mamma hade gemensam praktik mitt inne i staden och där gick jag i skolan.

Gunnar Hesse: Inne i centrum då?

Staffan Ahlberg: Ja, Norra Real. Och det är en klassiker att först gå Norra Real och sedan gå på KTH. I och för sig tyckte min far att jag skulle bli läkare, det förstod jag, men jag var väldigt intresserad av matematik och fysik, så jag tyckte att Teknis var min grej och det blev så.

Gustav Sjöblom: Fanns det någon särskild källa till teknikintresset?

Staffan Ahlberg: Nej, jag skulle säga samma sak som Gunnar att det avtog nog så småningom. Man höll ju på att meka med mopeder och sådant där när man var femton eller kanske fjorton, men mitt intresse var väl snarare matematiken och fysiken. Alltså det är fascinerande att man kan räkna ut en massa olika saker om hur fort kroppar faller och studsar och har sig, det är stegar som lutar … Fantastiskt. Det tyckte jag var kul.

Gunnar Rylander: Det här är ju roligt ju!

Staffan Ahlberg: Javisst är det det. Nej, men just det här att lösa problem och liksom fundera igenom och ibland blir det lite ostrukturerade saker som man måste kreera själv lite grann.

Gustav Sjöblom: Hade du några intressen och fritidssysselsättningar?

Staffan Ahlberg: Ja. Om Gunnar spelade tennis spelade jag bordtennis faktiskt …

Gunnar Rylander: Det gjorde vi också ja, mycket …

Staffan Ahlberg: … och jag blev så småningom distriktsmästare i Stockholm.

Gunnar Hesse: Som junior eller senior?

Staffan Ahlberg: Som junior. Nej, nej, det här var för årskursen, fyrtiofyrorna, fjortonfemton år. Jag vann faktiskt en biljett till SOC då, Scandinavian Open, så jag fick titta på Tage Flisberg och grabbarna. Det var rätt spännande. Så bordtennis var min sport och sedan seglade jag väldigt mycket också. Mina föräldrar hade ett sommarställe, som jag nu har ärvt, ute i Stockholms skärgård och där seglades det och allting runt.

Gustav Sjöblom: Och sedan följde du, som du beskrev det, någon sorts traditionell gång från Norra Real till KTH där du läste elektroteknik?

Staffan Ahlberg: Ja just det, det gjorde jag. Det var precis på samma sätt som Gunnar beskrev det. Det fanns två olika typer utav teknologer. Det var de som kunde alla motstånd med sina färgkombinationer och som hade byggt sina radioapparater och som visste förfärligt mycket om elektronik. Men det var inte jag, utan jag var mycket mer intresserad utav den andra sidan, så jag gick in i studentlivet och blev så småningom med i styrelsen på Tekniska Högskolan och blev vice ordförande och lite sådant där och gjorde massa resor tillsammans med mina kollegor, bland annat i österled till Finland, och hade det väldigt roligt.

Gustav Sjöblom: Du sade att du satt i styrelsen för Tekniska Högskolan?

Staffan Ahlberg: Kårstyrelsen. Jag var med när vi skulle bygga till kårhuset för att det blev för litet. Det här var på 60-talet – jag kom väl in -62 – och det var en väldig expansion på KTH och helt plötsligt var det gamla kårhuset för litet så att det skulle ritas om. Jag var förvaltningschef, som det hette på den tiden, så jag höll på att samla in pengar och vi hade en arkitekt, Linderoth, som ritade detta. Det var vansinnigt roligt. Så det ägnade jag mig mycket mera åt än att läsa om elektroner och sådant där. På det viset insåg jag att sådan här riktig elektriker blir jag aldrig. Däremot kom man ju in lite på det här med ADB eller EDB eller vad det nu hette för någonting på den tiden, så man fick ju programmera och börja på det viset.

Gunnar Hesse: Hade du den legendariske professor Hallén?

Staffan Ahlberg: Absolut. Hallén har jag haft som föreläsare i antennteori och konstiga saker …

Gunnar Hesse: Han hann dessvärre gå i pension innan jag började, men jag har sett honom en gång. Han var gästföreläsare någon gång.

Staffan Ahlberg: Jaså. Nej, men däremot fortsatte mitt stora intresse med matematiken och jag hade Rådström – han var väl bror till författaren Rådström – som var tf professor i matematik. Han tyckte att jag skulle läsa vidare, så jag tog en sexa i matematik, vilket man tyckte var ganska intressant och trevligt men lite onödigt, men visade sig ha en full-

ständigt avgörande betydelse. Så småningom hade jag gjort klart det här och sedan gjorde jag Handels för att det inte fanns några jobb -66 när jag gick ut. Så jag gick på Handels i två år till -68 och sedan såg jag också en annons om att EF sökte folk och skickade in mina papper. Det stod visserligen att man skulle ha minst ett par års industrierfarenhet och det hade jag ju inte, men jag blev kallad på anställningsintervju och det fick jag senare höra berodde på två saker. Det ena var att de aldrig hade sett en som hade dubbelexamen tidigare, men de hade heller aldrig sett att man hade en sexa i matematik ifrån Teknis. Det tyckte de var vansinnigt spännande. En liten sak som spelade en stor roll.

Gustav Sjöblom: Vad var det för ADB-erfarenhet du fick?

Staffan Ahlberg: Man fick lära sig programmera någonting som hette ALGOL, som var ett språk, inte på något sätt ett märkvärdigt språk men det fanns en kompilator för det och det fanns stordatorer som kunde kompilera och alltihop detta. Sedermera när jag skulle göra examensarbete fick jag det på Ericsson, bland annat för att jag hade praktiserat på Ericsson tidigare. Man skulle ju ha sex månaders praktik på den tiden på Teknis, och då hade Ericsson just kommit ut med sin AXE-växel som ju var en liten datamaskin på sitt sätt. Den var huvudsakligen ägnad åt att koppla telefonsamtal, men då hade man kommit på att det vore väldigt bra om den kunde räkna matematiskt också – vilket den inte kunde vid den tidpunkten – för då kunde den stå och räkna telefonräkningar på nätterna. Då behövde man någon som kunde lära den plus och minus och gångrat med och delat med och sådana saker och då gjorde jag det som examensarbete. Jag skrev alla sådana här processer för att lära den aritmetik. Ja, det var mycket ettor och nollor man fick, och då lärde man sig att allting ju bara är ettor och nollor till slut, det är inte så svårt.

Gustav Sjöblom: Det fanns även någon formell utbildning, någon kurs i …

Staffan Ahlberg: Ja, det fanns kurser i ADB, varav en del var obligatoriska och de tog jag ju.

Gustav Sjöblom: Var det någon lärare där som utmärkte sig?

Staffan Ahlberg: Nej, det var det väl inte. Jag kommer ihåg att man fick uppgifter då man skulle skriva dataprogram och det var vansinnigt svårt att få igenom det här, för på den tiden var ju allting batchorienterat, så man skrev sin kod för hand och sedan stansades detta på hålkort och sedan in. Dagen efter fick man en fellista och så rättade man de fel man kom på och gjorde en ny kompilering och så dagen efter nya fellistor. Det tog ju en vecka innan man fick ihop ett program som fungerade. Så var det: hålkort in där, lista ut.

Gustav Sjöblom: Hade du något nätverk med dig från KTH eller Handels som blev viktigt senare i livet?

Staffan Ahlberg: Nja, jag fick ett väldigt stort nätverk på Teknis tack vare att jag var väldigt engagerad i kårlivet. En del utav mina allra bästa vänner härstammar från den tiden. Faktum är att några träffade man redan i gymnasiet. Det var ett ganska stort gäng som gick igenom den här linjen – hälften utav vår gymnasieklass gick vidare till KTH efter studenten. Det var en stor samling.

Gustav Sjöblom: På Handelshögskolan, fanns det någon form av data- eller ADB-inslag där?

Staffan Ahlberg: Nej, det gjorde det inte alls. Jag skrevs in där -66 eller -67. Jag hade skjutit upp min militärtjänst och gjorde lumpen samtidigt som militärofficer i flygvapnet, så jag var i stort sett aldrig på Handels, utan jag gick dit och skrev mina tentamina och sedan gick man hem och så var det bra med det. Men någon ADB hade de inte fått på Handels, utan det var företagsekonomi, nationalekonomi och ekonomisk geografi och sådant där … juridik.

Gustav Sjöblom: Då tar vi väl och kopplar in Gunnar igen och går tillbaka till dina första arbetsuppgifter på EF, när du hade blivit rekryterad som den, vad sade vi, icke-matematiske matematikern.

Gunnar Rylander: Ja, det är ganska intressant, för då var matematisk statistik väldigt nödvändigt när vi höll på med produktionsteknik, frekvensstudier och sådant. Eftersom jag var sist anställd fick jag uppgiften att hålla i träningen som vi alltid hade på lördagar med alla konsulter. Vår grundare sade att ”Då tror jag att Gunnar med de sista och modernaste kunskaperna inom matematik får ta hand om det och lära oss.” Kommer du ihåg? Nej du var inte med då?

Staffan Ahlberg: Jo, vi hade det på min tid.

Gunnar Rylander: Så vi hade alltså dessa lördagsträningar – när vi inte läste franska för att vi skulle fusionera med ett franskt bolag och vår grundare tyckte att vi skulle kunna tala franska, men det är en parentes. Jag fick läsa på som tusan. Jag var faktiskt road av matematisk statistik, som tur var. Jag tyckte normalfördelningen var mycket intressant. Dels kunde man fundera på var man själv befann sig, och om världen är normalfördelad kan man ha nytta av det. Så såg jag det. Vi höll på med det där ett tag och jag kan inte påstå att man hade någon praktisk nytta av det, men man fick väl en förståelse. Jag vill tillägga att jag raljerar om Chalmers och teknikstudier och det är fel, alltså. Det är en otrolig träning, särskilt om man inte är så road. Det märkte man då och det märker jag till och med fortfarande att det tänkandet som man tränades i var oerhört nyttigt.

Gunnar Hesse: Att skilja ut det viktiga från det oviktiga?

Gunnar Rylander: Ja, hela tiden. Hur man tänker. Det kan man ha nytta av i strategiskt arbete och i ledarskap till och med. Sedan började jag arbeta med produktionsteknik ihop med några seniorer. Mitt första uppdrag var att rationalisera Marabous färdigvarulager, som expert på lager. Jag gick runt där nere och träffade direktionen och man presenterade mig då som civilingenjören Gunnar Rylander – vilket visar att jag ändå hade lite nytta av min examen, för på den tiden skrev man alltid vilken examen man hade i offerterna. Idag gör man ju aldrig det eftersom alla är civilingenjörer. I konsultingens början var det oerhört viktigt att man hade akademiker för att markera nivån på hela bolaget och EF hade oerhört tätt med akademiker, får jag säga. Det var ett väldigt intellektuellt bolag. Jaha?

Gustav Sjöblom: Hur skiljde sig EF från andra organisationskonsulter och vilka var konkurrenterna?

Gunnar Rylander: Det skiljde sig därvidlag, tror jag, först och främst i att vi var först. Det startades av Bo Casten Carlberg, som hade varit visiting professor på Harvard och kom hem och importerade, så att säga, denna märkliga yrkes- eller affärsidé. Så vi hade

egentligen ingen konkurrens, men efter några år knoppades ett antal företag av, som det gör ifrån konsultföretag. Det finns historiska namn som dyker upp när man skriver om managementkonsulterna. Det var Rationellt Näringsliv …

Staffan Ahlberg: Herr Mattsson, Rune.

Gunnar Rylander: Ja, Rune Mattsson, och sedan var det Bohlin & Strömberg, Holger Bohlin, som sedan också startade Indevo. På den tiden skrev man managementböcker, så konsultingen var rätt så intellektuell. Näringslivet hade inte så många civilingenjörer och civilekonomer då, så glappet var mycket större och då tillförde vi metoder och managementfilosofier som oftast var importerade från Amerika. Vi höll väldigt mycket kurser och vi införde projektadministration i Sverige. Vi körde runt, kommer ni ihåg?

Staffan Ahlberg: Oh ja, utbildning.

Gunnar Rylander: Folk kunde inte förstå skillnaden, alltså att det finns en projektorganisation där ett projekt börjar och det slutar, därför att de var linjeorganiserade och då fanns det inget slut. Det var en pedagogisk process, ”jamen hur skall vi göra här då?” Jag var mycket nere i Danmark också. Vi jobbade mycket med danskt näringsliv, för vi var en auktoritet kontra lantmannanationen Danmark, så AP Möller och de där stora skulle bara ha konsulter antingen från Amerika eller ifrån Sverige. Ja, det är väldigt intressant. Vi var även i Finland där vi var mycket i de stora bruken.

Staffan Ahlberg: Och Norge va?

Gunnar Rylander: … och Norge, javisst. Jag har jobbat mycket med Norges Ericsson var det väl, Standard Kabel och Tråd, som var ett ITT-företag, ITT var ju stora då. Den här processen bäddade givetvis för IT när det kom. Kvalifikationerna i bolagen ökade hela tiden med konsulterna och med de akademiker som fyllde på och kom in i företagen. Och det har påverkat konsultingens framfart. Den har ju fått ändras, för det gick inte längre att bara komma och säga ”vi har en civilingenjör här”, utan man måste ändra produkterna eller tjänsterna på ett sådant sätt att man låg utanför eller kom med någonting som de inte kunde. Men då när vi var pionjärer var det tacksamt. Det förstod vi givetvis inte då. Vi som har hållit på länge som jag har gjort har ju sett vad som behöver tillföras detta bolag, dit man först ringde och frågade ”skulle ni möjligen kunna komma och hjälpa oss i den här frågan?” Då svarade man på EF – eftersom man var ledande och bäst – ”Vi får se när vi kan komma.” Så säger man inte idag. Men då växte vi. EF var störst. Mina kamrater som hade börjat på Volvo och så vidare hade stor skepsis inför denna märkliga företeelse i svenskt näringsliv.

Gunnar Hesse: Hur många var det på EF när du började?

Gunnar Rylander: Jag kommer inte ihåg, det kan ha varit en sextio eller någonting.

Staffan Ahlberg: Det blev uppåt en tvåhundra.

Gunnar Rylander: Ja, och det är en lång historia hur vi fick anpassa oss till nya marknader. Jag blev ju VD sedan.

