# Ingemar Claesson

En intervju av Gustav Sjöblom

22 januari 2008

Intervju 88

## 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:

Ingemar Claesson, intervju från 2008 av Gustav Sjöblom, Teknik och samhälle, Chalmers tekniska högskola.

Nyckelord: ekonomistyrning, ekonomisystem, EPOK, EPOS, FACTS, Handelshögskolan i Göteborg, konsultverksamhet, Mekanförbundet, redovisning.

# Abstract

Ingemar Claesson was born in 1944 in Göteborg, graduated from Göteborg University with a degree in business administration, and remained at the university teaching accounting from September 1969. In December 1969 he started his own consultancy, Ingemar Claesson Konsult AB, the first assignment being the improvement of financial control at a small firm in Värmland using IBM Sweden's service bureau system Bore. The first assignment was soon to be followed by a similar one, and from that day Claesson combined his teaching duties at Göteborg University (later the Göteborg School of Economics and Commercial Law) with consulting work in accounting and financial control. While neither Claesson nor his associates possessed specific IT knowledge, the improved computerised financial accounting systems of the early 1970s were fundamental to Claesson's efforts to place the user in the driving seat in the development of financial control, and Claesson and his consultants worked in close co-operation with the providers of the three new Swedish accounting information systems: FACTS from IBM Sweden, EPOS from RIAB, and EPOK from Edebe Promotion. From c. 1972 Claesson was heavily involved in the national effort to improve accounting and financial control under the auspices of Mekanförbundet [The Swedish Association of Engineering Industries]. Throughout the 1960s and the 1970s Claesson and his firm provided expertise within the choice, design and development of accounting information systems, education to a large number of customers and not only in West Sweden.

Informant: Ingemar Claesson
Intervjuare: Gustav Sjöblom
Tid: 22 januari 2008
Plats: ICkonsult AB:s kontor i Högsbo, Göteborg

**Gustav Sjöblom:** Idag är det den 22 januari 2008. Jag heter Gustav Sjöblom och sitter på Ingemar Claessons kontor på Olof Asklunds gata i Göteborg och skall göra en intervju om Ingemars erfarenheter av datateknikens genombrott inom redovisning och ekonomistyrning. Men vi börjar med lite om din uppväxt. Du är född den 2 december 1944 i Göteborg, stämmer det?

**Ingemar Claesson:** Ja.

**Gustav Sjöblom:** Vill du berätta lite mer om din uppväxt?

**Ingemar Claesson:** Bodde centralt i Göteborg, i Vasastan, gick på Götabergsskolan, Landalaskolan, fortsatte gymnasium på Vasa Högre Allmänna Läroverk – ”för gossar” tror jag till och med det hette på den tiden, eller också var det nyss borttaget. Jag tog studenten där på reallinjens matematiska gren. Jag gick en fyraårig realskola och ett treårigt gymnasium, eller reallinjens matematiska gren, hette det på den tiden. Tog studenten 1964, låg i lumpen femton månader som plutonschef och direkt efter det så började jag läsa på universitetet. Det bör vara -65 på hösten.

**Gustav Sjöblom:** Vad gjorde dina föräldrar?

**Ingemar Claesson:** Mamma var hemmafru och pappa var först egen företagare och sedan sålde han sin verksamhet till dåvarande Slakteriförbundet som sedan blev Scan. Han var grossist i köttbranschen.

**Gustav Sjöblom:** Hur såg det ut hemma hos er?

**Ingemar Claesson:** Det var en trerummare, eller två rum och kammare, 80 kvadratmeter, femte våningen, Storgatan, bra utrymmen. Jag hade en syster så vi var fyra personer. Trevlig uppväxt, hade det bra hemma, hade ett sommarställe på Näset som det då tog lång tid att åka till. Numera bor jag en bit därifrån året runt, nere vid havskanten.

**Gustav Sjöblom:** Och Näset var en bra bit utanför stadsbebyggelsen då?

**Ingemar Claesson:** Ja, på den tiden var det ju det. Då tog det lång tid och man fick åka spårvagn till Linnéplatsen – mamma och pappa hade ju bil men – och sedan fick man åka en buss genom hela Högsboområdet, så kom man till Näset efter en lång tur och sedan fick man gå en kilometer från busshållplatsen ned till där vi hade vårt hus, en 150 meter från havskanten.

**Gustav Sjöblom:** Vad hade du för intressen och fritidssysselsättningar?

**Ingemar Claesson:** På den tiden gjorde man ju mycket. Man var till exempel ute och spelade boll med alla kompisar. Det bodde mycket barn inne i centrum då. På vintern åkte man skridskor på Heden och i Kungsparken. Vartenda år var det fruset där under lång tid, vilket man inser nu att det är en definitiv förändring. Sedan var jag engagerad i en frikyrka. Det var en stor verksamhet och jag hade väldigt mycket kompisar där. Ja, det

var väl ungefär så som det såg ut. På sommaren seglade vi och kappseglade. Jag hade en båt på Näset som jag fick av mina föräldrar när jag var fjorton år, GKSS-eka hette den.

**Gustav Sjöblom:** Fanns det något särskilt i ungdomen som väckte ditt intresse för teknik eller för affärer?

**Ingemar Claesson:** I så fall för affärer. Det var väl nästan ett inneboende intresse. Pappa hade ju varit företagare och jag tror att det kom lite där. Vi pratade om det, vi lyssnade alltid på nyheter och vi läste mycket i tidningarna. Den rena tekniken är väl kanske inte min starka sida och har aldrig varit, utan jag låg mer åt affärshållet.

**Gustav Sjöblom:** Den här skolgången som du beskrev, var det ett givet val eller fanns det några alternativ?

**Ingemar Claesson:** Nej, det var inte så mycket att välja på på den tiden. Innan gick man alltid fem år i realskola och jag gick fyra – vi var den första fyråriga realskolan på Vasa – och gymnasiet var normalt fyraårigt och när vi började var vi den första treåriga reallinjens matematiska, som väl motsvarar NA idag skulle jag gissa. Halva utbildningen på gymnasiet var fysik, matte och kemi. Det var kanske på det viset man drogs mot teknik- och matematikhållet. Jag hade lätt för matematiken i och för sig, men jag låg nog mer åt samhällshållet och var ganska politiskt intresserad också på den tiden.

**Gustav Sjöblom:** Var du engagerad politiskt på något sätt?

**Ingemar Claesson:** Nej.

**Gustav Sjöblom:** Hur var det att göra värnplikten?

**Ingemar Claesson:** Det var ju en annorlunda upplevelse på något sätt. Det var en kul kamratskap. Det var plutonschefsskola så de första fyra veckorna var ganska hårt styrda, vilket man ibland demonstrerade mot. Jag vet att jag satte mig upp mot kompanichefen någon gång när jag tyckte han gick över gränsen. Han ville hålla oss kvar några timmar, tre kompanier, och jag lyckades få igenom att han överskred sina befogenheter för ett kollektivt straff. Så jag hade väl lite problem med att bli infållad på det viset, men sedan fick man specialistutbildning och då valde jag signal. Hade jag varit kvar i Uddevalla där jag tillhörde I17 så hade jag hamnat på skytteplutonen och det förskräckte mitt humanistiska sinne. Då tyckte jag att signal var det bästa, så jag utbildades till sambandsunderofficer och krigsplacerades i bataljonsstab. Egentligen var jag placerad som sambandsofficer, men jag hade aldrig någon officersutbildning. Men det var kul när jag gick på trupp sedan på slutet när man kom tillbaka till I17. Då hade man 40 man och utbildade själv och där växte väl lite intresse för utbildning och ledarskap, skulle jag tro.

**Gustav Sjöblom:** Signalsystem är ju också en sorts informationsbehandling. Kan du se någon som helst koppling mellan det och din fortsatta karriär, eller är det för långsökt?

**Ingemar Claesson:** Jag tror inte det. Jag lärde mig telegrafi till exempel, så att var och en skulle kunna signalera, och telefoni, man drog kabel, men radion var ju tämligen primitiv även om det var avancerat på den tiden. Jag tror inte att det har haft någon större inverkan.

**Gustav Sjöblom:** Sedan började du på universitetet där du utbildade dig till pol mag. Varför valde du just den utbildningen?

**Ingemar Claesson:** Dels var jag intresserad av affärer, så jag hade hela tiden en tanke att läsa företagsekonomi. Men jag hade också ett stort politiskt intresse, så jag tyckte väl att statskunskapen var kul. När jag sedan läste tyckte jag att företagsekonomi var roligt men egentligen var det nog nationalekonomi som jag tyckte var det mest intressanta. Det var bara det att jag insåg att den arbetsmarknaden skulle bli lika häftig och under den tiden jag läste var Marxismen fullständigt dominerande. Det var under -68-69, där man upplevde att det var nästan ingen vetenskap längre utan det var delvis mer politik. Man valde utifrån sina värderingar. Det gick ju över efter ett antal år. En del bra lärare och andra som var mindre bra. Det var väldigt trevlig gemenskap och dynamik, så i det avseendet var det inget fel, men jag kände nog hela tiden att det var företagen jag ville till.

**Gustav Sjöblom:** Fanns det någon tradition i familjen av att läsa på universitet?

**Ingemar Claesson:** Nej, inte alls.

**Gustav Sjöblom:** Stimulerades du till det hemifrån eller var ditt eget val?

**Ingemar Claesson:** Det var ett eget val, men det var på något sätt självklart att man skulle utbilda sig.

**Gustav Sjöblom:** Det här var under en period då universiteten växte som snabbast också?

**Ingemar Claesson:** Ja, mina föräldrar tillhörde den generation som inte hade chansen att utbilda sig och tyckte att det var självklart nu när jag hade chansen att jag skulle skaffa mig en ordentlig utbildning. Men det var också självklart för mig, så det var inget kontroversiellt eller alternativt utan det var självklart att jag skulle fortsätta.

