Sven Gunnar Ericsson

En intervju av Gustav Sjöblom

19 december 2007

Intervju 90

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:

Sven Gunnar Ericsson, intervju från 2007 av Gustav Sjöblom, Teknik och samhälle, Chalmers tekniska högskola.

Nyckelord: Bilspedition, Electrolux, ELOF, industri, logistik, Order-Lager-Fakturering, transporter.

Abstract

Sven-Gunnar Ericsson, longstanding head of logistics at the household appliance manufacturer Electrolux, was born in 1931. After higher commercial school and a few years of working with supply and logistics for two manufacturing industries in central Sweden, Ericsson came to Electrolux in 1959 and initially worked within the branch office organisation dealing mainly with supply. At an early stage Ericsson became alive to the potential of computerised control system. From 1966 he was working at the Electrolux head office and when Hans Werthén became CEO Ericsson reported directly to him. The main effort was ELOF (Electrolux Lager-Order-Faktureringssystem), an integrated control system for stock-keeping, packaging, load planning, delivery planning and invoicing. ELOF enabled not only a substantial rationalisation of clerical labour, but an unprecedented degree of control of the distribution flows for Electrolux goods, under the keywords "right direction, full loads, time and goods precision, no damage, and invoicing". This enabled Electrolux to cut down substantially on the costs for transport, warehousing and damages. In the early 1970s Electrolux struck a deal with the forwarding company Bilspedition, whereby the latter took over Electrolux regional warehouses and converted them into terminals for immediate local distribution. The arrangement guaranteed both parties high volumes and full loads at low cost. Ericsson worked with the development of ELOF and the subsequent deployment abroad, always from an operational point of view but working in close cooperation with the computer department. Ericsson was for a while head of the organisation department and from 1978 head of logistics, a position he retained until his retirement.

Informant: Sven Gunnar Ericsson
Intervjuare: Gustav Sjöblom
Tid: 19 december 2007
Plats: Sven Gunnar Ericssons lägenhet i Halmstad

Gustav Sjöblom: Idag är det den 19 december 2007. Jag heter Gustav Sjöblom och sitter hemma hos Sven Gunnar Ericsson på Patrikhillsvägen i Halmstad för att göra en intervju om en transportköpares – i det här fallet Electrolux – syn på datoranvändningens utveckling inom transportbranschen. Men vi skall börja redan från början med lite biografisk bakgrund. Du är född den 27 april 1931. Var växte du upp någonstans?

Sven-Gunnar Ericsson: Här i Halmstad och i Knäred som ligger tre mil utanför Halmstad. Min far var kyrkoherde i Knäred, min mamma var lärarinna och mina morföräldrar hade Bageribolaget i Halmstad. Jag är född i Västergötland men har nästan aldrig varit där. Tre år efter att jag föddes blev mamma sjuk när hon fick tvillingar och på den tiden gjorde man så att mormor och morfar fick ta över, så var det bara, och då var jag i Halmstad. Jag har gått i skolan i Knäred, Halmstad, Båstad och Helsingborg.

Gustav Sjöblom: Det fanns alltså ingen teknisk bakgrund inom familjen egentligen?

Sven-Gunnar Ericsson: Nej, ingen teknisk bakgrund men däremot köpmannabakgrund. Eller jo, det fanns teknisk bakgrund såtillvida att morfar var byggmästare. Än idag finns det en massa hus i Halmstad som han har byggt. Bageribolaget köptes senare som en familjeinvestering.

Gustav Sjöblom: Var det en knaper uppväxt?

Sven-Gunnar Ericsson: Nej, det vill jag inte påstå på något sätt. Vi har inte svultit och det vore mig helt främmande att säga. Det var nog en ganska ombonad tillvaro och för den tiden säkert en mycket ombonad tillvaro.

Gustav Sjöblom: Tror du att det har påverkat dig mycket att du växte upp med dina morföräldrar som barnuppfostrare?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja, självklart. Jag lärde mig väldigt tidigt affärsmässighet och att det är sista raden som gäller på resultaträkningen.

Gustav Sjöblom: Sedan, så småningom så gick du på gymnasiet och gick både handelsgymnasium och tekniskt gymnasium?