Gustav Sjöblom: Hur såg din befordringsgång ut från början? Det var produktionsteknik …

Gunnar Rylander: Ja, först var det produktionsteknik – och detta är ju möjligen intressant för det här ämnet – och då rationaliserade vi först produktionen. Men då var administrationen orationaliserad och då tog man givetvis tekniken, frekvensstudier och annat, och gick över till AR och KR och jag var väl inblandad lite i det där …

Staffan Ahlberg: Du får förklara vad AR är …

Gunnar Rylander: AR, administrativ rationalisering. KR, kontorsrationalisering. KR kom först, sedan skulle det bli lite finare med finare ord och då blev det administration. AR och det innehöll ju varianter på detta. Det kom också in en annan som jag fascinerades av och fick gå en kurs på, och det hette värdeanalys. Value Engineering, Value Analysis. Det var också mycket intressant. Det förde mig fram till tanken: ”Jag förstår inte varför vi rationaliserar kontorsflickor och annat när vi lämnar konstruktionskontoren där den kreativa och kostnadspåverkande processen äger rum.” Den vågade vi oss aldrig in i. Kommer du ihåg det?

Staffan Ahlberg: Ja, absolut.

Gunnar Rylander: Då gick jag till ledningen och sade ”Jag vill starta en avdelning som sysslar med konstruktionssidan, produktutvecklingen. För om vi kan påverka kostnaderna där …” – och jag hade någon skiss som visade att det kunde ha givit tio gånger mera intäkter på kostnadssidan om man hade konstruerat det annorlunda. Och vi sysslade med förenkling på konstruktionskontor och sådant där. Så vi åt oss vidare in. Vi kunde inte kalla det frekvensstudier då, men vi studerade och analyserade hur dessa olika grupper av konstruktörer arbetade och använde sin tid och hur stor andel av tiden som användes för rent kreativt arbete. Och det visade sig att det var ju kanske bara tio procent. Ur värdeanalytisk synpunkt var det ju intressant om man kunde ägna dubbelt så mycket tid åt det, så där fick vi nytta av value analysis och att börja peka på värde. Det har sedan lett till för Staffan och mig väldigt viktiga förändringstankar överhuvudtaget, med värde och hur man skall ta betalt. Vi tog betalt per timma i konsultingen, vilket betydde att den som var obegåvad och lite lat tjänade mer än den som var som Staffan, som löste det fort som fan. Va? Det är ju en fullständigt absurd tanke – och det skall jag komma tillbaka till om du orkar lyssna på det här! Längre fram när jag var VD och vi skulle införa sådant visade det sig att konsultbranschen var fruktansvärt konservativ och inte stod ut med förändringar själv. Man kallade sig för förändringsingenjör, förändrare, change agent, det var sådana nyckelord. Men när det gällde att changea bolaget självt var det stopp. Oerhört intressant. Det kommer du ihåg, Staffan?

Staffan Ahlberg: Absolut.

Gunnar Hesse: Var det just EF?

Gunnar Rylander: EF utgjorde inget undantag. Tvärtom!

Gunnar Hesse: Det var hela branschen?

Gunnar Rylander: Du vet, man gjorde ju karriär inom konsulting, man blev direktör! Först var man konsult. Sedan måste vi ju ha ytterligare någonting, så då blev det förste konsult, det var lite finare. Sedan blev man senior och kallades för uppdragsledare. Sedan kom det engelska in så man var supervisor. Så hela den branschen har ju …

Staffan Ahlberg: Sedan blev man survey consult va, ännu finare?

Gunnar Rylander: Ja, men då var man inne på försäljning. Jag utnämndes till survey consult minns jag.

Staffan Ahlberg: Och sedan när man blev riktig fin så blev man regionchef.

Gunnar Rylander: Ja. När du frågar om min karriär, så byggde jag först upp den där avdelningen som jobbade med produktutveckling och sådant. Sedan inträffade en stor förändring och det var att grundaren Bo Casten Carlberg – som var oerhört internationellt orienterad – sade att vi måste bli internationella. Samtidigt var han så gammal så att han till och med var femtiotre, femtiofem år och tyckte att ”nu måste jag lägga av.” Så han ville sälja bolaget och pensionera sig och det var en intressant process i sig som vi inte deltog i så mycket. Till slut valde han PA Consulting Group som var ett engelskt bolag men världsomspännande och redan då fanns i ett tjugotal länder. Som engelsmän hade de ju alltid bolag i kolonierna, Australien och i Kuala Lumpur, överallt, väldigt intressant. Men de hade samma kultur till skillnad från McKinsey och amerikanska Boston Consulting Group och dem. Och då valde denne Bo Casten att sälja till PA Consulting Group i London. Och de hade någon liknande historia faktiskt.

Gunnar Hesse: Och när var det här då?

Gunnar Rylander: Det var -68, -69, så vi hade hunnit en bit och du hade kommit in.

Staffan Ahlberg: Jag hade kommit in, ja. PA startade som tidsstudieföretag för Spitfireproduktion och sånt där. Mitt under brinnande krig startade Ernest Button PA för att rationalisera tillverkningen av Spitfire.

Gunnar Rylander: Men nu måste du styra det här, annars blir det här alldeles … Men du kan skriva en uppsats on managementkonsulting också! Jag skall berätta för dig sedan hur vi bytte namn, för det hette organisationskonsulting från början. Det är också intressant vad man hade för namn.

Gustav Sjöblom: Jag har stött på EF i det här projektet lite grann. Bland annat var EF med när SAS skulle köpa sin första dator -58, tror jag det var, och då tyckte EF att det var en bra idé, man skulle köpa en IBM 650 och det gjorde SAS.

Gunnar Rylander: Vem har berättat det för dig? Det är intressant att du säger det. Jag tror jag hörde talas om det, men …

Gustav Sjöblom: Däremot har jag stött på när jag tittade i Broströmsrederiets arkiv, att 1962 avrådde EF från datorinköp. Man sade att ”Koncernens rutiner är typiska hålkortsrutiner (enklare statistik och arbetsrutiner), och behov föreligger icke att utnyttja de specifika egenskaperna hos EDB-maskiner.”

Gunnar Rylander: Vilket år är det?

Gustav Sjöblom: 1962. Det var ju i ett väldigt tidigt skede av datorutvecklingen och det är förstås svårt att prata om ett enskilt fall, men det kanske tyder på en ovilja från EF:s sida att läsa in den framtida utvecklingen. Hur ser du på det?

Gunnar Rylander: Jo. Jag kan då säga detta att jag har redan hunnit avslöja att konsulter är mycket konservativa. Bakgrunden till det är att när man äntligen har lyckats bli specialist på någonting så kommer det något nytt och då skall man behöva börja om igen. Det är motsägelsefullt och då när datasidan kom sade man ”det är ju ingenting för oss, vi är ju managementkonsulter” – eller organisationskonsulter hette det på den tiden. Nu kommer vi in på ledningsproblematiken av konsultföretag och detta var ett av de stora problemen som drabbade alla konsultföretag. Alltså detta är ju fantastiskt, att ett konsultbolag som ändrat näringslivet och tagit credit för det, är nästan fullständigt omöjligt att ändra. Det måste vara helt andra tekniker för att ändra på det och de är icke ännu beskrivna i några managementböcker som jag har sett.

Staffan Ahlberg: Intressant är att EF, när jag kom in, hade en liten verksamhet just om ADB. Men vad man gjorde var, precis som du beskrev där, att man gav råd åt företag om att köpa datorer. Man var alltså någon sorts urvalskonsult och i vissa fall så sade man att ”nej, nu skall …”

Gunnar Hesse: Var med i upphandlingar till och med, alltså?

Staffan Ahlberg: Nja, man var nog lite före det. Men man gjorde sig därigenom till gedigen ovän med IBM, därför att när EF tog x tusen kronor i arvode för att ge råd om man skulle köpa datormaskin och vilket märke så kunde man inte skriva att ”Vi rekommenderar IBM”, för då tyckte kunden att ”Det kunde jag ju ha listat ut själv”. Därför rekommenderade man alla andra olika esoteriska märken som kunden garanterat aldrig hade hört talas om tidigare och därför tyckte kunden att det var väldigt värdefull information.

Gunnar Rylander: Är det verkligen möjligt? Det har jag glömt.

Staffan Ahlberg: Jag hade en fyra, fem människor som jobbade just med ADB.

Gunnar Rylander: Vilka var det?

Staffan Ahlberg: Det var Erik Hermelin bland annat.

Gunnar Rylander: Jaa, det var det ja.

Staffan Ahlberg: … och detta var ju ett stort hinder, för när jag kom in som ganska ung i det här sammanhanget, så insåg jag att vi inte kunde hålla på att jobba med utvärderingar, utan måste börja jobba med att använda datorer som ett instrument för att rationalisera. Och då kom man in på programmering och systemering och sådant och det är alltså för en managementkonsult ganska fjärran. Det är en helt annan kultur i själva datavärlden än den som råder för managementkonsulter.

Gunnar Rylander: Och då kommer det in en annan intressant aspekt. Då hette det databranschen, och det var ett hinder eftersom vi inte var i databranschen utan var i organisationskonsultbranschen. Nu är vi nog uppe i den tiden då jag hade tagit över som VD, -74, och vårt första möte i Svenska Organisationskonsulters Förening, där jag blev en självskriven ordförande eftersom avgifterna till Organisationskonsultföreningen kom ifrån konsultföretagen beroende på hur många konsulter man hade, och vi hade ju flest så vi styrde ju det. Mitt första möte var då att tala om för dem att ”Vi är inte organisationskonsulter utan vi är managementkonsulter.” Och det blev ett jävla liv, som jag

minns. ”Vad är det här snobberi? Vi heter organisationskonsulter!” ”Ja, och vi är nu internationella och vi ingår i PA Consulting Group, så vi skall be att få gå ur Organisationskonsultföreningen för vi är managementkonsulter.” Och du förstår att detta var medvetet. För kom ihåg att min uppfattning om konsulter redan då var att de är oerhört konservativa. Det kommer intressanta aspekter på denna psykologi när vi sedan skulle in på databranschen. Men då bytte vi till managementkonsulter och var först i Sverige med det och folk skrattade säkert åt det. Sedan bytte de allteftersom, givetvis, och nu är det ju ingen som säger organisationskonsult om man inte jobbar med fackföreningar och sådana organisationer. Så du ser ju hur det ena ger det andra i förändringar. Och då vill jag säga att dela in någonting i branscher för att lösa ett problem åt kunden är ju oerhört farligt, för då kunde vi ju suboptimera om de andra låg först. Då kunde vi skriva sådana rapporter som till Broströms: ”här skall inte vara några datorer”. För de gamla kollegor som styrde före vår tid var ju inte inne i data. Jag såg ju hindret här och jag tycker inte jag hade några som helst hangups i detta.

Till detta kom att vi var väldigt framstående och ledande i Sverige på manuella styrsystem för både produktionsstyrning och ekonomistyrning. Vi hade kända experter som skrev artiklar och böcker om detta. En hette Lobalk och körde EPOK. Och vi hade väldiga diskussioner om det här internt, för nu var det brytningstid om data och så vidare. Och nu tillhörde vi PA så vi hade ett internationellt inflöde. PA hade kommit före oss och jag minns att PA i England anammade en slogan som fanns över hela London: ”Britain has it, Britain has IT”. IT. Förstår du? Det var mycket vitsigt. PA själva hade ett företag som hette PA Computer and Telecommunications, så redan där var vi i PA inne på att det fanns ett samband som hörde hemma. Och PA sålde en marknadsundersökning som jag tyvärr aldrig satte mig in i, men det var en av världens största konsulter till EU, Europeiska Unionen, eller vad hette det på den tiden, EG. Vi hade konsulter där och utredde just det här med IT och telekom för framtiden. Undrar just vad som står i den stora marknadsundersökningen? Och då är det ju uppenbart att vi givetvis influerades av våra kollegor i PA. Vi som var yngre jobbade helst med dem, medan den gamla generationen tyckte det var störande därför att de hade sin kunskap i det redan nu lite obsoleta affärsområdet inom konsulting. Därför var det ständigt också professionella konflikter i bolaget, vilket är oerhört intressant. Och en generationsklyfta.

Gustav Sjöblom: Jag dröjer mig kvar i 60-talet, jag.

Gunnar Rylander: Oj då.

Gustav Sjöblom: Apropå det här med branscher, 1964 bildades dels Programator som var någon sorts avknoppning från er, dels bildades Datema inom Johnsonsfären som, inte en avknoppning, men väldigt mycket influerat av Stanford Research Institute, SRI. Så då undrar jag: hur såg man inom EF på den här utvecklingen?

Gunnar Rylander: Då har jag en rolig historia som Irstad kommer att berätta. Irstad arbetade på EF, men slutade nog alldeles innan jag kom tror jag, jag vet inte. Jag minns honom inte så mycket.

Gunnar Hesse: När började du?

Gunnar Rylander: -63. Irstad ja. Det var så att de gamla managementkonsulterna … det är ju förfärligt om det här kommer till dem men de kanske inte finns längre? Då skickade Bo Casten Carlberg en person som jag inte skall namnge till USA ett halvår för att studera betydelsen av data för EF och för branschen. Han kom tillbaka – och detta har jag nog

hört av Irstad – och sade att det är ingenting för Ekonomisk Företagsledning att gå in på detta affärsområdet eller vad vi skall kalla det. Jag tror inte man använde sådana ord heller, utan affärer var ju inte någonting som vi sysslade med för vi var ju rådgivare. Vi låg mera åt läkarhållet till, alltså sjukhusdoktorer. Det fanns ju redan då en doktor, vad han nu hette?

Staffan Ahlberg: Trolle. Ja, han kallades ju för företagsdoktor.

Gunnar Rylander: Vi jobbade ju faktiskt med att ändra. Vi jobbade i stora uppdrag med att ändra bolag, så jag skall inte raljera om vad vi åstadkom. Till exempel hade vi tjugotalet personer i Bofors i tre år och gjorde om hela detta gamla företag och delade upp det i divisioner, affärsområden. Då kom de orden in. Jag vet inte vad vi gjorde på datasidan, men vi bytte totala ekonomisystem och jobbade som tusan med att dela upp det där företaget så att man kunde mäta olika affärsområden. Vilket år är det? Jo det är -73, -74, just det, -75. Vi satte dit en ny VD. Vi var väldigt managementorienterade men hade specialister på detta område. Det var vår styrka: breda, överordnade synsätt. Vi tog ofta seniorer från industrin som hade suttit och jobbat som chefer och när de kom upp i femtioårsåldern kom de till oss och kallades för top managementkonsulter.