**Gustav Sjöblom:** Du beskrev det som en väldig trevlig stämning. Hur såg umgänget ut mellan studenterna?

**Ingemar Claesson:** Man gjorde väldigt mycket kul grejor, alltså. Även om vi läste mycket mer på den tiden än jag tycker studenter gör nu så hade man väldigt mycket fritid också. Vi spelade mycket bowling, fikade på kaféerna och hade våra långa diskussioner om livet och politiken och nationalekonomin. Det var nog speciellt kul under nationalekonomin, för där var ju spänningarna mellan alla olika inriktningar och jag har alltid gillat det. Det var väldigt positiv, öppen stämning, kul, härlig tid i livet.

**Gustav Sjöblom:** Det du beskriver nu, är det spontan samverkan eller var du även del i något organiserat studentliv?

**Ingemar Claesson:** Ja, det var jag sedan, för jag var ämnesgruppordförande i företagsekonomi. Det var inte hela kåren, utan universitetet var indelat per ämne och där var jag ordförande och engagerad i studentlivet. Mer av administrativ karaktär.

**Gustav Sjöblom:** Har du haft kvar någon av kontakterna från den här tiden senare i livet?

**Ingemar Claesson:** Nej, inte några tyngre kontakter. Några stycken, men inte speciellt många. Däremot träffas vi ofta.

**Gustav Sjöblom:** Men du har inte byggt något professionellt nätverk på dina kontakter från universitetstiden?

**Ingemar Claesson:** Nej, det kan jag inte säga utan i och med att jag hade rollen som utbildare sedan växte kontakterna med en sådan våldsam hastighet, så det har alltid varit svårt att hålla nätverket och jag har aldrig egentligen organiserat nätverket så bra utan jag har hängt med.

**Gustav Sjöblom:** Och du började på Göteborgs universitet, men när du sedan valde inriktning mot företagsekonomi drogs du mer och mer mot Handelshögskolan.

**Ingemar Claesson:** Ja, det var två olika saker på den tiden. Universitetet hade sin utbildning i företagsekonomi och Handelshögskolan hade sin, men när man kom upp till tre betyg som det hette på den tiden, motsvarande sextio poäng, så läste man det ihop och då var det Handelshögskolan. Sedan när jag började jobba började jag på universitetet som gick parallellt med Handelshögskolan. När jag hade jobbat i ett antal år uppstod Handelshögskolan igen och då flyttades ett antal institutioner in i Handelshögskolan, inklusive företagsekonomi, nationalekonomi och statistik.

**Gustav Sjöblom:** Vad fick en blivande pol.mag. eller företagsekonom, lära sig om informationsbehandling i slutet på 60-talet?

**Ingemar Claesson:** I stort sett ingenting. Alltså, man läste någon bok i administrativ databehandling och jag tror att vi gjorde något litet program i PL/1. Det var nog allt.

**Gustav Sjöblom:** Men det förekom i alla fall datorer under utbildningen?

**Ingemar Claesson:** Nej. Universitetet hade en datacentral, så man fyllde i blanketter och sedan lämnades de upp och så knackades in och sedan fick man tillbaka en datalista.

**Gustav Sjöblom:** Väldigt grundläggande.

**Ingemar Claesson:** Ja, väldigt basic.

**Gustav Sjöblom:** Minns du vem som hade skrivit den här ADB-boken?

**Ingemar Claesson:** Ja, det var Jan Jaegerström, som jag sedermera jobbade ihop med när vi tog fram ekonomisystemet Prosit, som sedan blev Raindance.

**Gustav Sjöblom:** Och i övrigt, när ni läste om redovisning och – jag vet inte om det hette ekonomistyrning på den tiden?

**Ingemar Claesson:** Nej det gjorde det inte, det hette redovisning.

**Gustav Sjöblom:** … då förutsattes det att det var manuella rutiner och manuell huvudbokföring och så vidare?

**Ingemar Claesson:** Ja.

**Gustav Sjöblom:** Inte hålkortbaserade system heller?

**Ingemar Claesson:** Nej. Jo, det började ju komma upp. I böcker såg man bilder på hålkort. Sedan fanns det på Handelshögskolan en sådan här bokföringsmaskin som stod nere i korridoren. Jag var aldrig vid den … jag har nog sett den … men det berättades hur professorerna fick slipsen att fastna i den, så tekniken var undermålig på den tiden. Det var ju också innan elektroniken kom. Jag minns att när jag läste statistik hade man sådana här mekaniska snurrapparater som man vevade runt på när man multiplicerade, så det var mekaniskt det mesta.

**Gustav Sjöblom:** Fanns det någon känsla av att det här skulle bli stort på skolan, alltså från lärare. Hur såg man på datorer?

**Ingemar Claesson:** Nej, det var en praktisk del där man hade mekaniserat en del av det manuella arbetet. Nej, det sågs inte som märkvärdigt.

**Gustav Sjöblom:** Man såg inte den här mer dynamiska utvecklingen som skulle komma utan det var mer en gradvis förlängning på tidigare mekanisering?

**Ingemar Claesson:** Ja, det kan man säga. Att det skulle bli mer förstod man ju, men kanske inte i den omfattningen som det har blivit.

**Gustav Sjöblom:** Vad gjorde du för ex-jobb?

**Ingemar Claesson:** Det var en uppsats som handlade om rapportering till styrelser. Min handledare var professor Ulf af Trolle, som då satt i 30 olika styrelser. Jag tittade på rapporterna och intervjuade ett antal betydelsefulla personer om vilka rapporter de ville ha. Bland annat intervjuade jag Ulf af Trolle själv, en som hette Frans Hartman som var ordförande i Volvo, VD:n för Pripps och ordföranden i SE Banken. Han berättade att det fanns en intressant person som hette Pehr G. Gyllenhammar som var duktig på långsiktsplanering om jag var intresserad av det. Sedan gick det något år och så kom han till Volvo. Jag intervjuade Leif Johanssons pappa, Lennart Johansson på SKF som då var VD. När jag sedermera var på SKF och bytte deras ekonomisystem gick alla och pekade, den maskinen har Lennart gjort och den maskinen har Lennart gjort.

**Gustav Sjöblom:** Vad var det som gjorde att du sökte dig till det här examensarbetet?

**Ingemar Claesson:** Jag vet inte exakt om det var Trolle som föreslog det när jag pratade med honom, men det kan ha varit så.

**Gustav Sjöblom:** Sökte du dig till hans person eller var det mera ämnesområdet?

**Ingemar Claesson:** Det var väl både och. Jag var intresserad av ekonomiområdet. Av alla som var där var det egentligen inte mer än en lärare som jobbade inom ekonomidelen, det var ganska få i alla fall. De flesta låg mer åt marknadsföring, logistik och sådana områden medan jag hade ekonomidelen. Så det var mer naturligt att jag skulle vara där och sedan var ju Trolle egentligen distributionsekonom, men han hade sina styrelseuppdrag och då blev det lite företagsledning baserat på gott ekonomiskt kunnande, som jag fascinerades av.

**Gustav Sjöblom:** När du tog examen 1969 blev du kvar på Företagsekonomiska institutionen. Hur gick det till?

**Ingemar Claesson:** De frågade mig: ”Har du lust att stanna kvar här så kan du börja undervisa.” Jag var rädd att de skulle be en undervisa på något som man inte kunde eftersom företagsekonomi är ett sådant brett ämne, så jag sade att: ”Jag kanske skall börja med att vara studievägledare.” Så jag var studievägledare på halvtid på någon assistenttjänst. Men snart blev det mer undervisning: ”Kan du inte göra den kursen och den kursen?” och till slut när det hade gått fyra månader hade jag gjort en dryg hel tjänst som lektor och samtidigt den här tjänsten som studievägledare, så det var en hård del av livet, hösten 1969.

**Gustav Sjöblom:** Just det, du började 1 september. Att du fick den här förfrågan, vad tror du det berodde på?

**Ingemar Claesson:** Jag hade väl knutit bra kontakter och vi hittade varandra. Jag var med i en utredning ihop med de befintliga lärarna. Jag fick kontakter, de tyckte väl att det funkade och jag tyckte att det funkade och när det närmade sig frågade de om jag var intresserad av att börja undervisa.

**Gustav Sjöblom:** Fick du någon fortbildning?

**Ingemar Claesson:** Nej, ingen planerad fortbildning, utan då var det att själv se om sitt hus. Det var tufft på den tiden.

**Gustav Sjöblom:** Vad var det för sorts kurser som du fick hålla på med?

**Ingemar Claesson:** Det var kurser i redovisning och finansiering. Det jag gjorde först var nog ren bokföring och sedan blev det nog mer åt det man idag kallar externredovisning: beskattning, bokslut och sådana saker, finansiering, finansieringsanalyser. Det var ganska pragmatiskt i början. Det blev jag ju väldigt bra på och på den tiden var det så mycket studenter att när det gick en kurs gjorde man minst sex, åtta timmar om dagen i ren undervisning och sedan hem och förbereda sig på kvällen och köra dagen efter, så det var ett tufft liv.

**Gustav Sjöblom:** Det var ett tufft liv och förmodligen mindre betalt än du hade fått ute i industrin?

**Ingemar Claesson:** Nej, jag tror egentligen att på den tiden – det var ju innan akademikerstrejken och innan Palme blev utbildningsminister – var det egentligen ganska bra betalt jämfört med idag. Att det halkade efter kom betydligt senare. Det var lätt att tjäna pengar, för på den tiden hade vi också tillsammans någon slags åtagande att man körde kurser på Kvällsuniversitet och TBV och Medborgarskolan. Det ordnades inom ramen för universitet på något sätt. Det är möjligt att man kunde fått bättre betalt om man gått ut, men idag är det större skillnad.