Sven-Gunnar Ericsson: Jag gick handelsgymnasium och sedan när jag kom på Surahammars bruk började jag läsa de tekniska gymnasieämnena på korrespondens på NKI. Jag brukar säga att jag har studerat tekniken på de svenska stadshotellen. Nu är vi på Electroluxtiden egentligen, när jag reste runt på filialer och sådant. Då hade man hade att välja mellan att umgås med handelsresandena och alla som reste runt, eller att använda tiden till någonting nyttigt. Man lärde ju känna allihopa som reste runt, för det var ju samma människor, och jag fann ganska snart att om jag fortsatte att resa tillsammans och umgås med dem så skulle jag snabbt bli alkoholist, för det var ju det som gällde. Då beslöt jag mig för att använda tiden till någonting nyttigt och det var att studera.

Gustav Sjöblom: Men under din egentliga gymnasieperiod gick du handelsgymnasium och det var här i Halmstad?

Sven-Gunnar Ericsson: Nej, det var i Helsingborg.

Gustav Sjöblom: Att det blev handelsgymnasium, låg det i familjebakgrunden?

Sven-Gunnar Ericsson: Det var familjebakgrunden, ja. Det var det. Hos mormor och morfar var det en köpmannafamilj och som köpmannafamilj så var det affär och affärsmässighet som gällde.

Gustav Sjöblom: Var det någon i familjen som hade gått gymnasium tidigare eller var du först med det?

Sven-Gunnar Ericsson: I vår familj var jag först med det, för jag var äldst, men det fanns ju bakgrund och kultur och tradition. Morfar var väldigt noga med att barnen, alltså min mamma och mina mostrar och morbröder, skulle ha en ordentlig utbildning. Det tyckte han var nödvändigt och det var naturligtvis rätt.

Gustav Sjöblom: Men de gick inte på gymnasiet ändå på sin tid?

Sven-Gunnar Ericsson: Jo. Min moster var en av de första kvinnor som tog studenten i Halmstad. Mamma var folkskollärarinna och hade den bakgrunden och det var ju också gymnasium i grunden. En utav mina mostrar var fil. mag. i språk. Mina två morbröder hade handelsskola. Så det fanns ju en viss tradition i familjen.

Gustav Sjöblom: Hur var det sociala livet under studietiden?

Sven-Gunnar Ericsson: Det var väl som alla andra. Jag vill väl inte påstå att det var någon skillnad.

Gustav Sjöblom: Hade du täta kontakter med studiekamraterna?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja, det är klart. Det var ju gängbildning och sådant.

Gustav Sjöblom: Var de så täta att det är några som du har haft med dig senare i livet från den tiden?

Sven-Gunnar Ericsson: Jag har träffat dem, men jag har inte haft dem i det professionella livet.

Gustav Sjöblom: Fanns det någonting om man ser tillbaka på skolgången som förebådade att du en dag skulle börja arbeta med datorer?

Sven-Gunnar Ericsson: Nej. Jag har ju egentligen inte arbetat med datorer tekniskt utan jag har varit kravställaren. Jag har varit beställaren, först som utredare och sedan som ansvarig. Jag har lärt mig vad jag kan få ut utav dem och sedan har andra fått skapa det.

Gustav Sjöblom: Efter gymnasiet gjorde du militärtjänst. Vill du säga någonting om det?

Sven-Gunnar Ericsson: Det var normalt, kavalleriet först och sedan trängen i Hässleholm. Det var nog egentligen där som mina transportintressen väcktes. Det var ju försörjning och det var nog egentligen där det vaknade. Man måste ju flytta prylarna. Man måste ha en försörjning: försörjning av ammunition till ett artilleriförband och försörjning av livsmedel och allting sådant. Det var ju vad det handlade om där. Det är lustigt att du ställer frågan, för jag har faktiskt tänkt på det: När tändes intresset? Eller var det bara som det bidde?

Gustav Sjöblom: Vad hände sedan efter militärtjänsten?

Sven-Gunnar Ericsson: Då kom jag till Surahammars bruk.

Gustav Sjöblom: Du hade inga funderingar på att läsa vid universitet?