Staffan Ahlberg: I den här rapporten, Gunnar, skrev vederbörande att det liksom bara var fråga om en fem, sex, tio datorer eller någonting sådant där. Det var en för liten marknad för oss att ge råd om datorer.

Gustav Sjöblom: Jag har hittat en skrift från 1956 som heter *Elektronisk databehandling* och är utgiven av Ekonomisk Företagsledning. Det är någon sorts kartläggande, men det kanske mera pekade fram emot den här rådgivande rollen?

Gunnar Rylander: Vi studerade givetvis företeelser utanför vår egen bransch och det kan också ha hindrat oss att gå in i dem. De var fullständigt kompetenta att göra en marknadsanalys eller någonting sådant av databranschen, eller den då spirande.

Gustav Sjöblom: När ni säger databranschen tror jag att om man skulle sagt det på 60-talet så skulle folk antingen inte tänkt någonting alls eller tänkt på de stora hårdvarubolagen. Frågar man Programator eller WM-data säger de att deras bransch inte heller fanns. ADB-konsultbranschen fick i princip skapas från scratch. Vad sade man från EF när man såg att det fanns en viss tillväxt – den var ju ganska långsam men ändå – för de här nya företagen?

Gunnar Rylander: Innan Staffan går in här skall jag säga att detta är ju alltså brytningspunkten i vårt företag. Då hade vi bytt generation. Jag hade blivit VD och jag hade varit tvungen att rationalisera oss själva. Tjugofem toppkillar fick gå. Det var ett jättejobb för en ung kollega som jag var, det var ju dramatik. I samband med detta skedde givetvis också förändringar i synsätt. I den nya tiden var det ju klart att vi inte kunde hålla på att rekommendera manuella system. Jag vet att vi hade en debatt med en av våra experter. Nu skall vi inte nämna namn här, men vi hade mycket duktig person som var specialist på produktionsstyrning och det skrevs böcker och alltihop. Likaså på ekonomistyrning. Det hör också till bilden att Staffan på den tiden kunde väldigt många discipliner, men nu ville han bli mera affärsorienterad. Vi höll på med att göra totalangrepp och till och med köpa bolag och förändra dem, varpå jag skickade Staffan och en kollega till Amerika för att gå en kurs. Vad hette det där?

Staffan Ahlberg: Det var entreprenörskap tror jag.

Gunnar Rylander: Ja, egentligen riskkapital. Då fanns inte det ordet, men det var riskkapital. Vi i nya ledningen var lite inne på nya idéer och nu kom värdet in. Vi ville kunna ta ut värdet av vårt oerhörda intellektuella kapital och ett sätt vore ju helt enkelt att vi med intellektuella kapitalet och en annan part med finansiellt kapital går in och köper ut ett bolag som går dåligt och så rättar vi till det och säljer det och så får vi del av värdet. Det gjorde vi -75, -76. Då fick Staffan en mycket viktig utbildning där, plus att han fick lära sig att köpa och sälja bolag, mergers and acquisitions. Och nu hade vi dessutom börjat använda engelska ord på våra produkter eller våra tjänster, givetvis inspirerat av vår engelska mamma.

Men sedan kom vi till en situation då vi sade såhär: ”Vi kan inte fortsätta med att förenkla manuella system. Vi måste komma in på datasidan. Men vi gjorde också dåliga vinstresultat – om man nu kan kalla förlust för dåliga vinstresultat, men vi gjorde det – och nu började vi i ledningen förstå att vi måste tjäna pengar. Vi tillsatte en arbetsgrupp och gav den namnet Viktoriaprojektet. Vi hade också råkat ut för en annan märklig sak som också hör till historien om datautvecklingen, nämligen att London ansåg att datautvecklingen var något så främmande även för PA att Skandinavien inte skulle kunna klara av att utveckla sin egen datasida, utan det skulle London göra. Jag satt i PA:s styrelse då, för Skandinavien var väldigt stort inom PA, vi hade tio eller femton procent av marknaden eller något sådant. Jag blev väldigt störd av detta för jag ville ju ha koll. Skandinavien var faktiskt annorlunda och vårt näringsliv var faktiskt mer avancerat än det engelska på den tiden. Det kanske inte är så idag? Varpå vi internt samlade mina direktörer och sade att ”Vi kan inte stå ut med att de skall komma hit. Det här måste vi ta hand om själva.” Varpå vi gjorde ett strategiprojekt som vi kallade för Viktoriaprojektet och det var hemligt. Jag ledde det hela men var ju inte lika mycket expert som de andra vi hade. Men egentligen fanns det väl ingen riktig dataexpert?

Staffan Ahlberg: Vi kunde affärssystemen. Vi kunde alltså ekonomistyrning, vi kunde produktionsstyrning och vi kunde logistik. Så det fanns fantastiska människor som kunde det vi kallar för applikationerna, men ingenting om det som ligger närmare datavärlden. Det fanns ett arkitekturkunnande på hög nivå om hur det fungerade i företagen och vad de har för krav. Ett sådant namn var Gunnar Bristedt som var expert på produktionsstyrning. Men hur man realiserar de kraven i datasystem var det ingen som kunde.

Gunnar Rylander: För att göra det kort kom vi fram till en slutsats att vi skulle göra revolution i så motto att vi inte skulle vara neutrala längre. Vi skulle inte rekommendera märken, utan vi skulle gå in i ett antal märken och bli superspecialister. Det hör nämligen till att det fanns ett behov i marknaden att träffa specialister istället för generalister. Vi hade ju väldigt mycket generalister som gjorde de övergripande överblickarna och rationaliserade, men framförallt eftersom vi nu behövde tjäna pengar utvecklade vi en strategi som i stort sett förenklat gick ut på att vi skulle göra våld på detta med att vara objektiva och istället går in på IBM, ICL så småningom, och på Wang. Och detta var då ännu inte känt i PA.

Gustav Sjöblom: Jag tänkte vi skulle reda ut hur vi hamnade där bara. Det var alltså en fast befordringsgång inom företaget? Fanns det performance targets som avgjorde om man gick från junior …

Gunnar Rylander: Ja, vi mättes. Det skall man ju säga att det var nog rätt unikt. Vi som konsulter fakturerade så länge vi var konsulter och det gör man ju fortfarande och mäter

intäkter. Sedan fick man extra poäng om man sålde egna uppdrag. Jag själv blev först regionchef i Malmö, för vi hade problem där. Det var huvudsakligen MTM-konsulter och nu hade tiden gått förbi dem och där satt de obsoleta stackarna. Min första uppgift var att se till att de fick några andra jobb och lämnade bolaget.

Gustav Sjöblom: När var det?

Gunnar Rylander: Ja, kan det vara -71? Och det gick ju jättebra och det blev vinst. Och då sade den engelske VD:n – vi hade en engelsk VD först innan jag kom …

Gustav Sjöblom: Efter Bo Casten Carlberg?

Gunnar Rylander: Ja, som PA satte dit. Vi hade en svensk också men det gick inte och då ville de ta hand om det och utse en ny VD – svensk, för de var klara över att det måste vara lokala. Så jag fick öva mig på en region och sedan gick det dåligt i Göteborg och då hade jag både Göteborg och Malmö och åkte som en skottspole. Sedan hittade jag en ny chef för Malmöregionen och sedan så småningom hade jag vänt på Göteborg och så fick jag väl en chef där som jag har glömt namnet på. Sedan sade de ”Det är lika bra att du rättar till Stockholm också” och det var väl i och för sig en rätt så bra metod som engelsmannen hade kommit på. Sedan var det dags att bli VD för alltihop och det fanns fortfarande ett paradigmskifte på gång som vi kanske inte hade hunnit med ute i regionerna.

Gustav Sjöblom: Så du arbetade dig uppåt genom att vara någon sorts intern problemlösare på regionnivå och så blev du VD 1974. Staffan kom till EF 1968 och hade något liknande avancemang, eller hur såg det ut?

Staffan Ahlberg: Ja, alltså först fick jag jobb som konsult. Jag skulle jobba med material- och produktionsstyrning, logistik och distribution, och ekonomisk planering och kontroll. Det här var ju tre områden som jag inte hade den blekaste aning om, men jag måste säga att jag hade en väldigt duktig företagsledare och man kunde ju läsa manualer och sådant, så till slut efter ett par år i början på 70-talet blev jag projektledare för andra konsulter inom det området. Ytterligare några år senare, -72 eller -73 kanske, började jag sälja konsulttjänster. Det var liksom nästa steg, att bli försäljare. Då hade jag Mellansverige som min region och man hade ju ingen support utan först fick man ringa till VD:ar för storföretag och mellanstora företag, vilka var omöjliga att komma fram till, så man fick prata med sekreteraren och så fick man boka tid och så fick man fuska lite och säga att jag har inlagt den här staden då och då … Det hade man ju inte alls. Det var ett jättejobb och vi hade en regel att man skulle ringa tjugosju samtal, så fick man nio möten, så fick man tre stycken så kallade förstudier, och av det så blev det ett projekt. Ett jättejobb!

På slutet, eftersom jag gärna ville rationalisera det där också, så kom jag med en idé att man skulle ha något som hjälpte en att sälja det här. Då kom det här med data. Man såg liksom Programator, man såg Datema, man såg också WM-data … De hade ju liksom medvind till skillnad från organisationskonsulterna. Vi måste trycka oss in genom dörren på företagsledningen och det var inte så himla enkelt att övertyga dem att man skulle ha en managementkonsulttjänst. Däremot att de behövde en datamaskin, det hade de fått höra. När vi pratade strategi, Gunnar och jag, så sade jag att det måste vara mycket lättare att sälja någonting som kunderna vill ha. Det är en vissnande bransch att hålla på med någonting som är ganska statiskt, vilket managementkonsulting var. Så jag förespråkade väldigt starkt att man skulle tänka i banor att vidga managementkonsultbegreppet till att också omfatta själva implementerandet utav våra fantastiska styrsystem som vi kunde på

hög nivå. Det var väl där som Viktoriagruppen kom in och det var rätt många som var ungefär i min åldersgrupp och som tyckte att det här var väldigt spännande.

Gunnar Rylander: Det var ju en annan bransch! Det var ett djärvt grepp. Det låter ju löjligt idag.

Staffan Ahlberg: Men det finns kopplingar om man ser tillbaka. Vi jobbade som jag sade med det som hette AR tidigare. Och vad gjorde man då? Jo, då kartlade man hur dokumenten gick och man ritade flödesscheman. Processkartläggning kallas det nu och det höll vi på med, så vi visste ganska väl hur flödena gick. Vi kunde prata med företagsledningen, vi kunde prata med ekonomichefer, vi kunde prata med produktionschefer. Vi förstod deras frågeställningar och kunde säga att ”Ja men såhär och såhär skall ni göra. Och det här med, säg, material requirement planning då, nettobehovsberäkning, det visste vi precis vad det var. Men: vi visste inte hur man skulle få till det med ADB. Det var då som tanken kom: ”Vi måste ta in programmerare och systemerare i vår kår”, sade vi då utan att riktigt förstå vad vi sade. Sedan började man att fundera på hur det skall gå till. Det första man tänkte var att börja anställa programmerare och systemerare, men då insåg jag att vi ligger så väldigt långt efter Programator och WM-data och Datema och de här andra att vi lär aldrig komma ikapp. Så låt oss köpa någonting istället.

Gustav Sjöblom: Det här var efter Viktoriaprojektet?

Staffan Ahlberg: Ja, det var väl som en del av Viktoriarekommendationen.

Gunnar Rylander: Vi kom fram till att vi måste köpa. Eftersom Staffan nu också hade varit i Amerika och lärt sig hur man säljer och köper företag. Det var egentligen två lärare. Det var dels coachen i Amerika. Sedan kom Staffan hem och så skulle han jobba upp den här merger and acquisition-avdelningen – och det var bara den främste som fick syssla med detta. Då ringde han till Hans Werthén, Electroluxchefen, för han hade hittat ett bolag. Då skulle Staffan alltså sälja ett bolag till Hans Werthén av alla …

Gunnar Hesse: Det är ju en bra början.

Gunnar Rylander: Ja. Vi var oförvägna. Sedan kommer Staffan dit och denne vänlige man säger ”Hörrdu Ahlberg, vi gör såhär, att om du kommer hem till mig på lördag så skall jag ta och lära dig hur man säljer bolag.” Och så kom Staffan hem till Werthén och där satt de i köket och Staffan fick ytterligare lite utbildning.

Staffan Ahlberg: Det var den vägen.

Gunnar Rylander: Det låter nästan som vi var helt hopplösa …

Staffan Ahlberg: Nej, men så var det.

Gunnar Hesse: Werthén var ju på lite högre plan kanske …

Gunnar Rylander: Han var en härlig rackare.

[Paus]

Gustav Sjöblom: Nu går bandet igen. Vi höll på och pratade om Viktoriaprojektet. Men jag skall fråga först: när stötte ni på varandra första gången på EF?

Staffan Ahlberg: Det var i början på 70-talet. Ja -68 i och för sig, när jag började.

Gunnar Rylander: Jag tror inte vi jobbade så mycket ihop som konsulter, men sedan när jag blev chef var det klart att jag spejade efter de bästa. Staffan var ju fortfarande väldigt ung och det var problem när han skulle träffa VD:ar eftersom han var så ung. Han var uppe i strateginivå redan då, vilket hade betydelse för IT-sidan sedan, det strategiska tänkandet. VD:arna trodde inte att en så ung man kunde så mycket om företagsledning. Kommer du ihåg det? Vi tränade då hur han skulle svara när VD frågar ”Hur gammal är du?” Då kunde han ju inte säga ”tjugoåtta år”. Då sade jag: ”Nu tränar vi, nu är jag VD: ’Hur gammal är du, Staffan?”’ ”Jag är tjugoåtta.” ”Nej, men Staffan, du kan inte säga tjugoåtta!” ”Men vad skall jag säga då?” ”Säg så här: ’Du, man är väl aldrig äldre än man känner sig?”’ Det klarade du dig många gånger på. Jag berättar det för att det var tuffa tider, men vi överlevde på vår glada gamängstil. Det var den nya generationen. Det är alltid en fördel att vara en ny generation.