**Gustav Sjöblom:** Hur var den företagsekonomiska institutionen organiserad?

**Ingemar Claesson:** På den tiden satt vi i Betlehemskyrkan fjärde våning och första våningen. Det var en ganska liten enhet om man jämför med idag. Prefekt var Dag Ericsson, studierektor hette Arne Jensen. Båda fokuserade på logistik och producentvarudis-

tribution. Vi var ett antal lärare och alla var egentligen min ålder, fyrtiotalister, några något äldre. Några lärare hade inriktning redovisning, finansiering, några hade marknadsföring, några hade administration som det kallades då eller organisation och kostnads-/intäktsanalys låg lite på bredden. Det var de fyra områdena och det motsvarade de fyra avdelningarna som fanns på Handelshögskolan. Vi var en liten kärntrupp som gjorde tentor, vaktade tentamenslokaler, tryckte tentorna, rättade tentorna och undervisade. Hur man egentligen klarade de volymerna är nästan obegripligt sett i dagens perspektiv.

**Gustav Sjöblom:** Hur var det med forskningstid?

**Ingemar Claesson:** Det fanns absolut ingen tid till det. På den tiden kom man in helt fel med tanke på forskning, för det handlade bara om att ställa upp och leverera undervisning. Sedan pratade man om det ibland men praktiskt var det fullt upp jämt, jämt.

**Gustav Sjöblom:** Jag har fått intrycket att Handelshögskolan i Göteborg var en kreativ eller innovativ miljö när det gäller tänkande kring redovisning och ekonomistyrning. Det kanske var lite senare på 70-talet, men hur ser du på det?

**Ingemar Claesson:** Det är ingen tvekan om det. Det kommer lite senare, nu pratar jag ju om Företagsekonomiska institutionen på universitetet. Det var där jag var. Det andra företagsekonomi fanns på Handelshögskolan och där var det en våning för varje inriktning i den gamla byggnaden. Administration satt på sjätte våningen, redovisning satt på fjärde våningen och distribution satt på femte och så vidare. Men tyngden i redovisning, om jag får gå till det … Jag hade läst C-kursen och haft den gamla professorn Albert ter Vehn. Han konstruerade det man kallar Mekanförbundets normalkontoplan som alla företag hade och inte minst sådana företag som ASEA. Han var min första lärare i företagsekonomi. Tack vare att han hade gjort det och skrivit böckerna – och företagsekonomi var mycket mer redovisning förr i tiden – så sade till exempel ASEA att skall man ha någon bra ekonom så skall de ha läst på Handelshögskolan i Göteborg, för då kan de redovisning, och det var mycket kopplat till professor ter Vehn. Sedan pensionerade han precis i den vevan – han hade ju varit professor sedan mitten på 20-talet – och så kom professor Sandor Asztély efter det. Men så småningom integrerades Handelshögskolan och universitetet, så vi som undervisade inom redovisningshållet hamnade på fjärde våningen på den avdelning som var för redovisning och finansiering.

**Gustav Sjöblom:** Har du någon uppfattning om vilket år det var?

**Ingemar Claesson:** Nej, jag är tveksam på när, men det är nog lite senare in på 70-talet. Pukasreformen kom ju, så någonstans på mitten av 70-talet skulle jag tro.

**Gustav Sjöblom:** Hur förändrade den integreringen din verksamhet?

**Ingemar Claesson:** Ja, då började man ju prata mer om forskning, för på Handelssidan hade man begränsat intag och de som var anställda där var ofta forskningsassistenter och hade tid att forska och en del gjorde det. Där var det väl lite så att det var fult att gå och undervisa, för man skulle ju forska. De fick gå omvägar för att få undervisa så att inte professorn såg att de var där och tjänade pengar. Det var faktiskt lite så. Och vi som var på universitetssidan där man öppnade så att alla fick komma in och börja läsa, vi gick ju på knäna då, alltså det var bara undervisning kan man säga. Jag kan inte komma ihåg någon som under den perioden levererade något forskningsresultat, möjligtvis han som var

prefekt, Dag Ericsson och Arne Jensen som var studierektor, men det kom nog långt senare.

**Gustav Sjöblom:** Blev det någon utjämning när de här delarna slogs ihop, så att ni fick forska mer och de andra fick undervisa mer?

**Ingemar Claesson:** Då fanns väl egentligen möjligheterna på ett annat sätt, det är ingen tvekan om det. Men jag hade redan i december 1969 – alltså redan efter fyra månader – fått förfrågan om ett företag uppe i Värmland som behövde hjälp med sin ekonomistyrning och då väcktes ju mitt intresse. Då var det aktuellt att ha ett ekonomisystem som hette Bore 1. Bore stod för bokföring och redovisning och det var ett servicebyråpaket som IBM hade tagit fram med en tvådimensionell kontosträng så man kunde ha konto och dessutom hänga på en dimension till, alltså kostnadsställe eller produkt. Jag åkte upp till företaget, som då gick väldigt dåligt, och jag minns att på höger sida bodde alla arbetarna och där låg fabriken och på vänster sida låg alla flotta villor och där var brukskontoret. Man visste då att det var stora förluster och allvarligt läge och så skulle man göra något och då hukade man sig lite men så tänkte jag ”Börjar man inte så blir det ju aldrig något”. Så fick vi ett åtagande att utveckla deras ekonomistyrning, så att man kunde se var man tjänade pengar, på vilka produkter. Jag har upplevt längre fram i livet att alla studenter tror att alla företag vet exakt vad deras produkter kostar och vad som är mest lönsamt och så vidare, men så var definitivt inte fallet utan man körde bara på.

**Gustav Sjöblom:** Var det här egentligen ditt första möte med datorbaserade ekonomisystem?

**Ingemar Claesson:** Ja, det var det.

**Gustav Sjöblom:** Hur var det att gå in och jobba med det?

**Ingemar Claesson:** Det var inget problem egentligen. Vi utvecklade en kontoplan för att kunna följa upp respektive avdelning och respektive produkt och lönsamhet och så vidare. Datatekniken var ju inte problematisk, på det viset att man levererade ju i data och sedan gick det på en servicebyrå så IBM körde detta. Jag kommer inte ihåg riktigt hur det stansades in om inte vi stansade där uppe också. Sedan fick man tillbaka datalistor från IBM, så det rent tekniska skötte IBM.

**Gustav Sjöblom:** De skötte programmeringsbiten, men det du gjorde måste ha liknat någon sorts systemutveckling?

**Ingemar Claesson:** Ja, det var ju en applikation med indata, avstämning, utdata och rapporter och så vidare. Det fanns någon slags rapportgenerator som hette BOS, som stod på den tiden för Batch Output System. Man kunde köra igenom stora datamängder och så sorterades rapporterna ut. Det ändrades sedan till Business Output System när man insåg att batchkörning inte var så bra. Man såg ju då möjligheten: ”Kan vi följa upp olika begrepp och se vilken produkt som är lönsam och vilket täckningsbidrag man hade i timmar på de olika maskinerna.” Täckningsbidraget per timma i maskinen blev ett viktigt nyckeltal. Bland annat körde man en tjock boardskiva och då gick maskinen långsammare och då skulle man ha bättre betalt. Styrparametern blev täckningsbidrag per timma och när jag upptäckte att det var så enkelt så kom jag på att det var det första jag lärde mig, kostnads- och intäktsanalys, och då insåg man att verkligheten inte var så komplicerad. Det handlade mer om att få det gjort.

**Gustav Sjöblom:** Du säger vi. Hade du någon mer med dig från Göteborg som jobbade med det här?

**Ingemar Claesson:** Det var jag och en kille som jag läste ihop med som var revisor. Han var med mig uppe. Jag tog med honom några gånger för att han skulle fokusera revision och redovisning.

**Gustav Sjöblom:** Och hur fick ni det här uppdraget?

**Ingemar Claesson:** Det var nog en förfrågan från en person som visste att jag sysslade med redovisning och det kom via företagets revisor. När jag åkte upp första gången tror jag att jag åkte upp med revisorn.

**Gustav Sjöblom:** Så Ulf af Trolle var inte inkopplad i det här?

**Ingemar Claesson:** Nej, det var helt avkopplat då.

**Gustav Sjöblom:** Och det här gick att kombinera med den tunga undervisningsbördan i Göteborg, eller avsade du dig kurser för att öppna upp för det här?

**Ingemar Claesson:** Nej, utan då jobbade jag på bara. Någon dag var jag där uppe och jag hade en Renault 4L på den tiden, en så kallad ”skrytbil” och man körde de där 30 milen upp – lite knappt 30 var det – och så jobbade man där, kanske sov över och så var det hem och fortsätta.

**Gustav Sjöblom:** Hur såg man på det, var det sanktionerat från universitetet?

**Ingemar Claesson:** Ja, bara jag gjorde min undervisning och skötte det så var det inget snack.

**Gustav Sjöblom:** Det låter lite som att konsultbolaget uppstod lite av en slump, men fanns det också någon vilja från din sida att göra det här, någon uttryckt tanke?