Sven-Gunnar Ericsson: Det hade jag väl, men det hade nog varit närmare till krigsmakten. Men jag insåg att det inte var traditionen i familjen, utan jag ville till näringslivet och det var ont om jobb då – det var det faktiskt på den tiden också. Jag tyckte inte att jag ville vara i Halmstad och bröt helt och hållet och flyttade till Surahammars Bruk och det var en väldigt lärorik period. Jag hade en chef där som hette Gustav Johansson och han sade att det enklaste sättet att pröva om någon kan simma är att kasta dem i poolen på fem meters djup. Då får du reda på det. Och det var vad han gjorde. Han satte direkt in sina medarbetare, nybörjarna, på svåra uppgifter. Antingen klarade man det eller också klarade man det inte. Det var brutalt, men jag klarade mig bra.

Gustav Sjöblom: I vilken bassäng fick du pröva simförmågan?

Sven-Gunnar Ericsson: Jo, de hade ingen som helst erfarenhet av exportleveranser och fick en order på Brasilien av elektroplåt. Man hade inte en susning om hur det där skulle göras, så jag fick nästan starta ett eget forskningsprojekt för att få reda på ”Hur katten får jag det här till Brasilien?” Men jag fick det dit. Det var en massa stämplar. Jag fick åka upp till ambassaden i Stockholm och få stämplar och man fick ställa borgen. Du vet, det var ju sådana här konsulatfakturor utav en halv kvadratmeters storlek.

Gustav Sjöblom: Och du var en tjugoårig gröngöling som fick ta på dig det här …

Sven-Gunnar Ericsson: Ja, men det var bra. Det var bra. Jag lärde mig att ta reda på saker och ting själv. Det var nästan så att det blev forskningsprojekt utav det.

Gustav Sjöblom: Hade du några andra arbetsuppgifter i Surahammar?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja, det hade jag. Jag var nästan någon slags mädchen für alles på försäljningsavdelningen. Efteråt förstår jag ju att de ville att jag skulle lära mig lite utav varje. Ett tag fungerade jag som någon slags sekreterare åt disponenten när sekreteraren var sjuk. Ett tag höll jag på rätt mycket med utleveranser. Jag hade ett par flickor där som fakturerade. Ingen data överhuvudtaget i närheten alltså.

Gustav Sjöblom: Det var helt manuellt?

Sven-Gunnar Ericsson: Helt manuellt. Detta är ju i början på 50-talet och ett bruk, så det var inte att tänka på. Jag visste inte vad datorer var för någonting.

Gustav Sjöblom: 1956 flyttade du till Svenska Metallverken i Västerås. Varför gjorde du det valet?

Sven-Gunnar Ericsson: Jag tyckte att jag var mogen för att byta. Jag ville inte sitta fast på ett bruk. Jag trivdes egentligen aldrig på bruket och ville komma bort därifrån. Det var den sociala miljön. Arbetsplatsen var farlig för att man trivdes så bra.

Gustav Sjöblom: Det man brukar kallar för bruksmentalitet?

Sven-Gunnar Ericsson: Oh ja. I kvadrat. Jag som kom ifrån Halmstad och Knäred var inte alls van vid det sociala liv som var i det samhället.

Gustav Sjöblom: Vad fick du för uppgifter på Svenska Metallverken?

Sven-Gunnar Ericsson: Där blev jag ren utredare. Du skulle nog kalla det för fotograferande utredningar, alltså att ta reda på hur det verkligen var, och det var framförallt inom logistik. Då fanns inte ordet logistik. Jag kommer ihåg att första gången jag träffade på ordet logistik trodde jag det var en dansorkester: ”Logistics”. Det var framförallt en fråga om materialförsörjning till fabriken.

Gustav Sjöblom: Så då bytte du från utleveranser till inleveranser?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja, just det. Det mesta var fabrikens interna flöden, men då kom ju kopplingen till inleveranserna också. Det var koppar och aluminium och band och allt möjligt. Vi hade en rätt stor ammunitionsfabrik där som var lite speciell. Men det var samma sak, det var koppar, mässing och sådana där saker.

Gustav Sjöblom: Och här kom du i kontakt med hålkortsmaskiner eller liknande?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja. Där anskaffade man, utan att ha en susning om vad man gjorde, en IBM 650. IBM 650 var väl egentligen den första elektroniska som kunde kallas för datamaskin. Idag är det väl tveksamt om det var en datamaskin, men då var ju detta ett monster och facket upplevde detta som ett hot. Jag lärde mig faktiskt programmera den och fick ett certifikat som jag har kvar någonstans. Det är nummer arton på IBM i Sverige.