Gustav Sjöblom: Vi skall gå vidare med att säga några ord om Viktoriaprojektet. Det var alltså ett delvis hemligt projekt som omfattade hela den skandinaviska verksamheten, en sorts översyn?

Gunnar Rylander: Ja, och strategiprojekt. Hur skulle vi kombinera det vi hade med den nya branschen, alltså överbrygga och göra en bransch av det hela. Fusionera.

Gustav Sjöblom: Och vad ledde det till?

Gunnar Rylander: Det ledde ju till strategin som enkelt kan beskrivas, som Staffan sade, att vi insåg att vi hade tappat en del och skulle vara tvungna att ta igen. Vi såg också att detta kan bli företagets räddning, för det var en snabbare väg att komma in på lönsamhet igen. Managementkonsultingen var då nere i ganska låg lönsamhet, det var många bolag som gick omkull och det var väldigt tufft på marknaden. Då kom vi in på detta och att man skulle bredda vad det ledde till för strategi.

Staffan Ahlberg: Det var ett antal saker som Viktoriaprojektet sade, på den tiden ganska naivt. Det var ju lite före det här med att man skulle kombinera management och data, men vi tyckte som jag sade att vi kunde väldigt mycket om företagens behov, men vi sade att vi kan inte bara skriva rapporter utan vi måste också se till att man är i själva genomförandefasen. Det är där som de stora pengarna är. De här arkitekturjobben högst upp är kanske fem procent – i och för sig väldigt viktiga fem procent – men det stora jobbet kommer ju sedan när man ska realisera det här i ett datasystem. Sedan sade vi också, som Gunnar var inne på, att vi kan inte hålla på och ta betalt per timme. Vi ansåg att vi var i besittning av ett gediget kunnande och det gällde som vi sade att kondensera det in i något sorts datasystem. Vi kallade det för burkar och man ritade en sådan här disk, burk, och den skulle man då kunna kopiera och sedan sälja gång på gång. Programvaror, applikationsprogramvaror. Vi ansåg oss fullständigt kapabla att göra det och därigenom komma bort lite från att ta betalt per timme. Men vi insåg som sagt att vi saknade den här lilla komponenten med systemerare och programmerare och det gällde bara att få tag på dem. Grundtanken var att man skulle ha specialister på speciella datormärken, operativsystem i själva verket då.

Gunnar Rylander: Och programspråk.

Staffan Ahlberg: Ja, programmeringsspråk. Och då sade vi oss att för att få bra relationer, så gäller det att kanske hålla sig till vissa märken och ha tekniska specialister som systemerare och programmerare, IBM-konsulter, ICL-konsulter och Wang-konsulter. Ovanpå alltihop det här finns sedan det mera generella kunnandet om applikationer som inte är knutet till teknologin på samma sätt. Det var tanken. Vi förstod nog ändå att vi skulle behöva kanske tio gånger så många datatekniker som managementkonsultspecialister, men vi trodde man skulle kunna bygga ihop det här till en enhet. Man kan väl avslöja på en gång att det vi inte förstod var att i själva fogen mellan det här taket med managementkonsulterna och det här mera handgripliga fundamentet i form utav de här tre olika datatekniskt orienterade människorna, så skulle det komma att glappa beroende på olika kulturer. De här datateknikerna – som vi lärde känna så småningom när vi hade köpt ett antal företag – hade oftast ingen akademisk bakgrund. De var mycket självlärda, programmerare som kanske hade avancerat till systemerare eller projektledare, och som hade en nästan instinktiv motvilja mot akademiskt utbildade människor. De var olika klädda, de hade aldrig kostym och slips och alltihopa detta som vi managementkonsulter alltid hade. De hade inte sällan träskor på sig, vilket en managementkonsult aldrig någonsin hade, inte ens hemma i garderoben. De hade ofta polotröjor och de hade ofta skägg. Det här kan man tycka är ganska små detaljer – nu är det ju lätt att observera dem – men det spelade en ganska viktig roll sedermera och det var den aspekt som vi initialt i Viktoriaprojektet helt underskattade. Men tanken, strategin var att slå mynt utav vårt applikationskunnande och få ihop en tjänst som företagen verkligen kunde utnyttja, inte bara en rapport utan också ett operativt datasystem.

Gunnar Hesse: Var det några speciella processer som ni inriktade er på?

Staffan Ahlberg: Ja, vi började med det vi kunde, bland annat ekonomistyrning. Vi var väldigt duktiga på ekonomisk planering och kontroll, som vi kallade för EPK. Det var Bernt Lobalk som hade stora framgångar som projektledare när han implementerade EPOK-system och hade ett väldigt fint samarbete med Edebe Promotion, som var Skanskas ganska fria dataavdelning.

Gustav Sjöblom: Ni jobbade alltså med implementeringar av datasystem, men i samverkan med …

Staffan Ahlberg: … i samband med andra externa människor. Vi hade ett mycket gott kunnande inom logistikområdet, där jag själv som konsult hade jobbat en hel del med utredningar om centrallager och distributionscentraler och alla möjliga transportanläggningar. Framförallt var vi mycket duktiga på material- och produktionsstyrning. Där fanns det ett riktigt, riktigt gediget kunnande och där jobbade vi också med andra applikationspaket. Jag kommer inte ens ihåg vad de heter i dagens läge, men det var ett litet antal amerikanska standardpaket som vi kunde jobba med.

Gunnar Hesse: Var PA med i den här processen?

Staffan Ahlberg: Nej. Det hade ju varit lite före, för att i det här läget så hade PA också PACTEL, den här centrala dataavdelningen eller konsultverksamheten i London. De hade förstått det här, så de hade skaffat in en licens på ett amerikanskt system för material- och produktionsstyrning från ett litet företag och sedan hade man döpt om det till PACS, PA Control System. Det systemet jobbade vi lite med i Skandinavien. Vi sålde och

installerade detta. Vi gjorde tyvärr en stor försäljning till en tillverkare nere i Blekinge som hette Blackstone och tillverkade kilar. De skulle ha en PACS-installation och vi hade ju inget folk utan fick hyra in folk ifrån PA i London. De kom hit och det visade sig att de roade sig mest och förförde flickorna där nere i Blekinge och kunden ringde upp och sade att ni får skicka hem de här. Det var ju vår systerorganisation i London. Och det slutade med en ekonomisk jätteskräll, för vi i PA Scandinavia eller EF var prime contractor, så vi hade kontraktet hos kunden och sedan hade vi ett underleverantörsförhållande till vårt moderbolag i London. När pengarna var slut och jobbet inte var gjort så stod vi där och jag fick åka ned och förhandla om med kunden och det var inga lätta grejor. Sedan fick vi åka till London och förhandla med vår underleverantör och det var ytterligare en sådan där klar faktor som gjorde att vi bestämde oss för att vi måste skaffa oss egna installationsresurser, som vi kallade det.

Gustav Sjöblom: Det var en lång process, där Viktoriaprojektet var ett resultat av en omvärldsanalys och det blev …

Staffan Ahlberg: Just det, vi såg ett antal faktorer. Marknaden växer, det är lättare att sälja. Det ger lönsamhet, som vi ju sökte. Det är ett behov hos kund, kunden vill verkligen ha det här. Vi behöver göra ett helt paket och exponeringen är för stor om vi skall jobba med externa konsulter som vi inte har kontroll över. Låt oss göra det själva!

Gustav Sjöblom: Sedan utmynnade projektet i en ny organisation med fyra divisioner, där Gunnar som VD handplockade Staffan för att leda affärssystem- eller styrsystemavdelningen. Och det var i mitten av 1975 …

Gunnar Rylander: Då vill jag återigen peka på atmosfären i företaget. Då tar jag alltså min bäste man och sätter på någonting så suspekt som detta med programmerare. ”Slöseri!” Jag hade en match internt mot de traditionella managementkonsulterna. Jag berättar det här, för det var precis så det var i marknaden också: två olika branscher för att lösa kundens problem. Det är aldrig lätt. Så var det på den tiden.

Väldigt snabbt kom vi på att vi skall ta igen tid genom att förvärva. Det var vi inga experter på men jag måste ju säga det, Staffan, att skattesystemet hjälpte oss. Det var säkert även då åttio procent marginalskatt och trettiofem, fyrtio procent reavinstskatt. Alltså var det bättre att sälja än att tjäna pengar och det insåg vi för vi köpte ju bolag oerhört billigt. Rätta mig om jag har fel, men vi köpte det första bolaget för femhundratusen och de hade sexhundratusen i kassan. När jag berättade det i London på styrelsemötet som ett exempel på att vi i alla fall var duktiga på att göra affärer, så förstod de inte. Man kan väl inte köpa ett bolag för femhundratusen om de har sexhundratusen? Det gick inte att förklara på styrelsemötet. Hur det nu var, efter en lång match och mycket bråk så fick vi köpa detta bolag, inte för att det var billigt, men genom olika manövrer, för det var en politisk fråga och det är ju också viktigt i sådana här stora koncerner. Skulle de nu släppa lös Skandinavien, vad händer då i de andra länderna? Och mycket riktigt, efter något år eller så går PA Frankrike in och köper ett liknande bolag.

Staffan Ahlberg: Som vi sedan köpte ut.

Gunnar Rylander: Ja, precis. Sedan när vi hade knoppat av alltihopa … vilket år?

Staffan Ahlberg: Det var -82, -83.

Gunnar Rylander: … då kunde vi köpa det bolaget, för då hade de helt givit upp på PA i London – där jag för övrigt fortfarande satt med i styrelsen och sedermera blev Executive Chairman. Det där var en balansgång som ni förstår och det är ju så det är i multinationella bolag.

Gustav Sjöblom: Men till att börja med, innan uppköpen organiserades det något internt. Vill du säga några ord om det första året fram till förvärvet?

Staffan Ahlberg: Ja. Jag fick ansvar för det som från början hette EF Styrsystem och var en division inom svenska PA. Det dröjde till -78 innan det blev ett eget bolag, EF Styrsystem AB, och då blev jag verkställande direktör. Innan dess var jag divisionschef och fick ta över en hel del väldigt duktiga människor som kunde ekonomistyrning och som kunde material- och produktionsstyrning och som kunde logistik. Man kan säga att det var mycket kvalificerade människor, egentligen mycket mer kvalificerade än vad jag var och seniorer till mig. Jag tog över ett femtontal människor och en del var ekonomimänniskor och andra var material- och produktionsstyrnings- eller logistikmänniskor, så det blev två små grupper med en sex-sju stycken i vardera och så blev jag chef för detta och hade en sekreterare. Från början kunde vi inte göra så mycket mera än att göra utredningar och allmänna studier och ge råd och alltihopa detta. Men så 1 oktober -76 skrev vi på avtalet om att köpa vårt första programvaruhus, som vi kallade det för, med systemerare, programmerare och projektledare. Det var ett företag som hette Errpege, E-R-R-P-E-E-G-E, som var en liten ordlek kan man säga, för det stod för ”Rationella Programmerings-Gruppen”. Det var ex-IBMare som hade startat Errpege i början på 70-talet.

Gunnar Hesse: De skrev i programmeringsspråket RPG också?

Staffan Ahlberg: Ja. De jobbade med System/3, IBM:s minidator som kom ut -69. Det var ett nytt format på hålkort kommer jag ihåg, som var mycket mindre. Allting var mindre och det kallades för minidator. Det låg väldigt väl till för EF därför att vi höll just då på och divisionaliserade och decentraliserade mycket av nordiskt näringsliv. Med decentralisering av kundernas verksamhet följer ofta att divisionerna vill bryta sig loss från den centrala ADB-avdelningen. För att klara det vill man ha en egen liten dator och då var minidatorn System/3 väldigt bra.

Gunnar Hesse: Varför föll valet på Errpege?

Staffan Ahlberg: Jag visste ju ingenting om den här världen, så då får man ta lite råd. Då ordnade vi en liten lunch, Gunnar Rylander och jag och Carl-Hugo Bluhme tror jag det var, på Operakällaren, och då berättade vi för Carl-Hugo om vår nya strategi. Vi skulle sluta att göra utvärderingar, vi skulle sluta vara fiende till IBM, vi ville börja med att också implementera grejor och då behövde vi ha programvaruhus. Hade han möjligen en lista på företag som jobbade med IBM – för vi skulle bara jobba med IBM i den här verksamheten? ”Jaha” sade Carl-Hugo. ”Då finns det då Errpege” och så nämnde han två företag till. Vi köpte ett annat och så köpte vi så småningom båda två. Errpege var ungefär femton man och det här andra företaget som vi köpte var fem-sex man och tillsammans blev den här divisionen då helt plötsligt trettiofem man. Och det gick oerhört bra – jag med min bakgrund blev förbluffad – just tack vare att man hade sådant oerhört tätt och bra samarbete med IBM. Alla leads och alla affärsidéer kom från IBM och på den tiden skedde försäljningen så att en IBM-säljare och en Errpegesäljare åkte ut tillsammans. IBM-säljaren sålde System 3, hårdvaran, och vi sålde applikationerna och applikationskunnandet. Det visade sig att de här Errpegekillarna – egentligen VD:n och

hans sex stycken – kunde inte så mycket om applikationer heller, så då drog de med någon utav våra killar ifrån EF.

Helt plötsligt spann det här igång. Vi fick ett första stort kontrakt – på den tiden stort – med Alfa Laval-koncernen. Alfa Laval skulle utveckla ett eget order-lager-faktureringssystem som skulle rullas ut för Alva Laval-koncernen worldwide och det skulle baseras på System/34, som var nytt, och det var on-line – det hade det aldrig varit tidigare. Då lyckades vi i den här divisionen tillsammans ro hem uppdraget att göra det här systemet. Det blev en fantastisk succé och rullades ut på två eller tre år över hela Alfa Laval-koncernen. Vi fick sedan rätten att sälja det här vidare som en produkt, dock inte till Alfa Lavals konkurrenter. Det kallades för ALGO, Alfa Laval Group Order Entry och gick att sälja här i Sverige först. Sedan köpte vi vidare programvaruhus i Norden och det gick som tåget alltså. Det var verkligen en enorm framgång, enorm succé. Det låg nämligen så pass mycket i den här kombinationen utav dels Alfas egen väldigt fina kravspecifikation, dels det kunnande som vi hade om logistik och distribution, och dels det kunnande som Errpege-människorna hade om hur man löser detta rent tekniskt. Så det blev en verklig succé. 34-36:an, som ni kanske vet, blev så att säga den tidens Volkswagen, alltså det var den mest framgångsrika minidatorserie … ja, AS/400 kom sedan också, men System/34 drog verkligen igång hela den här GS-sidan inom IBM. Det var en stor framgång.