**Ingemar Claesson:** Det uppstod nog som en slump, men jag hade ju en vilja att gå ut till företag, det hade jag ju, men jag visste inte hur det skulle bli och hur jag skulle våga utan det var väl mer att jag fick ett tillfälle och då kastade jag mig ut för att se om det funkade. Och det gjorde det. Ganska snabbt efter detta fick jag en förfrågan från ett annat företag som låg några mil därifrån … eller om det kom direkt från IBM, så kanske det var. Då hade IBM utvecklat systemet och det hette Bore 2. Jag vet att bland annat var det en kille som hette Leif Sandqvist på IBM i Göteborg som var med i det, plus en person till som jag inte kommer ihåg namnet på. Bore 2 hade fem dimensioner i redovisningen och det var helt revolutionerande. Då kunde man alltså hänga på ett konto på informationen så man såg vem som var ansvarig, vilken produkt det var, vilken kundtyp eller bransch och kanske vilken geografisk marknad. Och så kunde man lägga in både kronor och antal på det. Dessutom fanns det fem filer och varje fil hade fem dimensioner, alltså fem kodsträngar. Det var fem dimensioner och då började man liksom inse att nu händer det någonting. Jag tror att det var den första installationen som gjordes med Bore 2 och företaget hette Svenska Elektromagneter i Åmål, SEM, och ingick i en grupp som hette Promotion. Det var också lite intressant på det viset att Promotion hade en ekonomidirektör som hade jobbat på ITT, Erling Edmundsson, och de hade omfattande rapportpaket och

en typisk amerikansk kontoplan som skiljde sig från den traditionella M-planen. Logiken var egentligen att man tog den första dimensionen, den som normalt var kontot, och relaterade detta så att man hamnade rätt i balansräkning eller resultaträkning direkt. Det som hängdes på efteråt var annan information för analys och styrning. Den kontoplanen intresserade mig rätt mycket då, så jag åkte ned till ett ITT-bolag i Grimsås, Stenberg-Flykts pumpar och tittade på hur de använde den kontoplanen och sedan gjorde jag en variant på Mekanförbundets normalkontoplan för att dra nytta av att man skulle kunna registrera varje transaktion rakt in i balans- eller resultaträkning.

**Gustav Sjöblom:** Var ITT-rapportsystemet manuellt eller datoriserat?

**Ingemar Claesson:** Det var manuellt. Det var ett jätterapportpaket som han hade tagit fram, eller ja, han hade tagit fram det i Promotion baserat på sin erfarenhet från ITT. Så där var det lite synergier mellan kontoplanen och det här systemet, Bore. Då vet jag att jag ordnade ett seminarium med få personer på Handelshögskolan, bland annat vår professor Asztély och en kille som forskade som hette Thomas Polesie som nu är professor. Jag presenterade Bore 2 och möjligheterna som jag såg med många dimensioner och jag gick väl besviken från det seminariet, för då sade professorn ”Nej, detta är inte redovisning, Ingemar, det är någonting helt annat.” Men jag var helt på det klara med att detta var den nya redovisningen så jag tog in det i mina kurser och undervisningen och beskrev hur man kunde bygga en flerdimensionell kodsträng och följa upp information. Detta måste ha varit -71, -72. När oljekrisen var – vilket jag tror var januari -74 eller möjligtvis -73, det var ju bensinransonering till och med – hade vi ett stort seminarium i Kungälv fokuserat bland annat på det som kallades för ändamålsbudgetering av Vagn Madsen. Han hade då presenterat en kontoplan om vad som professorn uttryckte det, tredimensionell, simultan registrering med kostnadsslag, kostnadsställe och ändamål och så kunde man dessutom hänga på en variabilitetsfaktor, alltså en kvantitet och ett belopp och då diskuterades det på seminariet bland annat av professorn Asztély, han var med i den diskussionen. Så var det professor Langefors som var en riktig IT-profil på den tiden och den danska professorn Vagn Madsen som hade tagit fram det här med ändamålsbudgetering. Begreppet ändamål diskuterades mycket och alla menade olika med ändamålet, men för mig var the point att här kom acceptans för flerdimensionell redovisning. När jag åkte därifrån så vet jag att professorn sade till mig att: ”Ingemar, var det inte detta du tog upp här på ett seminarium med flerdimensionell … Vi kanske skulle ta upp det i undervisningen?” och då minns jag att jag kunde säga att: ”Det gjorde jag för två-tre år sedan, så det har vi undervisat på länge!”

**Gustav Sjöblom:** Så du fick i efterhand en sorts teoretisk bekräftelse på det som du hade upptäckt när du jobbade med Bore och Bore 2?

**Ingemar Claesson:** Ja, det fick jag. Jag skrev ett kapitel i en bok om Bore 2, men det var nog några år senare.

**Gustav Sjöblom:** Ingemar Claesson Konsult AB, hette det så redan från början?

**Ingemar Claesson:** Ja, det gjorde det. Det är möjligt att det var enskild firma från början, men jag bildade aktiebolag senast -72.

**Gustav Sjöblom:** Bolaget började alltså sin karriär med två ganska stora enskilda uppdrag för de här företagen i Värmland, som handlade om Bore och Bore 2 egentligen. Hur fortsatte det efter de här två första uppdragen?

**Ingemar Claesson:** Ja, vi fick – eller jag fick, det var ju bara jag då – något uppdrag ute på projekt … Uppriktigt sagt kommer jag inte ihåg riktigt. Nu skall vi se här, -72, jo, det som hände då var att jag började undervisa på Mekanförbundet på kurser i kalkylering 1972, tror jag det var, tillsammans med Lars Samuelson som då var i ungefär samma situation som jag. Han blev sedermera professor, han gick forskarvägen. Vi började då diskutera. Jag hade kontakt med Mekanförbundet i olika sammanhang, dels när vi gjorde kurserna, dels när vi utvecklade kurserna. Jag tyckte att Mekanförbundet skulle ta sitt ansvar eftersom de hade gjort Mekanförbundets normalkontoplan. Mekanförbundet är ju den organisation som heter Teknikföretagen numera. En kontoplan blir något helt annat när man har möjlighet till flerdimensionell redovisning och att använda databehandlingen. Det var naturligtvis så att på de större företagen hade väl ett antal andra människor påtalat detta, så det kom igång ett projekt. Mekanförbundet är ju intressant på det viset att de tar in, från sina medlemsföretag, folk som kan området och sedan väljer man en utredningsman. Jag var inte med som utredningsman i första vändan utan först i andra vändan någon gång -74-75, för vi skrev ihop en bok som hette RP i praktiken 1, men det var nog lite senare, någon gång efter -75. I de här utvecklingsdiskussionerna på Mekanförbundet hade vi seminarier ihop och diskuterade och avrapporterade till den här gruppen som Mekanförbundet förde ihop med folk från företagen. Mekanförbundet hade bara en sekreterare som höll ihop gruppen, det var allt, så var det jag och en till som var utredningsman. Jag hade mycket att göra, så jag hade lite dåligt samvete för att jag inte hunnit dokumentera ned mina tankar ordentligt, men jag minns att på tåget upp kom jag på någonting som hette måttobjektsmatris. Mått, det var ju konto, alltså kostnad, intäkt och sedan i kontot så ingick något slag också, att det var kostnadsslag eller intäktsslag, och objekt kunde vara produkt, marknad, kund och så vidare. Och så gjorde jag en matris av detta, vilket gjorde att man kunde strukturera upp informationsanalysen med vilka objekt du vill följa upp och hur du skall mäta. Det tyckte jag var väldigt innovativt och det tände alla på och vidareutvecklade, så flera var ju med i denna utveckling. Det har väl varit lite grand min grundidé: att jobba vidare med måttobjektsanalysen för att göra en riktig informationsanalys. Nu kanske det låter lite teoretiskt men man kan säga såhär, att när man tittar på de gamla kontoplanerna så lade man ju in en modell, alltså en kalkylmodell eller en balansräkningsmodell, eller en resultaträkning i kontonas numrering och eftersom tekniken var enkel så registrerade man rakt emot den modellen, vilket innebär att när du skulle ha en annan vinkling av informationen så kunde du inte göra den analysen för du hade ju aggregerat data så djupt. Det togs fram en RP-modell och grunden för den togs fram redan i det första projektet när jag inte var med. Hela tanken med RP, Redovisningsplan, var att man måste skilja ut vilka modeller man skall ha. Ser man då en modell som en avbildning av verkligheten så skall ju modellen innehålla de viktiga parametrarna i verkligheten och då måste man tänka igenom modellerna först: ”Hur styr man den här verksamheten?” och sedan skulle man se ”Vilken information behöver man för att styra?” Det skulle ingå i den här så kallade datalagret eller kodsträngen. Idag hade man ju sagt datalagret. Jag inser ju att vad vi gjorde då är det man idag kallar datalager, det är bara det att idag kan man ta in 100 dimensioner och då var man glad att man kunde ta in fem eller tre eller något sådant där. Det var ett spår och det kommer jag gärna tillbaka till.

**Gustav Sjöblom:** Hur fundamental var datortekniken för det här?

**Ingemar Claesson:** Den var ju avgörande, för hade man inte ett flerdimensionellt system där man kunde sortera på de olika begreppen så hade man ju inte klarat detta.

**Gustav Sjöblom:** Var det databastekniken eller vilken aspekt av hårdvaran var det som var avgörande?

**Ingemar Claesson:** Det var att du kunde sortera på valfria begrepp eller objekt. Förr gjorde man bara en längre dimension och så fick man skära och sortera på olika sätt. Nu kunde man ta den sista dimensionen och sätta den först och sortera på det sättet. Hade man kund sist så kunde man ta och sätta kund A köpte produkt 1, 2, 3, 4, 5, så man kunde bolla med de här dimensionerna eller objekten i en rapportgenerator och det var nog det som var det centrala.

**Gustav Sjöblom:** Kan man knyta det till någon speciell faktor? Handlar det om lagringskapacitet, beräkningskapacitet, mjukvarusystem?

**Ingemar Claesson:** Jag tror att det handlade om lagringskapacitet. Det handlade om vilka volymer man kan hantera, för nu växer ju databasen. Alltså, har man 100 utav konto och 100 produkter och 100 kunder och lägger in och alla alternativen förekommer blir det ju 100 gånger 100 gånger 100, det vill säga en miljon kombinationer. Du får väldigt många transaktioner eller poster i databasen. Då sade man att då kan lagra hur mycket som helst, men det kunde man ju inte. Det blev ganska snabbt fullt jämfört med idag när man kan köra in massa filmer till och med, som kräver hur mycket som helst. Men man sade ändå att man kunde lagra och söka på hur mycket data som helst.