Gustav Sjöblom: Det här måste ha varit 1959 …

Sven-Gunnar Ericsson: Nej, -58. -59 gick jag över till Electrolux.

Gustav Sjöblom: Det är väldigt tidigt överhuvudtaget och särskilt för att vara tillverkningsindustrin och för att inte vara ett jättestort företag. Fanns det någon framsynt pionjär?

Sven-Gunnar Ericsson: Det fanns en chef som hette Philipsson. Han var försäljningsdirektör då och blev verkställande direktör sedan. Han hade visionerna. Jag har efteråt förstått att han var nog egentligen större än vad man tyckte på den tiden, för han kunde se framåt. Han begrep att det här kommer, här gäller det att vara med, och han anskaffade den där maskinen egentligen för att få kontroll över metallflödena.

Gustav Sjöblom: Ersatte det någon tidigare hålkortsanläggning?

Sven-Gunnar Ericsson: Det fanns hålkort här, ja. Men han hade egentligen den här maskinen för metallflöden. Är du fel i timingen på metallköpen så kan det ju pressa ned dig till konkursens brant. Det är oerhört mycket pengar, oerhört mycket kapital som ligger där om du garanterar priset ett år, ungefär som du gör med valutan, säkrar den. Säkrar du då den på fel sida och det händer någonting kan det bli dyrt. Det var egentligen det som gjorde att man anskaffade IBM 650.

Gustav Sjöblom: Men din användning var inom materialförsörjningen?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja. Jag gjorde utredningar där och alla som höll på med det fick utbildningen.

Gustav Sjöblom: Men du höll inte på med någon egen systemutveckling egentligen?

Sven-Gunnar Ericsson: Nej, nej. Jo, jag gjorde nog någonting på ammunitionssidan. Jag var väldigt mycket på ammunition. Det låter krigiskt, men det var jag. Men i alla fall, någonting gjorde jag. Jag kommer inte ihåg vad det var jag gjorde egentligen, men det var nog ingen större epokgörande grej.

Gustav Sjöblom: Tror du att det var betydelsefullt för din fortsatta karriär att du så pass tidigt kom i kontakt med datorer?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja, det hade avgörande betydelse. Det var oerhört viktigt att jag i ett väldigt tidigt stadium lärde mig förstå hur detta verktyg kunde användas. Jag lärde mig också att det just var ett verktyg. Det var betydelsefullt, därför att det var många företag som bildade stora dataavdelningar och tillät att de levde sitt eget liv med sitt fikonspråk och där datalösningarna var viktigare än affärsmässighet och praktisk användbarhet. Jag lärde mig väldigt tidigt att det här är ett redskap – det är en skruvnyckel, en lite kvalificerad skruvnyckel – och det tror jag att jag haft nytta utav. Jag har tänkt igenom efteråt att det var nog väldigt viktigt. Och det var Philipsson och dem. Jag var ju inte någon chef eller något sådant där, men jag lyssnade på vad de sade och då är det klart att man påverkades utav dem. Och han hade fullkomligt klart för sig att det här var ett verktyg som vi skulle använda. Han pekade med hela handen.

Gustav Sjöblom: 1959 flyttade du från Svenska Metallverken till Electrolux. Hur gick den rekryteringen till?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja, det är en särskild historia. Vi hade beslutat i familjen att köpa ett företag i Mölndal som hette Brandahls Väskor och det var meningen att jag skulle ta över det. Jag var där för att undersöka företaget och under arbetet fick jag ett anonymt tips om att det inte stod rätt till ekonomin. De hade tillämpat en sorts dubbelavskrivning och i själva verket var maskinparken och sådant inte värt någonting. Jag gjorde en undersökning av det – idag skulle du säga att jag hade gått in i deras datarum, jag fick tillgång till siffror och sådant – och kom underfund med att det anonyma meddelandet var rätt. Företaget var i själva verket på obestånd och vi drog oss ur affären.

Gustav Sjöblom: Det här var en väskfabrik alltså?

Sven-Gunnar Ericsson: Det var en väskfabrik i Mölndal, Sveriges största. Det var över hundra anställda.

Gustav Sjöblom: Så du var på vippen att lämna den här karriären?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja. Det var ett väldigt familjetryck, men det var på gränsen. Jag var väl där en månad och höll på och då stod det i kontraktet som vi hade skrivit att om vi kunde bevisa oegentligheter i beskrivningen utav företaget så skulle skadestånd utgå, och det utgick efter lite hot. Det var en rätt spännande grej.