Gustav Sjöblom: Det kanske kan vara värt att kontrastera med WM-data, eftersom jag intervjuade Crister Stjernfelt här på förmiddagen. WM-data gjorde ett par vägval på att slutet av 70-talet. Dels var man från början väldigt knutna till storföretag, framförallt inom tjänstesidan, och höll bara på med stordatorsystem och höll fast vid det. Det andra var att man ungefär 1979, om jag minns rätt, började göra bedömningen att det var bättre att ta in amerikanska system istället för att egenutveckla. Det var alltså en väldigt annorlunda nischning än vad ni gjorde och ni kom ju också från olika håll. Kan ni kommentera det?

Staffan Ahlberg: Jo. Jag träffade ju Thord och Hans.

Gunnar Rylander: Vi hade ju regelbundna luncher.

Staffan Ahlberg: Ja, vi hade luncher och pratade mycket om detta och konstaterade att de inte såg sig som applikationsspecialister på samma sätt. De hade inte alls den bakgrunden, utan såg sig mycket mer som datatekniker som kunde hantera stora mängder datatekniska resurser: programmerare, systemerare och så småningom också egen servicebyråverksamhet. De kom från en helt annan bakgrund, de kom från det rent ADB-tekniska och hade kanske inte samma intresse och samma drivkraft som vi hade att utveckla applikationerna som den starka sidan. Därigenom hade de inte heller samma drivkraft att utveckla egna paket, för de hade alltså inte in-house det kunnande om just applikationsbiten och det gjorde ju att vi fick helt olika vägar. Jag brukar säga till Thord att de har valt den lättare vägen. Att tillhandahålla tekniker var ju mera en bodyshopverksamhet och eftersom tekniker var en bristvara gick det jättelätt att sälja tio programmerare där och tjugo dit, per timme med bra marginal. Medan vi gjorde det lite svårare för oss, därför att vi behövde pengar för att investera i egna programvaror och vi behövde pengar för att investera i nya kontor. Egna programvaror kräver en global närvaro förr eller senare för att kunna sprida ut utvecklingskostnader på en mycket större marknad, så vi behövde helt enkelt pengar för att göra en global expansion. Det är mycket, mycket mer komplicerade affärer.

Gunnar Hesse: Körde ni fast pris?

Staffan Ahlberg: Ja. Alltså, kunderna ville ju oftast ha ett fast pris för den initiala installationen och så är det fortfarande i affärssystemvärlden. Tyvärr är det också så i affärssystemvärlden att man gör en förlust på den initiala installationen, som man sedermera hämtar hem med underhåll och med löpande årsavgifter för programvarorna. I och för sig får man en ganska stor licensavgift initialt, men man förlorar oftast ganska mycket pengar på själva konsulteriet att skruva in den. Det hänger ihop med att ett affärssystem är en så pass genomgripande förändring i kundens värld, och kunden har ingen riktig förståelse för att det kommer att bli väldigt dyrt och komplicerat att göra de här sakerna. Konkurrensen är också sådan att alla är med och bjuder på den första installationen. Sedan när man har en kund sitter kunden med samma affärssystem i kanske tio år och då får man mycket längre payback-tid på detta. Men det är bland annat det som gör att den initiala lönsamheten hos ett affärssystemföretag som expanderar blir minst sagt skraltig.

Gunnar Rylander: Det är intressant också hur de här benämningarna flyttar sig. Det kan du ju fundera över när du har hört alla de här intervjuerna. Här heter det affärssystem plötsligt. Det säger ganska mycket, det tycker vi är ett positivt namn. Det är ändå för att förbättra affärerna och integrera till ett system som man gör det här. Sedan övergår det till att heta något annat och just nu vet jag inte vad det heter … Supply Chain Management?

Staffan Ahlberg: Ja, det är ERP, Enterprise Resource Planning.

Gunnar Rylander: Men vad heter just det här? Vad är namnet?

Staffan Ahlberg: Det finns ju olika delar av affärssystemet. Det heter Business Systems, men sedan finns det ju olika specialiteter där Financial Control är en och Logistics eller Supply Chain Management är en annan, och sedan har du hela material …

Gunnar Rylander: Nu har det ju blivit en industri i världsmarknaden. När vi började var det inte det, utan vi började med detta för att lösa våra kunders problem och vi måste ha med datasidan.

Gunnar Hesse: Vilka konkurrenter hade ni i början?

Staffan Ahlberg: I början fanns det på ekonomisidan ett amerikanskt företag som hette MSA i Atlanta, som var jättestora på stordatorsystem. Sedan hade vi EPOK och de var vi lite kompisar med, men när vi började utveckla egna ekonomisystem så blev ju kärleken ett minne, kan man väl säga. Sedan hade vi också IBM. IBM var stora konkurrenter, för det fanns något som hette CGP, country generated programs. IBM Sverige hade ett eget ekonomisystem, order-lager-faktureringssystem, och lönesystem för sina System/3. Det var det som Errpege initialt installerade. Men sedan kom vi in och sade att ”Nej, vi skall nog göra någonting som är lite vassare än detta” och sedan utvecklade vi vårt. Därigenom kom vi lite i konflikt med IBM faktiskt. Men det var många IBM-säljare som förstod att det var lättare att sälja EF- eller Errpege-system än IBM:s eget, som fick lite dåligt rykte. Men de var en klar konkurrent. Sedan kom Intentia -80, -81, -82 och IFS kom också ungefär samtidigt tror jag.

Gunnar Rylander: Nja, det var nog senare. -87 pratade jag om att köpa in dem i Catella och då var de inte stora.

Staffan Ahlberg: En av de stora konkurrenterna hette SSA. Det var en amerikansk motsvarighet till SAP kan man säga. BPCS hette deras system och det var intressant, för det var WM-data som tog in BPCS som sitt system efter EPOK. Jag tror det också var för material- och produktionsstyrning. Det fanns även ett amerikanskt som hette J.D. Edwards. Holländska BAN var också ett stort system ganska tidigt. Det fanns hela tiden konkurrenter inom affärssystemsidan och det var ingen brist på den varan. Hela 80-talet gick ändå väldigt geschwindt utan allt för mycket konkurrens, men sedan började det kärva till sig när 90-talet kom.

Gunnar Rylander: Men sedan insåg vi, som du redan har nämnt, att vi måste följa våra kunder. Vi sålde till internationella kunder och behövde bolag i olika länder, vilket var en djärv tanke. Nu hade vi köpt ett bolag och det var väldigt lönsamt. Det här påverkade även EF:s egna resultat och EF växte genom detta och det blev till slut godkänt i London som någonting som man inte längre behövde klanka på. Vi var ju ett radarpar, två olika människor, och hade en metod som vi tillämpade när vi åkte runt och köpte bolag, väldigt framgångsrikt måste jag säga. När man köper bolag och skall locka till sig dem så gäller det att man har ett gott rykte och affärsidé och en kultur. Det började vi få och därför var det rätt lätt att attrahera de här bolagen som vi hittade nere på kontinenten. Vi började i Finland och sedan fortsatte vi ned på kontinenten …

Staffan Ahlberg: Nej, sedan var det Norge.

Gunnar Rylander: Norge, jaha, det har jag glömt. Vad hette det då?

Staffan Ahlberg: AR-Data hette det.

Gunnar Rylander: AR-Data. Är vi kvar i Norge?

Staffan Ahlberg: Ja, oh ja. Sedan headhuntade vi en kille i Danmark …

Gunnar Rylander: Ja, just det, han startade själv, ja. Till historien hör att ett sådant här bolag behöver kapital, men det fanns andra väldigt intressanta aspekter också. Vi var tvungna att dela med oss av värdestegringen i form av ägarandelar och det kom optionsprogram, särskilt i Sverige. Jag var fortfarande VD på EF då och PA tyckte inte det var något vidare, därför att PA var en stiftelse som inte kunde dela ut några ägarandelar och inga optioner. Då fick vi ta ställning, Staffan och jag: ”Vad gör vi nu med det här bolaget?” Vi kom nog fram till att vi behövde kapital för att finansiera expansionen, för nu var det en marknad, nu började det närma sig att bli en industri och vi måste bara fortsätta, fortsätta, fortsätta. Så då sade vi att vi måste faktiskt skaffa in kapital och då var det kanske inte så lämpligt att gå till PA och fråga om det. Då löste vi det genom att faktiskt fråga PA om de kunde sätta in en summa så vi kunde expandera och fortsätta att köpa bolag.

Gunnar Hesse: Bara för Sverige?

Gunnar Rylander: Nej, nu var vi internationella. Nu hade vi redan kommit igång ordentligt. Staffan får säga vilka årtal, för det minns jag inte, men vi for till London. Jag var fortfarande VD och satt på två stolar, men det hindrade oss inte. För företagets bästa måste vi på något sätt få styrelsen med på att vi sannolikt måste knoppa av bolaget. Och det är känsligt, det är ett bolag som ägs av en stiftelse vars förmånstagare är ”past, pre-

sent and future staff". Att sälja ut ett bolag tror jag aldrig de hade varit med om, lika lite som de var tränade att köpa bolag. Men hur det än var, med olika konststycken där så fick vi styrelsens välsignelse att gå ut och ta in utomstående kapital och dra ned ägandet till ett minimum på tjugofem procent, som EF behöll. Det var faktiskt jag själv som föreslog det. Jag var ju fortfarande VD och ville att EF som hade varit med processen skulle få ta frukterna av detta så småningom, vilket de fick så småningom när vi gick på börsen …

Staffan Ahlberg: -86.

Gunnar Rylander: -86, ja. Jag nämner det för att visa hur vi, från att i början vara amatörmässiga, övergår mer och mer till att vara professionella, både professionella inom data men också som affärsmän. Vi var tvungna att vara affärsmän i denna industri och det var en förändring av oss själva också, med vår bakgrund i management consulting där man aldrig talade om det och inte sysslade med att hålla på och sälja och köpa bolag. Men här var detta ett sätt att ta marknadsandelar och komma ut internationellt, så vi var lite överallt och köpte och hade vissa metoder. Jag tror att det var just detta, liksom Wilkne och Mellström var ett radarpar var vi ett radarpar. Jag kunde egentligen ingenting om data, men tillsammans blev vi ett starkt förhandlingspar när vi köpte. Jag måste säga att i början köpte vi väldigt billigt, sedan kom ju priserna och det blev tuffare och tuffare. På så sätt finns idag IBS i trettio länder, tror jag det är.

Staffan Ahlberg: Tjugotvå länder med egna dotterbolag.

Gunnar Rylander: Tjugotvå länder? Jaha, precis som PA hade tjugotvå länder!

Gunnar Hesse: Hur prioriterade ni mellan länderna? …

Staffan Ahlberg: Det är det vanliga att man startar i närområdet som man har någotsånär pejl på och som man tror är samma kultur. Det är ju i och för sig inte mellan Norge, Danmark och Sverige heller. Sedan kom Belgien och det var mer en sinkadus, att vi råkade känna två människor – också två – i flamländska delen av Belgien som ville starta Errpege åt oss, så de drog igång som en greenfield operation där nere. Sedan köpte vi PA:s franska bolag efter det och då var vi uppe i -87. Däremellan köpte vi också det engelska bolaget och det var ju ganska roligt. Först var jag över och gjorde en scouting och hade fått en lista utav IBM i England på lämpliga programvaruhus i England. Jag var ute en eller två veckor, tror jag, och åkte runt och besökte dem under någon lämplig förevändning att vi ville skaffa oss en agent eller någonting sådant där. Jag tror de förstod … Sedan bestämde vi oss för att just det här företaget som då hette Litchgate och låg en tio mil väster om London verkade mest intressant. Då åkte Gunnar och jag dit och det var ett litet skruttigt företag. Vi var vid här laget ganska så stora – vi var ju börsnoterade redan, gick på börsen -86 och det här måste ha varit -87. Så kom vi in i receptionen och så säger receptionisten "Mr Davis väntar på er och så kommer också hans marknadsdirektör." Det tyckte vi var lite störande. Det kom in en dam. Han hette John Davis och hon hette Karen Bilska och det fanns inga som helst kopplingar däremellan. Vi tänkte börja prata om att vi skulle vilja köpa företaget, men det kunde vi inte göra för vi trodde att hon var en anställd marknadschef. Samtalet höll väl på en timme och vi presenterade oss själva och våra planer och våra filosofier och de beskrev sin business som verkade väldigt intressant, de var femton man. Så säger faktiskt damen, Karen, "Ja, men är ni inte intresserade av att köpa oss?" "Jo," sade vi "det kunde vi alltid diskutera." Senare visade det sig att de här två var gifta med varandra. De var ägarna, men det hade de aldrig talat om för

oss. Vi köpte det här företaget ganska snabbt efteråt och då kom alltså England. Sedan så småningom startade en greenfield i USA med ex-employees som åkte dit och drog igång i den formen i Kalifornien. Vi hade i princip ett nytt land per år.

Gunnar Rylander: Får jag då lägga in det här med ordet ”värdeskapande”. Nu hade det alltså kommit så långt att vi köpte bolag, men vi hade aldrig sålt något. Nyligen, för två eller tre år sedan sålde vi halva England för sexhundrafemtio miljoner för att strategiskt använda kapitalet, för då visade det sig att den delen av IBS inte använde programvaror och inte utnyttjade vår utvecklings…

Staffan Ahlberg: Jo, men de hade en annan kundgrupp. De jobbade bara mot kommuner och landsting.