Sedan finns det ett spår till om jag får lämna detta? Det är det Vagn Madsenska spåret, för det togs fram en ny redovisnings- eller kontoplan till Slakteriförbundet. Det gjordes någon gång, jag gissar runt -74, -75. Egentligen gjordes det åt Slakteriförbundet, men det var grunden till ekonomisystemet EPOS. Mats Röhfors var ju en av VD:arna där, men jag vet inte om han var med allra första början? Men det var en kille som hette Bengt jag har tappat bort efternamnet på just nu som jobbade som konsult åt Slakteriförbundet. Jag vet inte om han var anställd av RIAB, Rationella Industrisystem AB. Där kom det här med kostnadsslag, kostnadsställe och ändamål, så kodsträngen började med företagsnummer och så fanns det tre stycken dimensioner där man kunde ha sju positioner i varje och sedan hade man extrakoder som man kunde hänga på efteråt och sortera på. Jag kommer inte ihåg hur många extrakoder det var, men det var intressant, dels för att det var då det andra flerdimensionella ekonomisystemet, dels var det Vagn Madsen som då var väldigt populär. Begreppet ändamål var ingen som begrep egentligen. Vad är ändamålet? Det är lätt att säga, men när man skulle analysera det så var det svårt. Det blev väldigt uppmärksammat. Jag började redan då undervisa externt i olika sammanhang och var på IFL – Institutet för Företagsledning, som jag fortfarande är och undervisar på – som hade sina kurser på den tiden på SAF:s hus på Yxstaholms slott. Då skulle jag dit och tala och undervisa i redovisning och då tog jag med den här killen som hade gjort Slakteriförbundets kontoplan och han berättade om detta vilket väckte lite uppmärksamhet. Det var lite kul.

**Gustav Sjöblom:** När jag har pratat med personerna från RIAB, alltså Mats Röhfors och Lars Spångberg, så säger de att Handelshögskolan i Göteborg fick en viktig roll i förmedlandet av det Vagn Madsenska tankesättet. Du har nämnt Thomas Polesie och någon som hette Olof Olsson?

**Ingemar Claesson:** Ja. Den som var ”Vagn Madsensk”, det var Thomas Polesie och han skrev sin doktorsavhandling om det. Han och RIAB stod väldigt nära varandra och jobbade nog nästan ihop ibland och likadant Olof Olsson, för han använde deras system i Uppsala kommun om jag kommer ihåg det rätt. Jag jobbade inte med EPOS på den

tiden, alls. Jag var inte så begeistrad av ändamålsbudgeteringen. Jag såg en sådan begränsning i att om folk inte vet vad ändamålet är kan de inte styra på det. Så resonerade jag. Däremot kan man ju säga att systemet var bra. I mitt företag har vi gjort många installationer med EPOS, till exempel på Holmens Bruk, men då var det inte den Vagn Madsenska kontoplanen. Så jag kan väl säga att jag undervisade på Vagn Madsen och berättade om det, men jag gjorde inga sådana lösningar direkt. I något fall hade man ändamål med, till exempel tillämpade vi det -83 när vi lade om LKAB:s ekonomisystem, men annars inte.

**Gustav Sjöblom:** Fanns det en aktiv diskussion på Handelshögskolan om redovisningssystem och vilket som var bäst?

**Ingemar Claesson:** Njae, det vill jag inte säga att den var så omfattande, utan jag tror det var mer inom ramen för Mekanförbundet. Där var det en kille till som heter Åke Magnusson, sedermera på CEPRO och vi undervisade i RP-metodiken tillsammans. Lars Samuelson var med, mest i början och mindre på slutet, men vi gjorde det faktiskt i tjuguett år i sträck. I början bjöd vi in IBM till kurserna. Bore 2 var även internationellt revolutionerande inom IBM, så IBM:s laboratorium på Lidingö fick till uppgift att utveckla Bore 2 till ett system som man kunde sälja, som inte gick på servicebyrå, och då hette det FACTS, Financial Accounting and Control Terminal-oriented System, sedermera FMS. Jag hade faktiskt en av mina konsulter på IBM under ett år som konsult för att vidareutveckla FACTS. Jag var själv uppe tillsammans med dem och gjorde kurser i hur man skulle implementera ett ekonomisystem med hjälp utav RP-tanken, alltså att göra informationsanalyser. Så jag var med dem till exempel på General Motors i Antwerpen och jag hade kurs i London med trettiofem IBM:are som kom från hela världen om det här med mått-objekt och styrning och hur man gjorde analysen, strukturerade och implementerade.

**Gustav Sjöblom:** RP-planen var alltså inte en kontoplan utan egentligen ett sätt att tänka kring redovisning som kan tillämpas inom olika kontoplaner.

**Ingemar Claesson:** Ja. Det är en slags, vad skall man säga, en modell där man börjar med att ta reda på redovisningens syften och modeller. Vad är det vi skall ha? Hur skall vi följa upp det? Det var en box. Den andra boxen är redovisningsprinciper och där kommer sådant som hur man skall redovisa och värdera, vad skall vara med, och periodicitet och värdering. Den tredje modellen var mer pragmatisk. Den delades in i fyra planer. Det hette redovisningsinstruktioner, låter ju praktiskt. Transaktionsplan, det var indata, när man hämtade data från olika ställen och konverterade det. Lagringsplan, det var hur man lagrade data. På den tiden hade man ju ofta dels den långa kodsträngen och dels lagrades det på både grund-… alltså transaktionsnivå och summa- och saldonivå för att man inte skulle få för långa söktider. Sedan hade man rapportplan som var utdata. Kodplanen var då det som var mest likt kontoplan, men kontoplanen var en del i kodplanen. Sedan hade du koder för produkt, marknad, kund, projekt, valuta och så vidare, så det var liksom det konkreta. Sedan kom själva redovisningsprocessen efter det.

**Gustav Sjöblom:** Jag tänkte vi skulle försöka ringa in lite hur konsultbolaget utvecklades i början. Hur var balansen mellan din verksamhet på Handels och din verksamhet inom konsultbolaget till att börja med? Var det fifty-fifty eller tjugo-åttio? Hur förändrades det under 70-talet?

**Ingemar Claesson:** Jag har lite svårt att komma ihåg det, men jag måste ju ha varit mycket mer på Handels eftersom jag undervisade så mycket och det krävdes ju mycket mer förberedelse på den tiden så jag var nog huvudsak mer på Handels på den tiden, jag gissar sextio-fyrtio.

**Gustav Sjöblom:** Men det var inget problem att få nya uppdrag?

**Ingemar Claesson:** Nej. När vi hade börjat med den här undervisningsdelen … Undervisning är väl lite min starka sida, så när vi hade de här RP-seminarierna kom man ju i kontakt med varenda företag i Sverige och kommuner och liknande, så det blev ju väldig efterfrågan på någon som kunde hjälpa dem dels att välja system och implementera. Nu kommer jag inte ihåg när EPOK-systemet kom in i bilden?

**Gustav Sjöblom:** Det var samtidigt som EPOS. Det började utvecklas -73, installerades första gången -75-76 och började marknadsföras externt -77.

**Ingemar Claesson:** Ja. Det minns jag att jag har i mina gömmor någonstans Jag byggde om kontoret i år här och bytte matta och målade om och då slängde jag väldigt mycket och där åkte mycket utav det materialet ut. Men jag har en rapport där en man inom Edebe som tog fram EPOK-systemet, Sven Nilsson, gjorde en undersökning av vad det fanns för lösningar som skulle tillgodose behovet inom Eurockoncernen. Då tittade de på Bore 2 och då minns jag att det stod att de tyckte att fem dimensioner var alldeles för lite. Man behövde tio och därför beslutade man att göra ett eget system och det var det som så småningom blev EPOK. Och då var det EPOK, EPOS och FACTS som var de tre systemen som man valde mellan.

**Gustav Sjöblom:** Vilken var specialkompetensen för Ingemar Claesson Konsult AB som inte fanns någon annanstans? Du har pratat lite om utbildning, alltså förmåga att kommunicera. Hur viktig var kopplingen till den akademiska världen och verksamheten på Handelshögskolan?

**Ingemar Claesson:** Ja, den var väl viktig på det sättet att man hade ett öppet sinne för nya idéer. Men vår idé i det här företaget var att istället för att de här projekten skulle bli rena teknikprojekt så skulle man genom att tänka till på styrning och informationsbehov få bättre styrmöjligheter av de nya företagen och det var det som skulle göra att företagen skulle gå bättre. Det var vårt tänk. Och då måste man tänka till ordentligt på det för att få in någon ny information. För tar man nytt system och bara kör och tänker på det gamla sättet med konto och aggregerad information, då drog man ju inte nytta av det här. Så vi gjorde ganska avancerade lösningar och kanske till och med ibland för avancerat, men det var vår nisch. Sedan jobbade vi ihop med systemleverantörerna ofta. Jag hade ju flera konsulter här som var duktiga och de gjorde alltså installationer av både EPOS och sedermera EPOK och FACTS, men speciellt med EPOK hade vi ett väldigt bra samarbete med Edebe. Vi gjorde transaktionsplaner och de gick in och satte parametrarna och kodade systemet. Jag hade flera konsulter som var riktigt duktiga, bland annat den här flickan som heter Pia Ivarsson numera, Pia Larsson, på den tiden, hon som jobbade som konsult här och hos IBM med Bore och de delarna. När hon kom in i EPOS gjorde hon det lika lätt, men när de hade gjort parametersättningen och suttit i det så var det roligare att jobba med styrfrågor än att jobba med parametrarna och då bestämde vi oss för att det är bättre att vi jobbar ihop med systemleverantörerna, så får de ta ansvaret för det och lägga tyngdpunkten på att systemet rullar och vi tar styrinformationen.