Gustav Sjöblom: Har du någon aning om varifrån det här anonyma tipset kan ha kommit?

Sven-Gunnar Ericsson: Nej, jag har inte forskat efter det. Jag har en aning, naturligtvis, men det må vara.

Gustav Sjöblom: Var du tjänstledig från Svenska Metallverken eller hade du sagt upp dig?

Sven-Gunnar Ericsson: Jag hade sagt upp mig, så jag hade inget jobb när jag hade klarat upp det här, men hade naturligtvis en hel del pengar på fickan. Då gick jag in på Electroluxfilialen i Göteborg och fick träffa filialchefen, en herre som hette Öster. På något vis stämde personkemin mellan honom och mig direkt. Långt efteråt fick jag reda på att han hade berättat för VD:n att han hittat en intressant man. VD hade då sagt att: ”Honom får inte du anställa som säljare. Honom skall vi ha till HK.” Jag blev kallad till Stockholm och fick börja omedelbart som utredare inom det som kallades för Organisation-filialorganisation. Vi hade nära 1000 direktsäljare anställda i Electrolux Svenska Försäljnings AB och de arbetade i ett försäljningsmässigt mycket välutvecklat filialsystem. Alla administrativa system och rutiner var emellertid helt manuella. De stora rutinerna var order- och leveransrutinen för direktförsäljning, provisionslönerutinen och avbetalningsreskontran. Avbetalningsreskontran omfattade 500 000 öppna konton på den tiden. Där betalade kunderna 25, 50, 75 eller 100 kronor i månaden och genomsnittlig livstid per konto var ca 10 månader. Det satt mellan 100 och 200 damer och bokförde varje inbetalning i ett så kallat Cardexsystem manuellt med penna. Inbetalningarna koncentrerades till veckan kring månadsskiftena.

En filial med såväl dammsugar- som vitvarusortiment i landsorten kunde ha mellan 25 och 35 säljare. I storstäderna Stockholm, Göteborg och Malmö upp till ca 150. Så när vi hade både vitvaruförsäljning och dammsugarförsäljning på direkt var vi någonstans uppåt tusen stycken. På dammsugarsidan hade de väl fyra-femhundra och sedan lade vi ju ned direktförsäljningen på vitvaror. Så det här var en rätt maffig organisation. Det fanns många duktiga säljare. Särskilt utmärkte sig frikyrkopastorer som extraknäckte för att försörja sig. Det var också sådana som hamnat på livets baksida och försökte försörja sig. Det var många studerande – i Stockholm var det många av Handelshögskolans elever som finansierade studierna genom direktförsäljning på kvällarna. Men många utav dem var du tvungen att ha riktig kontroll på, för fick de chansen att lura dig så gjorde de det. Det var en mycket speciell miljö att arbeta i, men härlig och erfarenhetsmässigt mycket värdefull.

Gustav Sjöblom: Vad var det som gjorde att du sökte dig just till Electrolux?

Sven-Gunnar Ericsson: Det var en väldigt bra fråga. Det har jag ingen aning om. Det var bara så att det blev så. Jag hade tänkt att ”jag får nog skaffa mig lite grand mer kun-

skap om försäljning" och då fann jag att det där var ett sätt. Så vi flyttade till Stockholm direkt, till Sundbyberg.

Gustav Sjöblom: Du fortsatte sedan att jobba med filialorganisationen och även med franchising …

Sven-Gunnar Ericsson: Ja, jag höll på med det.

Gustav Sjöblom: … under ganska många år?

Sven-Gunnar Ericsson: Nej. Man får inte fastna, det är ju livsfarligt, speciellt i den åldern. Den moderna tideräkningen i Electrolux börjar 1962. Före det årtalet var det ett även med den tidens mått gammalmodigt företag, med allt vad du identifierar med Axel Wenner-Gren. Efter 1962 blev det ett modernt företag i snabb takt. Wallenbergarna såg ju att detta var ett gammalt företag som skulle gå ned om det inte fick en injektion. Man hade en mycket, mycket stark styrelseordförande i Sahlin och en mindre stark VD i Ekman. Han var väl egentligen aldrig VD, därför att det var Sahlin som bestämde hela tiden. Jag skulle kunna skriva en revy om Sahlins dominans. En gång avskedade han ett telegrambud i hissen för att han inte tog av sig mössan när Sahlin stod i hissen. Det var bara det att budet inte var anställd på Electrolux … Och det är sant, det vet jag.