Gunnar Rylander: Mot kommuner ja, men vår produktutvecklingskostnad täckte inte dem, och de hade en egen stab. Det är slutet på denna historien och det tycker jag är ganska intressant. Vi började med de där två ägarna och visste inte vad vi köpte och vi fick faktiskt också ganska snart byta ut dem för det visade sig att de var väl inte så bra. De var ju duktiga på smått, men när det växte så fick de gå. Vi fick så småningom komma att njuta av värde – under IT-hypen var faktiskt IBS värt sju miljarder, från att vi köpte första bolaget för femhundratusen. Det hör ju till bilden av IT-branschen och det är skojigt.

Gustav Sjöblom: Det var värt sju miljarder när det stod på toppen 2000?

Gunnar Rylander: Vi sålde inte. Vi hade ju aktier nu och så, men vi tyckte att det var väl precis vad det var värt …

[Skratt]

Gunnar Hesse: När blev det IBS?

Staffan Ahlberg: -78 när divisionen gick över till att bli moderbolaget, ett AB – det var ju ett vanligt sådant här standardbolag som vi köpte – då ändrade vi namn till EF Styrsystem AB och vi fortsatte med det så länge vi var kvar i familjen. Men när vi köpte de här sjuttiofem procenten ifrån PA var det en del utav dealen att vi var tvungna att inom ett halvår hitta på ett eget namn. Och det var ju ett stort problem, därför att det är bland det svåraste som finns här i livet att hitta på namn på verksamheter. Vi hade flera interna brainstormingövningar och som jag tror att det var – och jag har inte hört någon utmana det – så kom jag på att vi skulle kalla oss för IBS.

Gunnar Rylander: International Business Systems. Fint som fan!

Staffan Ahlberg: Vi fick till och med fråga IBM om det var OK, för då jobbade vi bara med IBM. De andra verksamheterna var bortsålda då, ICL och Wang hade vi lagt av med. Vi frågade IBM:are och de sade att ”Ja, ni får heta International Business Systems, IBS om ni vill. Det kan vi inte stoppa, men ni får lova att inte ha någonting som liknar de här seven bars i logotypen.” Så logotypen blev väldigt annorlunda. Sedermera har det kommit fram många IBM:are och sagt att ”Egentligen har ju ni ett bättre namn än vad vi har, med International Business Systems. International Business Machines, det är ju egentligen inte alls vad vi gör.”

Gunnar Rylander: Tiden har gått förbi dem. De är ju jättestora konsulter idag.

Gunnar Hesse: När kom IBS-namnet sade du?

Staffan Ahlberg: Det var -82, -83 som en del i förhandlingen när vi köpte ut företaget. Då fick vi lova att hitta på ett helt nytt namn.

Gunnar Hesse: Det var då ni köpte ut er och då försvann PA som ägare?

Staffan Ahlberg: Ja, de behöll sina tjugofem procent, men bara ett år efter att de hade suttit med sina tjugofem procent sålde de ut det över börsen och då kom Cominvest in.

Gunnar Rylander: Det är intressant vilka ägare man har. Man styr ju inte det längre. Vi styrde ju så tillvida att vi till och med fick hjälpa EF – min efterträdare, för då hade jag lämnat som VD och börjat med Catella – för de kunde inte sälja. Han visste inte hur man gjorde och hamnade sedan i fel låda. Men det hör ju också till ägarfrågan alltså. Nu ska vi inte fortsätta framåt i tiden, men numera är vi i en ny ägarsits och WM-data är också sålda. Det kan ju bli fortsättningen: hur gick det för bolagen sedan?

Gustav Sjöblom: Sådana reflektioner kan vi kanske återkomma till i slutet av intervjun. Jag tror att det kan vara bra att berätta lite mer om vad det var som drev den här tillväxten från 1978. Vad var det för drivkrafter?

Staffan Ahlberg: Affärsidén som sådan – som vi egentligen utformade i stora delar under Viktoriaprojektet – var alldeles osedvanligt väl formulerad. Den svarade mot ett stort behov i marknaden: att ha en leverantör som både var duktig på att förstå processkartläggning och alltihop detta och också kunde leverera ett ADB-tekniskt system som fungerar. Det var utgångspunkten: att kunna vara en one-stop-shop, att kunna leverera allt ifrån A till Ö. Faktiskt inklusive hårdvaran också, för vi kom så småningom att bli återförsäljare åt IBM. Vi köpte alltså IBMs datorer och sålde dem till kunden med en rabatt däremellan. Den delen svarade upp mot ett klart behov hos många kunder, speciellt de kunder som tyckte att det var för komplicerat att själv vara den som är projektledare och plockar ihop komponenter. Bland annat skall man då plocka ihop en datamaskin, operativsystem, databas och ett applikationsprogram och sedan skall man ha installationskonsulter och alltihop detta. Många storföretag gör ju på det viset, inte minst om man kanske installerar SAP eller något utav de andra. Då har man en integratör, typ Arthur Andersen eller vad de heter som gör detta. Men här kom det en leverantör som själv hade kontroll över både applikationsprogramvaran och över hårdvaran – eftersom man kunde bara den och var specialist på den – och också de tekniska konsulterna. Vi kunde erbjuda alltihop i ett enda paket, sedermera kompletterat med att vi kunde erbjuda servicebyråverksamhet och finansiering av alltihopa. Det var en affärsidé som låg rätt i tiden. Det var också en affärsidé att utnyttja det djupa applikationskunnandet som fanns i starten och låg inbäddat, så att säga, att hela tiden se till att våra datatekniker blev mer än rena programmerare som kunde läsa en programmeringspecifikation och göra ett dataprogram, utan som också förstod vad innehållet var. Så vi hade hela tiden en utbildning utav våra datatekniker. De hade en specialitet. Antingen sysslade de med ekonomisystem eller så sysslade de med logistiksystem eller med produktionssystem. De fattade själva och det tror jag är en del utav vår kultur som låg väldigt bra till. Vi fick ganska ofta feedback från våra kunder: ”Men ni har ju tekniker som det går att prata med” sade de. ”De förstår vad debet och kredit är eller hur reservdelslagret skall bära sig åt.” Vi hade konsulter med både en teknisk profil och en applikationsmässig profil.

Gunnar Hesse: Gjorde det också att er säljprocess var något annorlunda än konkurrenternas?

Staffan Ahlberg: Absolut.

Gunnar Hesse: Ni gick in mer på resultatansvariga, som managementnivå?

Staffan Ahlberg: Ja, precis. Det här kan man säga var både en styrka och en svaghet. När vi kom i kontakt med en duktig beställare, en finansdirektör eller en produktionsdirektör och så vidare, då kunde det uppstå väldigt mycket ljuv musik. Men när vi kom i kontakt med företag som var lite mer inne på att anlita sina revisorer eller någon annan som utvärderare, ja då var det en nackdel, därför att då ville kanske de här utvärderarna själva göra installationen.

Gunnar Rylander: Sådana som vi var en gång i tiden.

Staffan Ahlberg: Ja, precis. Det här var ju någonting som vi slogs med. Både IFS och Intentia – åtminstone i min värld – kopierade det här och ville också vara en one-stop shop. Och alla vi tre kom att bli oerhört besvikna och emot de här utvärderingskonsulterna som ju hade en egen agenda, inte bara att utvärdera system utan också att se till att de sedan fick komma in och göra installationen. Alla förstod ju att det är sedan de riktiga pengarna kommer och inte i själva utvärderingsfasen. Så det var både en styrka och en svaghet i vår affärsidé. Vad som mera låg i affärsidén var att försöka ta betalt på ett annorlunda sätt, alltså att inte hyra ut huvuden per timme utan ge ett totalpris och göra ett åtagande baserat på en bra specifikation.

Gustav Sjöblom: Och ni var lönsamma trots den här snabba expansionen?

Staffan Ahlberg: Mycket. Oerhört lönsamma. Vi hade typiskt ungefär en tio procents marginal före skatt och ökade omsättningen med femtio procent om året i tio-femton år.

Gustav Sjöblom: Tog PA ut något av det här eller hur mycket kunde ni återinvestera?

Staffan Ahlberg: När vi ingick i PA hade de ett system att de tog tre procent management fee på vår omsättning som vi inte fick, tyckte vi, särskilt mycket för, men det var ju en annan fågel. När vi kom ifrån det fortsatte vi med ungefär samma lönsamhet och det fungerade bra.

Gunnar Rylander: Man kan säga också att EF expanderade, gjorde vinst och blev stora. När jag tog över var vi åttio man eller något sådant där och när jag lämnade var vi tvåhundrasjuttio eller någonting sådant där i Skandinavien.

Staffan Ahlberg: … varav vi var femtio procent …

Gunnar Rylander: Ja, ungefär, och det gjorde också att när vi skulle knoppa av fick vi inte det motståndet. De som var managementkonsulter tyckte det var bra. Själv lämnade jag i samma veva. Ett tag var jag Europachef sedan. Nu hade alltså attityden till Skandinavien i PA ändrats, för om det är något som räknas så är det lönsamhet. Vi hade vänt en förlust till lönsamhet, så jag var lite hjälte. Men det var också så att de nya tankar som fanns i Skandinavien i detta bolag – vi hade en massa andra som vi inte skall trötta ut

med här, men vi var alltså lite avantgarde då – var PA intresserade av och även ägarfrågorna som är mycket betydelsefulla i det här sammanhanget och hela tiden finns med även idag. Då ville man att jag skulle ta över och komma till London, så från att ha riskerat jobbet var jag plötsligt persona grata igen och fick sitta där och jobba som Executive Chairman ett tag. Jag fortsatte samtidigt att vara kvar som ordförande i IBS, så vi två har jobbat hela tiden tillsammans och det var ju väldigt intressant. Det visade sig sedan att man ville efterhärma den skandinaviska modellen internationellt i PA, varför jag införde ett delägarsystem. Vi ändrade trusten som ifrån början var vår fiende som hindrade oss i vår utveckling. Hela det här har alltså betytt mycket för PA. Så när jag säger att jag var emot, så visst … Detta är alltså konklusionen, att stora internationella får man inte ge upp. De rättade sig in här och har nyttjat detta och PA har fått delägarskap. Det var mycket intressant hur lönsamheten plötsligt steg mycket, mycket mer än när det var ägt av trusten. Trusten fick vara kvar mera som en slags beskyddade A-aktier. Varför jag vill leda in på det är för att – nu är vi kanske förbi 80-talet förstås, men vi skaffade oss också en stiftelse lustig nog, vi som hade kämpat mot PA:s stiftelse! Vi var lite stiftelseorienterade för att skydda oss, A-aktier som IBS stiftelse ägde alltså. Det gjorde att när vi var små och kunde ha blivit övertagna var det ingen idé att komma och köpa oss. Det förklarar en del varför det inte var någon idé att försöka köpa IBS, medan de andra hela tiden har haft dem över sig. Vi har haft några som har prövat och det blev aldrig någonting.

Staffan Ahlberg: John Wattin till exempel.

Gunnar Rylander: Ja, John Wattin.

Staffan Ahlberg: Det var ganska intressant med just Enator, för de lanserade med pukor och trumpeter kombinationen utav management och data som någonting radikalt. Och det var ju långt efter att IBS hade lanserat detta, men vi kanske inte var riktigt lika duktiga marknadsförare.

Gustav Sjöblom: Hur var det med Datasaab och Gudapaketen?

Staffan Ahlberg: Just det, helt rätt. Gudapaketen var ju faktiskt också med där och de var ju himla bra.

Gunnar Hesse: Jag var på Datasaab mellan -70 och -77 och Gudapaketen kom väl där någon gång.

Staffan Ahlberg: Det var D16?

Gunnar Hesse: Först var det D15, som jag var produktchef för några år mellan -75 och -77, tror jag det var. Datasaab köpte ju Facits datadivision och där fanns det något märkligt datasystem som hette 6501, som sedan döptes om och blev Datasaab D15. Sedan utvecklades D16, som Gudapaketen kördes på, helt inom Datasaab.

Staffan Ahlberg: D16 och System 34 var ungefär samma maskintyp …

Gunnar Hesse: Ja, det var det och båda hade ju proprietär programvara.

Gunnar Rylander: Nu får ni inte prata in mun på varandra …

Gunnar Hesse: Allt var ju proprietärt på den tiden, så det var egna operativsystem, men absolut, det fanns en hel del likheter i uppbyggnaden.

Gustav Sjöblom: Men var ni konkurrenter om samma kunder?

Staffan Ahlberg: Ja, oh ja.

Gustav Sjöblom: Datasaab hade ju verkligen en kombination av egenutvecklad hårdvara och applikationsprogramvara. Hur gjorde Datasaab med konsultbiten?

Staffan Ahlberg: Det var rätt mycket Programator som var installatörer åt Datasaab. Anders Skarin var chef för den divisionen. Första gången jag träffade Anders jobbade han just med D15 och D16 med Gudapaketen. Det var en liten grupp under Lars Irstad som jobbade med affärssystem – eller vad man nu kallade dem för på den tiden – och mycket med Gudapaketen.

Gustav Sjöblom: Var det de närmaste konkurrenterna?

Staffan Ahlberg: I Sverige ja, men vi upplevde kanske inte att Datasaab var så stora nere i Belgien eller bortöver.

Gunnar Hesse: Nej, Datasaab var hela tiden väldigt mycket Norden. Sedan försökte man ju bryta sig in i Nederländerna och Belgien och hade vissa framgångar. Jag var rätt involverad i distributörerna. Vi hade starka distributörer i Spanien och Portugal, till exempel, som hade lång relation med Facit och Addo och hade varit väldigt framgångsrika där, men som sedan inte var sådär väldigt skickade till det som vi pratar om nu, att kunna förstå applikationer och sälja, så Datasaab var väldigt fragmenterat utanför Norden.

Staffan Ahlberg: En av lyckorna med IBS var att vi hade satsat på teknologin IBM:s minidator, som under en lång räcka med år absolut var de som tog marknadsandelar väldigt kraftfullt. Det var inga problem med den biten.

Gunnar Hesse: Nej, det var väl tvärtom så att i och med att ni hade IBM var det någon slags bonusgaranti.