**Gustav Sjöblom:** Vilka var konkurrenterna?

**Ingemar Claesson:** Ja, det var inte så många på den tiden. Jag kan väl säga såhär att jag såg det aldrig så konkurrensstrategiskt att vi slåss om ett jobb. Vi har alltid haft fullt upp att göra och jag hade en ansats här att vi skall vara mer än femton anställda så länge jag är kvar på universitetet, för då kan jag inte sköta den delen utan då får jag avsäga mig det. Egentligen var det väl så att jag jobbade för mycket redan då, så att jag kanske borde dragit ned ordentligt, men har man ett roligt arbete och tycker det är skoj så är det ju väldigt lätt att det blir så. Men det fanns ju några konkurrenter, bland annat såg jag Ingemar Sjöbergs namn här. De hade ett företag som hette Cibol, så de fanns ju med. Sedan var det ju de här egna dataföretagen om de ville göra allt själva, men speciellt EPOK-gänget tyckte ju att om vi gör transaktionsplaner är det kanon, då kan de bara gå in och göra programmeringen, så där var det inget snack. Sedan dök ju Ekan upp, som var några studenter som jag hade, Dag Larsson och Anders Höijer. Man såg dem mer som kollegor. I Stockholm var det ju CEPRO där Åke Magnusson var med och han blev VD sedermera. Men de var inte lika implementationsorienterade som vi, utan de var mer forskare i deras roll, tror jag. Vi var nog dem mera som genomförde projekten fullt ut.

**Gustav Sjöblom:** Hur var det med dem traditionella organisationskonsulterna? EF, Ekonomisk Företagsledning vet jag jobbade med implementering av EPOK, till exempel.

**Ingemar Claesson:** Ja det var ju Lobalk och han var egentligen på EF tror jag på den tiden. Han var väl lite mer IT-orienterad än vi. Han tillhörde de som var med i bilden ganska ordentligt. Det är säkert många andra som man inte tänker på idag. Man kan väl säga att vi har ju funnits så i över trettiofem år och på vägen har vi ju varit många tiotal konsultföretag som har varit med på banan som har kommit och gått, ofta i konjunkturnedgångar. Det har vuxit för snabbt och så går de under.

**Gustav Sjöblom:** Men ni hade ingen gränsyta eller samarbete eller någonting med ADB-konsultföretag som WM-data eller Programator?

**Ingemar Claesson:** Ja, vi träffade ju på Programator och WM-data hade vi omfattande samarbete med. WM-data träffade jag på första gången när de hade installerat G/L PLUS på Svenska Finans i början av 80-talet. Svenska Finans inbjöd mig som föreläsare och då var WM-data med, Stjernfelt, Wilkne och Mellström. På det seminariet träffade jag WM-data för första gången. Då hade de tagit ansvar för G/L PLUS-implementeringen där och vi sade: ”Ja, det här är intressant, det finns mycket att göra tillsammans.” Jag har alltid haft en öppen diskussion åt alla håll och väldigt många har velat jobba ihop med oss. Jag har alltid sagt: ”Kom med ett konkret projekt”, för då har det alltid funkat, men om man bara skall sitta och snacka så blir det inget. Det är alltid bäst att ha ett konkret företagsprojekt.

Nu hoppar jag kanske lite i tiden, men -79 fick jag en förfrågan från SKF att vara konsult åt dem. De skulle lägga om ekonomistyrningen, byta redovisningssystemet för SKF Norden. Det var då, bland annat, som jag höll på med de här måttobjektsmatriserna. Parallellt med det projektet utvecklade jag de resonemangen och det var en ekonomichef som hette Göran Malm som sedermera har blivit vice VD och hade ansvar för SKF i Asien och sedan varit en top-twenty i General Electric och är numera styrelseproffs och bor i Singapore. Jag träffade honom bara för något år sedan och han sade just det att: ”Ingemar, du skall veta att det var unikt att köpa en färdig applikation på SKF på den tiden när vi gjorde det. Det var helt unikt.” Men då var jag först konsult och sedan var jag projektledare på SKF på konsultbasis och där jobbade jag mellan -79 och -81.

**Gustav Sjöblom:** Om man skall beskriva konsultföretagets kunder, vilka branscher var det som var inblandade? Var det stora eller små företag? Var det geografiskt mest i Västsverige?

**Ingemar Claesson:** Nej, det var alla typer av företag alltså. Ibland har vi gjort totalomläggning och ibland är det mindre insatser, men totalt är det fler än 100 företag. Efter SKF var det Götaverken Ångteknik som gjorde stora sodapannor. Sedan fick vi ESAB. Båda de sista var EPOK-lösningar. Därefter var det SSAB Oxelösund och LKAB. Vi hade ett par banker, dåvarande Götabanken, Första Sparbanken, sedermera även det som nu heter Swedbank. Marabou, Felix Potatis, Holmens Bruk, SAAB, alla SAAB Combitech-företag var vi inne i, det var ADEKO-lösningar. Även i ett antal kommuner gjorde vi totalomläggningar av ekonomisystemen. I Stockholm hade de en version av EPOK som hette EDIT och där var vi med i olika projekt. Så det är väldigt många projekt vi har drivit.

**Gustav Sjöblom:** Det är klart att det är ganska stora företag och förvaltningar eftersom det handlar om stordatorsystem. Fanns det några inslag av mindre eller medelstora företag?

**Ingemar Claesson:** Ja, det var mer stora företag på den tiden. Min första installation på Bore 2 var ju ett ganska litet företag, det här Svenska Elektromagneter, men sedan blev det större företag hela tiden, så det var nog ganska naturligt. Jag menar, vi lade om hela Skandias ekonomistyrning från -87 och framåt. Vi var med i SAS när de bytte system. Även i sammanslagningen med SAS och Linjeflyg var en av konsulterna här rätt hårt involverad. Vi hade ju kommuner, Strömstad kommun, Ljungby kommun för att ta några exempel. Så det var väldigt många projekt som vi drev. Renhållningsverket i Göteborg. På Renhållningsverket och Socialförvaltningen i Göteborg gjorde vi våra första Horisonteninstallationer och de ligger ju längre fram i tiden.

**Gustav Sjöblom:** När började man kalla det här för ekonomistyrning?

**Ingemar Claesson:** Jag tror det var någon gång på 70-talet. Jag skall se om jag hittar en bok.

- Paus -

**Ingemar Claesson:** Jag minns att när vi gjorde den bilden, det ekonomiska styrsystemet, ekonomistyrningssystem sade vi, då satt vi på Mekanförbundet och ritade på tavla nästan en hel dag.

**Gustav Sjöblom:** Och det var när ni gav ut den här skriften RP Praktiken 1?

**Ingemar Claesson:** Ja. -78, kom den ut, så jag gissar -77 någon gång och jag tror att det var då som vi började säga ekonomistyrning. Innan var det ju redovisning och budgetering och förkalkyl och efterkalkyl och internredovisning, men ekonomistyrning blev ett mer samlande begrepp. Därefter blev det mer styrning i och med att man skiljde ur modellerna. Styrmodellerna gav ju styrinformationen.

**Gustav Sjöblom:** Grubblade ni över sådant, vad branschen hette, vad det var ni sysslade med egentligen, hur man kunde uttrycka det med nya termer? Eller var det mera att ni bara körde på?

**Ingemar Claesson:** Vi hade sådana diskussioner. Framförallt var det med Mekanförbundet när vi körde de här seminarierna. Jag jobbade mer i den kulturen än jag jobbade ihop med mina kollegor på Handels som höll på med ändamålsbudgetering. Jag upplevde kanske lite att det var öppnare och man var på fler företag, man var i kontakt med väldigt många. Vi jobbade ju med väldigt många företag. Jag vet att Sandvik till exempel hade en FACTS-lösning som hette Sarek och jag var där för någon kort grej. Jag jobbade med Bofors när de hade sin EPOK-lösning och sedan lade vi om hela Bofors ekonomisystem med PROSIT, men det är ju långt in på 90-talets senare del. Vi var på Uddeholm. SKF Steel i Hofors och Hällefors hade EPOS-lösningar. Vi var nere på Supra nere i Landskrona som sedermera blev köpt av Norsk Hydro. Felix Potatis ingick ju då i Provendorgruppen, alltså indirekt i Volvo. Och jag minns att vissa perioder när vi jobbade med SAS och Skandia var vi faktiskt, trots att vi var bara femton anställda så var vi SAS fjärde största kund mellan Stockholm och Göteborg. Så mycket reste vi. Jag kunde vara i Stockholm två gånger i veckan på den tiden.

Jag tror ekonomistyrningsbegreppet kom upp då. Istället för att tala om redovisning och kalkylsystem så kallade vi det ekonomistyrningssystem och de ekonomiska styrsystemen som det står i den boken. Jag minns att Lars Samuelsson var med i den diskussionen bland annat.

**Gustav Sjöblom:** Fanns det någon motsättning mellan Handels i Stockholm och Handels i Göteborg eller någon konkurrens om att vara centrum för den här formen av expertis?

**Ingemar Claesson:** Jag upplevde inte det. Däremot hade vi i Göteborg mer fokus på detta område generellt sett. Handels i Stockholm har alltid haft mer fokus på finansområdet och KI-området. I KI var Frenckner professor i Göteborg, medan vi har haft mer redovisning. Det är möjligt att en del upplever att det var en spänning. Jag var ju på båda ställena. Jag undervisade på IFL redan 1975 och är fortfarande där och skall dit på tisdag förresten och prata om sådana här frågor. Jag har alltid haft ett brett kontaktnät och jag har aldrig upplevt någon spänning, utan att vi har olika fokusområden.