Staffan Ahlberg: Absolut. Det var en garantistämpel och det var också väldigt behagligt, därför att ett problem som är bekant inom datavärlden är ju att det kommer nya generationer och sedan är de inte bakåtkompatibla. Om det är någonting IBM är bra på så är det att se till att de bevarar investeringarna hos de som utvecklar på IBMs grejor. Det gjorde att vi under en lång, lång räcka med år kunde bara lägga till funktionalitet och inte behövde bekymra oss över själva teknologin som låg under. Det var snarare tvärtom så att IBS gjorde en grej av att vi inte hade så mycket datatekniker som är ettor och nollor, operativa. Det kan vi inte mycket av, vi kan applikationer. Det var för att IBM isolerade oss väldigt mycket ifrån alla de här tekniska problemen med databaser och kommunikation och allt vad det heter. Det var inbyggt i burken. Det var en automatik. Sedan blev det så småningom ett av våra stora problem och är så än idag, därför att sedan när Unix och Linux och alltihop detta kom blev det ett problem med vår tekniska plattform.

Gunnar Rylander: I den här utvecklingen kommer vi i IBS från ett managementkonsultföretag av den klassiska typen, och jag tror att det var ganska smart där uppe. Det var Staffan som insåg att vi skall koncentrera oss på minidatorer och när vi sade ”Varför?”

var det inte så svårt att besvara, för vi jobbade redan som managementkonsulter med decentralisering. Ni vet, allting går i vågor, va. Det är först decentralisering och sedan koncentration och sedan är det decentralisering i någon annan variant. Och det är klart att för sådana här supportföretag – som ju ett dataföretag är relativt sina kunder – var det viktigt att vi inte spillde någon tid och pengar på utveckling. Det hade kunnat tagit hus i helsike om vi hade satsat på både minidatorer och … Jag vet att vi på EF var så övertygande om decentralisering ända in i familjen att vi satsade pengar även på och köpte i Atari, eller vi fick agenturen i Sverige för Atari, kommer jag ihåg nu när vi sitter och pratar. Där hade vi otur med timingen, för precis när vi hade gått in och fått detta så vände Atari och gick omkull. Visserligen förlorade vi lite pengar, men en erfarenhet fick vi.

Gustav Sjöblom: Ni nämnde nyss att ni jobbade även med ICL och Wang. Varför gav ni gav upp det?

Staffan Ahlberg: -78 köpte vi ett företag som hette Datab som låg i Sundbyberg, i Rissne, och som på sin tid var mycket stora på ICL. De jobbade faktiskt med ett eget operativsystem för ICL med multi-treading och så vidare. Alltså egentligen var de mycket mera tekniskt avancerade, men ICL-maskinerna var inte så avancerade, så man måste ha folk som kunde väldigt mycket om detta. Det dröjde inte så många år innan vi förstod att även om de här var störst på ICL så var det ingen marknad som växte. Snarare tvärtom, den krympte. Och det slutade med att vi sålde den där verksamheten tre, fyra, fem år senare. Vi var också inne på Wang, ungefär samma historia i början och sedan …

Gunnar Rylander: Det var ett hundratal människor …

Staffan Ahlberg: Nej, var det så många?

Gunnar Rylander: Jo, när de sålde det sedan. Du och jag lämnade ju det, men sedan var de kvar i PA i ett eller två år till.

Staffan Ahlberg: Det blev en sådan liten del i en stor IBM-värld att det liksom inte var lönt att köra detta. Så utav den här lite stolta visionen att man hade oberoende applikationskonsulter på några olika hårdvarutekniska ben blev det bara ett enda ben kvar och det var IBM. Så blev det.

Gustav Sjöblom: Skyddade det er från konkurrens på något sätt?

Staffan Ahlberg: Njae. Alltså IBM var ju väldigt duktiga på att hela tiden sätta upp olika programvaruföretag mot varandra. IBM var livrädda – med all rätt kan man säga – för att vi skulle få en för stor andel utav IBM-verksamheten och bli för stora. Trots det blev IBS, tror vi, Europas största återförsäljare utav IBMs minidatorer. Men det fanns hela tiden gott om konkurrenter just på den här teknologin. Intentia var ju den som var vår uppstickare. De kom från ingenting och sedan stack de förbi oss och blev mycket större. De tjänade aldrig några pengar men de var jätteduktiga på att expandera.

Gunnar Hesse: Ett litet stickspår som vi var inne på tidigare var att just IBM gick in som ägare i IBS på 80-talet. Vad var bevekelsegrunden?

Staffan Ahlberg: Jag tror att de ville ha det här ett litet fönster in i den externa programvaruvärlden. Man ville se hur den fungerade. De köpte andelar i ett antal företag, så det var en medveten satsning för att få insideinformation. Jag tror också möjligen det kan ha

varit att man var orolig för att någon annan skulle komma in och köpa upp. Japanerna pratade man mycket om, att Fujitsu skulle komma in och köpa upp de här istället. Så att det var både kontroll och lite …

Gunnar Rylander: Däremot ville de inte köpa hela IBS någon gång. Det har väl aldrig varit på tal?

Staffan Ahlberg: Carl-Hugo satt ju i IBS styrelse.

Gunnar Rylander: Jag skulle vilja göra en point av det som kommer in på management av IT-bolag. Där kan man säga att en del var ju väldigt poorly managed eftersom de var entreprenörer och nybyggare. Vi kom ju från en ganska exklusiv managementmiljö med nätverk upp i de stora bolagen, så när vi skulle gå på börsen utnyttjade vi främst mitt nätverk och fick in Volvos VD i IBS, Håkan Frisinger. Ännu märkligare var att jag lyckades få in en bankman, nämligen Jan Ekman, så när styrelsen var som tyngst hade vi Bluhme, Frisinger och Jan Ekman och sedan var det vi själva.

Staffan Ahlberg: Ja, det är inte illa.

Gunnar Rylander: Det var ju väldigt intressant, också för att om det är något man måste begripa så är det givetvis behoven ute i marknaden och vi hade väldigt intressanta styrelsemöten. Dessutom behövs det ju kunskap och erfarenhet när man går på börsen, vilket vi gjorde -86.

Gustav Sjöblom: Då tror jag vi har ringat in marknaden och konkurrenterna ganska bra. Däremot har vi inte sagt så mycket om hur själva systemutvecklingen gick till. Hur togs det fram? Vilka var det som jobbade med det? Vilka stadier fanns det?

Staffan Ahlberg: Vi organiserade ganska snabbt verksamheten efter länder, kan man väl säga, med självständiga landschefer som sålde och installerade. Men vi centraliserade givetvis själva produktutvecklingen och det vi kallar för product management. Vi hade ett antal väldigt, väldigt duktiga applikationsspecialister som var, så att säga, produktägare inom ekonomi, inom logistik och några andra områden. De hade sina motsvarigheter ute i länderna som de träffade ett par gånger om året och gjorde en kravspecifikation för nästa release utav produkterna. Vi jobbade i tolv- till artonmånaderscykler för produktutveckling. Det var de som sedan gav förslag till mig och till landscheferna att ”Det här tycker jag nästa release utav nästa version utav produkten skall innehålla.” Det var alltid ganska intressanta diskussioner, för länderna hade olika behov och olika prioriteringar men till slut så var det någon – det var väl jag då – som slog näven i bordet och sade att ”Såhär gör vi” och sedan fick R&D-folket ett uppdrag, en specifikation: ”Det här skall ni komma ut med. Det här skall vara tiden och det här är budget, så här mycket får det kosta. Och det skall sedan dokumenteras på det här viset. Det skall testas” och det var liksom en vanlig räcka för hur det skall gå till. Det slutar sedan med att man översätter systemet till olika länder, gör landsanpassningar och sedan gör marknadsavdelningen en stor lansering av detta. Och det är en arton månaders cykel.

Gunnar Hesse: Hade ni några user groups, alltså användarföreningar?

Staffan Ahlberg: Ja. De lokala produktcheferna som fanns i varje land hade som uppdrag att hela tiden fånga upp ifrån användarna. Där fick vi så småningom en konflikt därför att de här lokala människorna och deras landschefer tyckte oftast att produktut-

vecklingen gick för långsamt och ibland försökte de springa före och göra egna små fixar, men de kom ju kanske inte in i nästa release och då börjar det kana ut. Där var det alltså väldigt, väldigt viktigt att jag som koncernchef grep in och sade ”Nej, ni får inte hålla på och fixa på egen hand” och det kan jag säga att jag lyckades med i alla avseenden utom ett, och det var USA. De körde alltid sina egna release-utskick och höll på och drev det. De menade att den amerikanska marknaden såg så annorlunda ut och hade en egen R&D-grupp, vilken jag aldrig riktigt lyckades ta kål på även om det gjordes många försök att jämka ihop de här olika med varandra.

Men det var väl i stort sett den gången och det är klart att då tittade vi ju väldigt mycket på vad användarna ville ha. Vi tittade också på vad konkurrenterna gjorde och sedan försökte man känna var vinden blåste. Helt plötsligt skulle det vara UI, som var en stor issue då med användargränssnittet, där vi naturligtvis i början körde grönsvarta skärmar och tyckte att det var fantastiskt. Du skrattar, men det var fantastiskt, det var i alla fall online. Vi försvarade länge grönsvarta skärmar och tittar man än idag på Arlanda eller vilken flygplatsterminal som helst så är det grönsvarta skärmar. Har du en stor transaktionstäthet så är det faktiskt inte helt fel. Jag skall gärna erkänna att vi var lite långsamma med att anamma det här med PC-stuket som nämnts och det här med client server tog ju lite emot. Det beror återigen lite på att vi var beroende av IBM:s teknologi och IBM låg ju inte heller riktigt i framkanten när det gäller just PC-koppling till server. Men det rättades till. Sedan hade vi också lite olika klagomål och synpunkter på kvaliteten och felrättning och alla möjliga sådana här saker, men det var ett mycket spännande och i stora delar konstruktivt samarbete mellan olika länder och huvudkontoret. Mycket slitningar, men det löste sig i god ordning.

Gustav Sjöblom: Ni finansierade utvecklingsarbetet med interna royalties från början men gav upp det sedan?

Staffan Ahlberg: Njae. Alltså, där kom mina erfarenheter och kunskaper från Handelshögskolan fram lite grann. Det är ju så med den här konstiga branschen att när ett land därute säljer en kopia till så åsamkar man inte koncernen en enda krona i kostnader, i princip i alla fall. Enligt all ekonomisk teori är det så att om någonting har en marginalkostnad som är noll skall marginalintäkten också vara noll. Då skall vi inte lägga på extra royalty utan låta dem ta hundra procent av intäkterna. Det är våra döttrar så vi tar ändå tillbaka hundra procent. Men någonstans måste man ju ändå finansiera mamman och då kommer det här med skattesystem och internationella regler in. Vi började med att lägga ut en så kallad management fee. Vi hade en headcount. Beroende på hur många anställda de hade så fick de varje månad betala en viss summa pengar till mamman för att finansiera inte bara koncernchefens lön utan även produktutvecklingen och den gemensamma marknadsföringen. Sedan blev kraven ifrån länderna på nya produkter och också konkurrensens krav så pass hårda att våra revisorer sade att vi inte kunde ta ut den typen av management fee på headcount utan måste börja införa royalty. Så det gjorde vi så småningom. Först tog vi på nyförsäljning tio procent, sedan femton, tjugo, tjugofem och jag tror att när jag slutade var vi uppe i en trettio procent av licensintäkterna, som döttrarna fick skicka upp till modern.

Gustav Sjöblom: När skedde det?

Staffan Ahlberg: Det skedde successivt. I början när man är ung och omogen som organisation är det lätt att blanda ihop Sverige och mamman. Nästan alltihopa är ju ändå Sverige och här är det koncernbidrag och här har vi inte den internationella skatteproblematiken. Till en början var det mycket enkelt. Norge, Finland, Danmark och Belgien

var så små att ”Äsch”, de fick behålla alla pengar. Men så småningom gick ju inte det här längre. När Sverige inte var så stort längre och i ett läge inte så lönsamt heller var vi tvungna att göra om alltihopa till ett mera royaltybaserat system. Men jag skall säga att den internationella standarden var länge fifty-fifty – alltså att säljaren fick behålla femtio procent – och vi kom aldrig upp till den nivån utan hade en ganska mycket lägre royalty-nivå, just för att uppmuntra nyförsäljning.

Gustav Sjöblom: Någon gång på 1980-talet ändrade ni också prissättningen ut mot kunderna?

Staffan Ahlberg: Ja, det stämmer och det var väl också en innovation såtillvida att vi var några av de första som gjorde det här. Utan att skryta kan jag nog säga att det var jag själv och några runt omkring mig som tryckte hårt på detta. Vi observerade det som jag nämnde tidigare, att sanningens minut är när man skall sälja ett nytt system till en ny kund, och då vill kunden oftast inte betala särskilt mycket pengar. Det ligger i sakens natur. När man väl har systemet installerat och det fungerar och alla är lyckliga och nöjda och glada, då är det kanske lite lättare. Då sade vi såhär att ”Låt oss införa en årlig supportavgift.” Det var i och för sig inget nytt, för det hade funnits tidigare. Men då var den var frivillig, så att man kunde betala en årlig supportavgift och fick nya uppdateringar och viss hot-line service. Men då sade vi såhär: ”Nej, det här är en mandatory grej. För att få använda systemet i ett år till så måste de betala en annual license fee, ALF, och den var först, tror jag, tio procent och sedan ökade vi den så vi lade den på säkert tjugo procent. Det ger en väldigt stadig och jämn och trygg inkomst som kommer in i koncernen. Väldigt många har kopierat det här. Väldigt många kör kanske fortfarande på frivillig grund. Nackdelen med det är att efter tre-fyra år så kommer kunden på att man inte behöver den här supporten utan säger upp underhållsavtalet. Men i IBS fall går inte detta. Vår säljpitch är att vi håller ett lågt initialt pris.

Gunnar Rylander: Det är som med reservdelar …

Staffan Ahlberg: Ja precis. Som Scania säger, de säljer sin bil tre gånger. Först säljer de den nytt och sedan säljer de den två gånger till i reservdelsintäkter. Det är lite åt det hållet. Det har vi och det har kopierats av en del utav våra konkurrenter också, men inte alla. Vi hade mycket bråk med landscheferna om detta, för de sade att ”Det kommer aldrig att kunna införas i det här landet”, men det var fel.

Gustav Sjöblom: Vi kan runda av sedan med lite överblick, men slutpunkten i det här är alltså utköpet som var en successiv process i mitten på 80-talet. Ni kanske kan säga några mera ord om hur det gick till och vad drivkrafterna var?

Staffan Ahlberg: Gunnar var inne på att en stark drivkraft var att IT – eller vad det nu hette i början på 80-talet, data – var väldigt hett och alla ville bli delägare eller få optioner, konvertibler eller på något sätt få en andel i tillväxten. Det är klart att alla kunde räkna ut att i en bransch som växte med femtio procent om året kunde man bli ganska rik. Det gick inte inom PA-systemet, för PA var en stiftelse och det gick absolut inte att deläga. Det andra var att det gick att räkna ut med ett Excelark – eller vad man nu hade på den tiden, det kanske man inte hade? – att PA inte skulle kunna eller inte ville finansiera den nödvändiga expansionen. Då sade jag och några till att för att få det här att gå runt med utvecklingstakten inom R&D måste man vara kanske tusen anställda, vara ett globalt företag, och för att komma dit kommer det att krävas en hel del investeringar. Vi måste köpa mera företag, rörelsekapital och soliditet och alltihop detta. Låt oss titta på en börs-

introduktion. OTC kom också ungefär i den vändan, med den Nordströmska utredningen om OTC som en liten börs. Så det var väl de två sakerna, delägarskapet och finansieringsbiten, och de två hänger också ihop, för har man ett delägarskap så måste man förr eller senare också ha en mekanism för att kunna köpa och sälja aktier. Sedan är det klart att skall man vara fullständigt ärlig kan man också säga att vi insåg att vårt liv som en del i ett PA skulle bli ganska anonymt. En börsintroduktion ger per definition en hel del publicitet och gratis marknadsföring, så det låg också med som en drivkraft i alltihop.

Gustav Sjöblom: Fick det stora konsekvenser för verksamhet och organisation?

Staffan Ahlberg: Ja, det kan man nog säga. Det fick ju den effekten att när tankarna på att vi skulle köpa ut företaget föddes, så insåg jag väldigt snabbt att för att få igenom det måste jag ha fullständigt stöd hos min management. Alla måste vara med på båten. Om man är general är det väldigt lätt att springa för långt före trupperna så att de inte ser var man är. De måste snabbt vara med på ett utköp och det gjorde att jag var tvungen att definiera upp en grupp människor som var villiga att satsa riktiga egna pengar, gå i banken, borga med sitt hus för ett lån och lägga upp pengarna på bordet och säga ”OK PA, vi är beredda att betala”. Det var liksom ingen gåva, utan det här skulle betalas. Det formade på sitt sätt nästan den första managementgruppen i det här företaget. Det var ju lite hemligt. Vi kunde ju inte gå ut och berätta det här för all personal – det hade blivit komplicerat – och absolut inte för PA. De visste inte om sin lycka att vi skulle köpa ut. Vi samlades i allra största hemlighet – ja, Gunnar visste om det då men han visste officiellt ingenting – på ett konferenscenter här utanför staden och då berättade jag att vi hade planer på att vi skulle köpa och att de var tvungna att gå hem och fundera igenom om de ville vara med. Alla ville vara med, det var liksom hundra procent. Sedan kom nästa fråga: ”Hur skall vi då dela på aktieägandet?” Det är alltså väldigt, väldigt känsligt, för helt plötsligt är man inne i ganska mycket pengar, och då hade jag förberett en struktur med att såhär skall vi dela på aktierna beroende på vilken nivå man fanns på i företaget.

Gunnar Hesse: Var det både A och B-aktier?

Staffan Ahlberg: Nej, det var bara B-aktier. A-aktierna skulle gå upp i en stiftelse. Man kan inte ha de underställda över sig, så att säga, det fattade jag ju, utan stiftelsen skulle hålla i A-aktierna. Det här var B-aktier. Det var saker som man skulle investera i och så småningom skulle man kunna tjäna pengar på dem. Då låg det ju också i grejen att för att få nästa nivå av chefer att gå med så måste vi committa oss genom en börsintroduktion, annars gick det inte. Sedan skakade vi hand på detta i blod eller vi skrev en sorts konsortialavtal och sedan var det dags att gå upp till PA. Det var ett väldigt stort risktagande, för det kunde ha gått väldigt fel. Jag skall inte dra några paralleller till Mao Tse Tung och den långa marschen eller vad det heter, men det är klart att de som var med på det här första utköpet blev ju allihop väldigt rikligt belönade och fick en väldigt speciell position i företaget. Det blir ju på det viset. Så de hade ju tur, de var på rätt ställe vid rätt tidpunkt. Jag kommer ihåg att jag var så oerhört lättad på kvällen när alla var med, alla godkände fördelningen och priset och alltihopa. Det var liksom klart.

Gustav Sjöblom: Är några utav dem kvar i bolaget på ett eller annat sätt?

Staffan Ahlberg: Nej, det är väl ingen. Gustaf Lindgren slutade som marknadschef för bara några månader sedan, så det var i alla fall en som var kvar.

Gustav Sjöblom: Vi skall avrunda det här nu med några sammanfattande frågor och reflektioner. Radarparsaspekten framstår som väldigt viktig och jag har två frågor. Det första är om ni kan säga något allmänt om det och det andra är vilken roll mentor-adeptrollen har spelat?

Staffan Ahlberg: För det första kan man säga att två människor har mycket, mycket större möjligheter att spela över ett bredare fält än en människa kan och som tur är har Gunnar och jag lite olika färdigheter och talanger. Det är klart att det kanske tar ett tag innan man blir samspelt, men när vi har lärt oss att utnyttja att Gunnar är bra på det och jag är bra på det, då blir vi väldigt mycket mer effektiva. Bara för att nämna några exempel så kan man säga att i en förhandlingssituation som vi kom in i ganska ofta, speciellt när vi skulle köpa företag men också när man skulle behålla individer som kanske ville bryta sig ut eller om det händer någonting kritiskt, så har vi utvecklat ett väldigt bra rollspel som innebär att Gunnar är den snälle och jag den elake, vilket är oerhört effektivt därför att det går liksom inte att skjuta sönder detta. Jag kan säga den obehagliga sanningen att det blir ingen höjd lön eller vi höjer inte budet och så säger Gunnar ”Ja, men vi kan ju tänka lite på det” och så går vi ut tillsammans och skrattar lite i korridoren och sedan kommer Gunnar tillbaka och säger ”Ja, jag har lyckats övertyga Staffan om att vi kan sträcka oss lite till.” Då förstår de ändå att ”Ja, så här är det.”

Gunnar Rylander: Det är en liten filosofi bakom, att om man är stor och skall köpa ett litet bolag, så är det en stor sak för dem och de vill inte sälja sig för billigt. Det är första gången och de har aldrig varit med om det och vi är ju rutinerade – i början var vi ju inte det men … Då har vi en filosofi att de måste gå därifrån och ha vunnit kampen om pengarna. Då kommer det in i en förhandlingsteknik här – som jag inte vet om jag vill avslöja på band … – men det gäller att lägga ett så lågt bud som möjligt för att vara beredd att gå upp och helst lite över vad de hade tänkt sig. När vi hade lärt oss det här så vi gick ut som losers, skakade hand, gratulerade dem, drack champagne, och så gick de inte och grunnade på om de fick för lite. Det är ju lite bondförnuft, plus att det heller inte kändes svårt för oss, för att det är mycket värre när det inte har tillämpats. Då ligger det kvar i flera år. Vi har köpt tjugo–trettio bolag och det är ju deras livsgärning. De har tagit en risk, de är entreprenörer, och så skall de ta det svåra beslutet att sälja. Jag pratade med en person idag som jag har fått hjälpa som inte alls har med oss att göra så mycket men ville ha mig som mentor för att han skulle sälja sitt bolag – eller det är två stycken, ett radarpar också – och jag känner ju igen alltihop. Så det är en psykologi. Och de här bolagen skiljer sig från andra i och med att man måste ha personal med och de som säljer måste ha personal med. Det är mycket sådant tråcklande som gör att vi skiljer på tillverkande industri och vad vi ett tag har kallat för kunskapsindustri.

Gunnar Hesse: Har ni försökt behålla ägarna?

Staffan Ahlberg: Ja, det går absolut inte annars.

Gunnar Rylander: Det går absolut inte annars. Har de ett hyfsat management så säger inte vi som amerikanarna som går in och byter management det första de gör, för de litar inte på dem, men de har ju ofta gått på pumpen. Vi gör analysen på management, för det är de som skall leda bolaget. IBS är ju otroligt decentraliserat, på gott och ont, men övervägande gott. Är management dåligt köper vi inte.

Gustav Sjöblom: Jag hittade ett uttalande av dig här, Staffan. Det är förmodligen några år sedan, men där pratar du om Sverige som miljö för utveckling av affärssystem. Du

pratar om någon sorts klustertanke, att det finns en kombination av kreativitet, frihet och disciplin och att det har varit en styrka att det har funnits flera olika aktörer. Då undrar jag: gäller det fortfarande? Det är ju egentligen bara IBS som är kvar i egen regi. De andra har blivit uppköpta och det är tydligt att marknaden går i riktning mot stordriftsfördelar. Hade det varit bättre att ha ett företag? Hade man kunnat få ett svenskt SAP istället?

Staffan Ahlberg: Ja, det är möjligt. Det är två frågor du ställer. Den ena är att – liksom McKinsey sade i en rapport för ett stort antal år sedan – Sverige och Norden är väldigt bra på att ta fram och utveckla komplexa system, oavsett om det är lastvagnar, telefonsystem eller affärssystem. Det hänger ihop med vår kultur att kunna kommunicera tvärs över organisationsgränser, att inte behöva gå hierarkiskt upp och hierarkiskt ned, att på ett mycket naturligt sätt kunna kommunicera internt i företaget. För det är där det sitter, att få den här programmeraren att kanske träffa försäljaren, försäljaren säger att ”Ja, men vi har ett problem för att systemet klarar inte det här och det här” och då säger programmeraren ”Ja, men det kan jag fixa i eftermiddag, förstår du, det är en enkel grej” och så gör han det. Medan hade det varit ett amerikanskt storföretag hade det liksom gått åtta nivåer upp och sedan åtta nivåer ned och sedan hade projektet aldrig blivit lett.

Men nu är då frågan, Sverige är ju som bekant utsatt för att bli ett land där vi startar företag och vi driver företag till en viss nivå, men sedan 1920 eller 1925 har vi egentligen inte fått fram särskilt många nya, stora, globala företag bortsett ifrån IKEA och H&M. Och det beror ju på att vi inte har en hemmamarknad som är stor nog att snabbt komma igång och snabbt tjäna pengar och vi har heller inte – vilket jag tycker är än mer beklagligt – ägare som kan hålla i ett sådant här företag. Tar du och studerar Atlas Copco eller Ericsson så ser du att under deras fyrtio, femtio första år var det ett antal oerhört kritiska lägen där just Wallenberggruppen kom in. Jag menar, de räddade ju tillbaks hela Ericsson från ITT på slutet av 40-talet, i början 50-talet. Det fanns en gruppering som var beredd att gå fram och ta ett ansvar och säga att ”Ja, det här går kanske inte så bra, men vi skall rätta till detta”. Idag när det gäller ägande så är fysiska personer fortfarande lite illa ute och fonderna har ju inte den rollen. Vad som är kvar då är möjligen Investor och Industrivärden som ju inte heller riktigt är inne på den här typen utav kunskapsföretag. Därigenom saknas det en förutsättning för att ha kvar huvudkontoren i Sverige. Det är ett jätteproblem. Jag vet inte vem som skall lösa det, om det är AP-fonden eller vad det är, men någon borde ju på något sätt kunna göra någonting. För som det nu är köps det ena fina svenska eller nordiska kunskapsföretaget efter det andra ut.

Gustav Sjöblom: Nu pratar vi om nutiden men det här har ju en bäring på den äldre perioden, för många av dagens IT-företag är frukter av det entreprenörskap inom IT-branschen som fanns på 60-, 70- och i början på 80-talet och har blivit uppköpta nu under de sista åren.

Staffan Ahlberg: Det är sant. Det är de sista tio åren egentligen.

Gunnar Rylander: Det är svårt att komma förbi första perioden när entreprenörerna är kvar och nästa generation kommer. Jag har inte studerat det så noggrant, men det är ett ämne att studera kanske. Entreprenörerna har en drivkraft och förhoppningsvis – om inte marknaden ändrat sig eller han inte har insett det – är det en oerhört stark ledning i och med att entreprenören finns kvar. Så länge entreprenören är kvar finns det mycket i bolaget som han håller tillbaka. Det kan vara fel men det kan vara rätt också. Men när han kommer bort händer saker och den som klarar den övergången fortsätter att leva, den andre försvinner, säljs, eller hamnar i svårigheter. Jag känner ganska starkt att det är så. Både Staffan och jag var ju entreprenörer men anställda i det här managementkon-

sultbolaget, men det förstod vi inte när vi var där utan vi var lydiga anställda, lönebetalda utan ägarandelar. Vi jobbade och vi hade idéer och det är klart att vi var riktigt jobbiga för denna stora koncern som hade köpt oss, för vi var ju olydiga. Inte annat än ur vårt entreprenörsperspektiv: ”Vi måste ju göra det här! Vi måste ju rädda hela PA” var vår inställning. Mycket märklig när jag tänker tillbaka. Nu skall jag inte trötta er med det, men vi gjorde en massa saker som vi inte hinner prata om här, som egentligen var i utkanten men som vi såg som en ny linje för nästa steg i detta bolags utveckling. Vi tyckte att vi stod och stampade och gjorde det av två skäl. Dels att folk i ett konsultföretag blir äldre och då stannar det upp, plus att marknaden ändras och särskilt managementkonsultbranschen – som jag ju kan ganska bra – har sina uppgångar och nedgångar. Vad det beror på vet jag inte. Det är inte alltid konjunkturen, för logiskt i lågkonjunktur borde man ju kunna få komma in, och så var det ibland när det gällde industriföretag, men de hade ju inga pengar och det är svårt att gå till styrelsen och begära tjugo miljoner för ett rationaliseringsprojekt när de sitter på börsen.

Historien visar att IT-företag liksom managementkonsultföretag precis som andra branscher har högkonjunktur och lågkonjunktur och utgör inget undantag. Däremot behöver de inte inträffa samtidigt, de kan ha sina egna konjunkturcykler.

Gustav Sjöblom: Då får jag tacka så mycket för den här intervjun så stänger vi av maskineriet.