**Gustav Sjöblom:** Men i Mekanförbundets arbete träffade du som var från Göteborg då, till exempel Lars Samuelson som satt på Handels i Stockholm. Hade ni samma synsätt på utvecklingen?

**Ingemar Claesson:** Ja, vi hade ju haft kurser ihop tidigare. Då jobbade vi ihop med de här RP-projekten. Han var väldigt bra på att skriva och dessutom blev han alltid färdig när han sade det, vilket jag aldrig var. Han fokuserade på att skriva och dokumentera och vi hade en fruktbar diskussion. Jag var alltid hårt engagerad i projekt, jag hade ju 15 anställda konsulter.

**Gustav Sjöblom:** Jag tänkte vi skulle prata lite om det här med standardsystem, varför de uppstod och vad skillnaderna var mellan de olika varianterna som fanns. Om vi börjar med varför de utvecklades, vad var det som drev den här processen framåt, som du ser det?

**Ingemar Claesson:** Njae, alltså egentligen var det ju mycket större krav på styrinformation än vad redovisningen representerade. Det faktum att man utgick från redovisningen berodde på att den var obligatorisk, den måste man ha. Men kravet på styrinformation eller lönsamhetsuppföljning ökade hela tiden i takt med att konkurrensen blev hårdare. I nästan alla företag där vi gjorde större förändringar införde vi det man kallar för räntabilitetsstyrning, alltså att man började följa upp inte bara kostnader och intäkter utan även kapitalbindning. Det har jag varit med och infört på mängder av företag. Det hängde ju delvis ihop med att oljekrisen drev upp inflationen och kapital blir dyrare och man måste kapitalrationalisera. Det var på den tiden man började titta över balansräkningarna, både på privat och offentlig sida. Varje division skulle kunna mäta avkastning på kapital. Där upplevde jag att vi var före i Sverige. När vi jobbade med Stora Kopparberg och kom ned till Feldmühle i Tyskland, som nyligen hade förvärvats, hade de inte samma krav på kapitalanalys.

**Gustav Sjöblom:** Kan man sammanfatta det som att det fanns en stark efterfrågan på bättre ekonomisk information nära kopplad till redovisningen?

**Ingemar Claesson:** … Ja. Även om ingen hade gjort någon färdig modell så kände alla att de behövde mycket mer styrinformation.

**Gustav Sjöblom:** Det är klart att teknikutvecklingen spelade en stor roll i det här också, men det verkar inte ha varit teknikdrivet i första hand. Kan man säga det att det var en process som drevs i första hand av efterfrågan, men att tekniken möjliggjorde det?

**Ingemar Claesson:** Ja. Det kan man säga. Jag som har undervisat mycket på typ IFL och konferenser berättade i regel om olika projekt, med fokus på vilken information man kunde ta fram. När de då såg möjligheterna, alltså att man kunde ta en division och analysera resultatet, ha en egen balansräkning, göra analys av kapitalbindning, kundfordringar, lager och knyta det till ansvariga personer som kunde fatta beslut om att förändra. Speciellt när räntan gick upp efter oljekrisen 73-77 blev kraven stora på räntabilitetstyrning. Då uppstod en förståelse för att: ”Oj, här finns nya saker som vi inte kan”.

Vad som drev på, teknik eller ny information? … På sätt och vis gick de nog parallellt, men jag tror att det var avgörande att vi satsade så mycket på styrinformationen. För att associera till dagens situation så upplever jag när de här stora datalagren kommer och möjliggör omfattande ledningsinformationssystem så lägger man för lite tid på informationsanalyser. Nu börjar det bli tekniska projekt igen. Jag tycker det är dags för revival egentligen för den här typen av styrinformation.

**Gustav Sjöblom:** En tredje faktor som påverkade det här är förstås hur marknaden ser ut. Två exempel där kan vara att WM-data började – senare i och för sig – ta in och sälja ekonomisystem för att få långsiktighet i sina konsulttjänster. Ett annat exempel är att IBM 1 januari 1970 började ta separat betalt för de olika komponenterna som de levererar, alltså hårdvara, konsulttjänster och så vidare. Kan du se hur de här marknadsfaktorerna spelade in i bilden om man tänker på det som en tredje komponent?

**Ingemar Claesson:** Egentligen gjorde ju IBM ett strategiskt, allvarligt felval – men det gjorde man internationellt – när man fokuserade på hårdvaran. Då började ju företag som WM-data att ta de här applikationerna. Det var väl det smarta draget. Det var ju såhär att du har en hårdvara, en CPU och så har du ett operativsystem och en applikation. I början var det så att en applikation inte gick i alla CPU:er beroende på att operativsystemet inte klarade det. Det gjorde att för en Wang-dator fanns det vissa system och för en Digital-

dator fanns det andra och för IBM fanns det tredje och så vidare. Det gjorde att leverantörerna började göra varianter på sina lösningar som gjorde att deras underhållskostnader på de här applikationerna växte så hisnande att det drog dem i fördärvet. De som tog för många såna varianter de klarade inte av det. Så gick EPOS på öronen till exempel. När då WM-data går in och köper både EPOK och EPOS och KORE och leverantörsreskontran Linus, så var det ett himla smart drag, för man köpte kundrelationer. När man började fundera på det säger man: ”Herregud, skall de sitta med alla de systemen och underhålla alla varianter?” Men det var ju inte frågan om det, utan då hade man kunden och sedan gällde det att hjälpa dem att komma vidare. Det var väl egentligen ett av de viktiga stegen för WM-datas framgång. Där växte applikationskonsultingen otroligt. Då hade IBM tappat den. Det var nog en ganska intressant utveckling. Vi hade bra kontakt med dem, för vi kunde ägna oss åt styrinformationen, framförallt med EPOK som jag sade. Där hittade vi gränssnitten, det var perfekt. Då kunde WM-data säga till en kund att: ”Claesson, de gör transaktionsplanen och vi ställer in styrparametrarna.” Så man kan väl säga att det var WM-datas smarta drag, samtidigt som de själva satt med G/L PLUS som var deras grej då. Mats Röhfors kom ju sedan över till MSA, ett annat amerikanskt system, som han sålde ihop med en tjej som hette Kerstin Daun som sedermera gick över till SAP. Så det var en ganska intressant utveckling, vad som drev det ena och det andra. Om du stannar vid -80 så hände det en massa saker i gränslandet där. Det blev en viss koncentration på vilka operativsystem man hade och vilka databaser och CICS och vad allt hette. Jag kan inte ens alla de där varianterna nu, då fattade jag ungefär vad det var. WM-data kunde ta hela den kartan och skala ned det till färre varianter.

Min andra fas i livet, om jag bara får säga något kort om det, det var när jag gick in i ett företag här som är en bit bort här som heter Minfo. Det leddes av en tidigare kollega från Handels, Jan Jaegerström, och då är vi förmodligen på 1986-87. Jag hade hjälpt honom tidigare att ta fram ett ekonomisystem i minidatorvärlden. Han hade en genialisk tanke. Han hade ett gränssnitt mellan operativsystemet och datorn som han kallade MAXX och som gjorde att du kunde köra en applikation på olika CPU:er. Det var vad framtiden blev sedan. Det är ungefär som när DOS kom in i PC-världen och hans lösning var jättesmart. Nu skall vi inte hamna i -87 men de hade lite finansiella problem och jag blev ombedd av honom och av banken, så jag köpte in mig i det bolaget och då bestämde vi att nu utvecklar vi ett nytt system. Det var det som blev PROSIT, som WM-data köpte sedan baserat på att Statskontoret skulle göra en upphandling. WM-data hade gjort en egen vidareutveckling av EPOK på minidator, men de hade ingen Unix-lösning. Sedan hade vi en upphandling på Halmstad Järnverk där vi konkurrerade med WM-data. WM-data hade ingen chans. De var inte med på banan en gång. Då ringde Crister Stjernfelt mig och frågade: ”Kan inte vi få sälja ert system?” När han sade det tänkte jag att inom ett år har vi sålt hela företaget. Det blir ju alltid så, den som har jobbat med systemet vill utveckla och förändra. Det blev PROSIT, Raindance. Så det var jag med och startade.

**Gustav Sjöblom:** Om vi hoppar tillbaka till 1970, då hade du precis börjat arbeta med datorer när IBM förändrade sitt sätt att ta betalt. Påverkade det din verksamhet på något sätt, var det något du såg?

**Ingemar Claesson:** Njae. Jag kan inte säga det. Vi gjorde en del lite mindre ekonomilösningar. De hade ju något som hette IBM 34, 36 och 38 så vi var ju i dem med mindre lösningar åt mindre företag när jag tänker efter här, men man upplevde bara att IBM tog himla mycket betalt. Det var alla ganska överens om.

**Gustav Sjöblom:** Innan eller efter att de började ta separat betalt?

**Ingemar Claesson:** Det var kanske efter.

**Gustav Sjöblom:** Om vi skall räkna upp de här systemen som var med där när vi kommer en bit in på 70-talet så är det EPOK, det är EPOS, det är FACTS – som sedan bytte namn till FMS. När vi kommer in på 80-talet så är det även G/L PLUS, MSA och MMS som då är amerikanska system.

**Ingemar Claesson:** MMS hette sedan Masterpiece. Det köpte vi på SKF när jag var konsult där. Det köpte vi utav Computer Associates. Den ansvarige hette Abraham Asagory, som vi träffade i London och i Paris, minns jag. Det var de tre utländska eller amerikanska företagen. Och där skulle jag vilja säga, att de hade ju inte samma tänk, för där var det den gamla redovisningsmodellen med head account, sub account. Egentligen alla tre, något var mer flexibelt. Men de var inte alls så bra, upplevde jag.

**Gustav Sjöblom:** Var något av de här systemen bättre än de andra på något generellt plan?

**Ingemar Claesson:** Jag tyckte kanske att MMS var bäst och det var för summeringshierarkierna som fanns i MMS. Det var en slags databastänkande där man byggde summeringshierarkierna i systemet. Hade du ett konto kunde du summera upp det i pyramider i olika riktningar, produktanalys, ansvarsanalys och så vidare, och systemet daterade upp de här hierarkierna så att det låg färdiglagrade, summerade belopp som gjorde att man fick snabbare svar på frågan. Det tyckte jag var smart.

**Gustav Sjöblom:** Var MMS bättre än de amerikanska systemen eller bättre än även de svenska?

**Ingemar Claesson:** Nej då tycker jag de svenska var bäst. De var mycket mer flexibla. Det fanns mycket större funktionalitet och gjorde en leverantör en lösning för hur man till exempel skulle fördela kostnad på ett smartare sätt, så kopierades det ganska snabbt av de andra. Den hårda konkurrensen gjorde att systemen utvecklades mycket framgångsrikt.

**Gustav Sjöblom:** Gäller det både EPOK, EPOS och FACTS?

**Ingemar Claesson:** FACTS kanske var krångligare. EPOS hade den bästa, mest användarorienterade rapportgeneratorn. EPOK var väldigt flexibelt, svårare, men å andra sidan kunde de göra mer. EPOK hade tio dimensioner, hur mycket som helst. FACTS rapportgenerator, BOS, Batch Output System (eller Business Output System som man döpte om det till) var krångligare. Det var mer programmeringsorienterat och man var mer beroende av IT-… eller dataavdelningen för att ändra en rapport än i de två andra systemen, där användaren kunde göra rapporter själv, vilket var en viktig faktor. Då var det EPOS som var enklast.

**Gustav Sjöblom:** Du beskriver här nästan en sorts ranking då där EPOS och EPOK är bäst, kanske med EPOS i ledarrollen, därefter FACTS, därefter MMS, därefter de andra amerikanska systemen?

**Ingemar Claesson:** Ja. Men det beror på. Vissa lösningar, till exempel den lösningen vi gjorde hos Götaverken Ångteknik, hade inte EPOS klarat. Där måste vi ha EPOK, för

där var det en mycket avancerad projektuppföljning som låg i det systemet. Så man kan inte säga så generellt, utan det berodde på vilket krav man hade.

**Gustav Sjöblom:** Fanns det någon branschorientering i systemen? Ingemar Sjöberg i sin bok från 1984 har en tabell där man kan se, till exempel, att för G/L PLUS dominerar bank och försäkring och finans.

**Ingemar Claesson:** Njae … G/L PLUS hade ju flera banklösningar, men jag var med på Götabanken när vi implementerade EPOK och det sades då att det var det mest avancerade ekonomisystem som finns i bankvärlden och det användes sedan, tror jag, av dåvarande PK-Banken. De gick och tittade på samma lösning, så jag tror att det var mer tillfälligheter. Om någon i finansbranschen hade G/L PLUS kom de andra från branschen och sade: ”Fungerar det för dem så går det för oss också”. Men skulle man ha en avancerad uppföljning som vi hade på Götabanken, där man även kunde gå in på kundbegrepp och produktbegrepp, då räckte inte G/L PLUS som bara hade en tvådelad kodsträng.

**Gustav Sjöblom:** Jag tror att WM-data skulle erkänna att G/L PLUS inte hade samma prestanda som de svenska systemen, men att de ändå gjorde bedömningen att i det långa loppet fanns det inte potential på den svenska marknaden att med lönsamhet utveckla standardiserade system.

**Ingemar Claesson:** Det tror jag också. Om man skulle flytta sig längre fram i tiden så var jag ofta anlitad för utfrågningar om sådana här system och då kunde det sitta tio olika systemleverantörer. De hette CROM och SAP och BRAVO och allt möjligt. Och jag vet att jag sade alltid: ”Hur skall ni kunna finnas kvar om ni bara är på den svenska marknaden? Ni måste ut!” Och en del gjorde ju det, en del gick ut internationellt, men det var nog en naturlig utveckling. Idag är det bara en tidsfråga innan du får ett sådant system med dig i Officepaketet. Jag var inbjuden till ett möte med Steve Ballmer för ett och ett halvt år sedan här. Vi var tio stycken utav det här gänget. Och då sade han att i vissa länder skickade Microsoft med en sådan här applikation i Office-paketet.

**Gustav Sjöblom:** Är det Microsoft Dynamics-lösningar?

**Ingemar Claesson:** Vi har en sådan på gång nu, en Dynamics-lösning, men jag vågar inte säga vad det är de hade, utan han bara nämnde det.

**Gustav Sjöblom:** Var ni inblandade i rådgivning vad gäller själva valet av system?

**Ingemar Claesson:** Ja, väldigt många gånger.

**Gustav Sjöblom:** Placerade inte det er i en svår sits gentemot leverantörerna som ni samarbetade så nära med?

**Ingemar Claesson:** Nej, det var aldrig ett problem. Förmodligen berodde det på att det var ganska klart vad orsakerna var att man valde ett system.

**Gustav Sjöblom:** Det var lätt att motivera med hänsyn till vad det var för specifik efterfrågan?

**Ingemar Claesson:** Ja, ibland ville man ha en avancerad kodsträng, man behövde fler dimensioner och i andra fall satsade man stenhårt på enklare rapportgeneratorer och behövde inte tio dimensioner och sortera på. Då kunde du ha en enklare lösning med större tillgänglighet för användarna.

**Gustav Sjöblom:** Var det ändå så att ni oftare rekommenderade EPOK och EPOS, eller var det just när det fanns ett behov av den här större informationsmängden?

**Ingemar Claesson:** De amerikanska systemen kom ju in senare. Jag vågar inte säga när G/L PLUS kom, men jag tror inte det var förrän -78 som de var med och vi valde ju MMS på SKF 1979-80. MSA fanns med i bilden, men de kom in senare. Det var väl egentligen så att det var FACTS (eller FMS) och EPOK och EPOS som hade en skön marknad fram till -78 någonstans. Du kanske har tidpunkterna, men jag tror att det var så. Så de andra var inget alternativ. Sedan måste jag säga att när vi hade valt MMS på SKF insåg jag att det egentligen inte var en flerdimensionell rapportgenerator, men de här hierarkiska summeringshistorierna gjorde att man kunde använda dem för att sortera. Den tredje aspekten var ju att SKF är ett internationellt företag. De hade ju produktion i Clamar, Luton och Schweinfurt och skulle det bli ett generellt användande av systemet var det bättre att ha en internationell aktör. Det spelade väl en viss roll i sammanhanget.

**Gustav Sjöblom:** Har du haft några uppdrag utomlands?

**Ingemar Claesson:** Ja, men inga jätteprojekt. Jag var till exempel med IBM nere på General Motors i Antwerpen för att hjälpa dem att hitta en lösning. Då kom tre tunga controllers med var sin manuell huvudbok. De tillverkade sexton bilar i timmen och hade en manuell huvudbok. Vi har haft andra uppdrag, men inte sådana här stora projekt där vi måste vara där jämt. Det har vi insett att vi inte klarar av.

**Gustav Sjöblom:** Du nämnde förut att det var ett medvetet val att ha kvar ditt lektorat på Handelshögskolan istället för att expandera med konsultverksamheten. Hade det funnits en möjlighet att satsa helt och hållet på konsultandet?

**Ingemar Claesson:** Ja, vi skulle kunna ha varit 50 anställda, särskilt på 80-talet, det hade inte varit något problem. Men jag har mer tyckt att det var kul att göra nya saker och annorlunda saker än att bara satsa på att få världens volym. Jag var mer av innovationsskäl lagd åt det hållet, tror jag. Jag tror att vi skulle kunna ha gjort mycket av det vad andra gjorde. Vi skulle ha kunnat knutit oss till några system, SAP, till exempel, när de kom, långt senare … Jag blev tillfrågad faktiskt – kanske man inte skall skriva i boken – av Volvo om en second opinion och jag avrådde dem på det bestämdaste att gå in i en sådan lösning: ”Det kommer att kosta tio gånger så mycket och det kommer inte att passa er produktion.” Jag menar, hade vi sagt ja till SAP hade vi kunnat vara 25 man bara på det. Det kräver hur mycket konsulter som helst, men kunderna får inte tillräckligt hög kvalitet på utdata. Nu är jag lite burdus, men det har jag alltid varit mot SAP. Jag tycker att det har brutit det mönstret som vi har haft.

**Gustav Sjöblom:** Mönstret att det är användarna som …

**Ingemar Claesson:** Att det är användarna som skall styra utvecklingen och inte ett tungt system, som är i grunden så inflexibelt att användarna inte vågar ändra och då uppfyller det inte det krav som är viktigast, nämligen flexibilitet.

**Gustav Sjöblom:** Jag tror att jag har ställt de flesta frågorna som jag ville få svar på. Är det någon aspekt av ditt yrkesliv och ditt arbete med datorer som inte har kommit fram som du skulle vilja tillägga?

**Ingemar Claesson:** Nej. Jag tror det har kommit fram. Jag är mer en användarrepresentant än en IT-representant, men det har väl framgått ganska ordentligt. Jag tror att det har varit bra att jag inte har varit så mycket åt IT-hållet, för att balansera det. Sedan är det alltid bra att ha bra IT-människor i ett projekt. Man visste ofta när man jobbade vilka som man ville skulle vara med för att det skulle funka. Men annars tror jag vi har täckt in det mesta fram till den tidpunkten.

**Gustav Sjöblom:** Vad bra. Då får jag tacka så mycket.

**Ingemar Claesson:** Tack själv.