Gustav Sjöblom: Ja, det låter ju onekligen gammaldags.

Sven-Gunnar Ericsson: Ja, företaget var gammaldags, men det fanns ljuspunkter. Försäljningsverksamheten, marknadsföring och kundbearbetning var för sin tid modern med genomarbetade system. Naturligtvis hade Wallenbergfamiljen klart för sig att man måste göra någonting åt Electrolux och det gjorde man. Det första steget var att fusionera man Electrolux med ElectroHelios som också var ett Wallenbergföretag. Då fick man ett fullständigt produktsortiment. Electrolux hade dominansen på dammsugarsidan där man var världsledande, men på vitvarorna hade man bara absorptionskylar och saknade egentillverkade kompressorkylskåp och frysboxar. Dessa köptes bland annat från Italien. Genom sammanslagningen fick man ett fullständigt vitvaruprogram under Electro Heliosnamnet. Man gjorde en facelift på det sortimentet och gjorde en Electroluxlinje av det. När produktsortimentet moderniserats följde moderniseringen på övriga områden slag i slag. Då började datautvecklingen och det är egentligen där vi skall börja beskrivningen utav livet på Electrolux.

Det gamla Electrolux, det som jag kom till, hade två varumärken, Electrolux och Volta. Under varumärket Electrolux såldes dels vitvaror, dels dammsugare och bonare i både direktförsäljning och egen butiksförsäljning. Vi hade ungefär 30 filialer i landet. Varumärket Volta var en äldre modell för dammsugare och bonare. Man hade en alltså en modernare modell på Electrolux för direktförsäljningen och så hade man en tidigare modell Volta som man sålde via återförsäljare, fackhandel och varuhus (stormarknader fanns inte på den tiden). Den här organisationen fanns över hela Europa och i USA och det var nästan exakt samma koncept överallt. Om du kom från en filial i Västerås och till filialen i Zaragoza i Spanien så kunde du faktiskt gå in och titta på samma blanketter och samma rutiner i försäljarrummet. Om du behärskade språket kunde du faktiskt starta arbetet där samma dag som du kom dit. Jag gjorde det själv många gånger i olika länder. Det var Wenner-Gren som hade startat alltihop detta och det gjorde han på ett alldeles utomordentligt sätt. Det var ett genialiskt koncept och det fungerade. Det var bara det att tiden sprang ifrån det och för absorptionskylen som han köpte utav Platen & Munters 1923 i Motala var loppet kört. Numera säljs de som husvagnskylskåp därför att de går att elda

med fotogen och med gasol och det går ju inte med en kompressorkyl, men för hushållsändamål var det kört.

ElectroHelios var ett renodlat skandinaviskt företag med traditionellt organiserad försäljarkår. VD för det nya företaget blev ElektroHelioschefen Harry Wennberg. Förändringarna genomfördes ganska hårdhänt i Skandinavien, där ElektroHeliosfolket klart fick preferens. Dels genom chefen, men också för att man på marknadssidan hade bättre resurser, utanför direktförsäljningen. Electroluxfolket behärskade helt utlandssidan. ElektroHelios hade mycket små resurser internationellt, speciellt brast språkkunskaperna. Electrolux hade redan under Wenner-Gren-tiden infört krav på språkkunskaper vid anställning av befordringsbar pesonal.

Sedan skall man komma ihåg att detta var 1962 och tajmades nästan exakt med när socialdemokratin började med miljonprogrammet. Varje lägenhet i miljonprogrammet innehöll tre vitvaror i genomsnitt: kyl, frys och spis. Diskmaskin kom i slutet på programmet till vad man kanske skall kalla, inte lyxlägenheter men högre-klass-lägenheter, och som tillval. Electro Helios hade hela sortimentet, men med den moderniserade organisationen tog det sammanslagna bolaget en stor andel av den totala marknaden som troligen aldrig hade klarats i de båda gamla företagen. Electro Helios hade ytterligare ett bidrag till hushållningen: man hade en välutvecklad återförsäljarorganisation och fackhandelsorganisation i Sverige, Norge och Danmark. I varenda stad fanns det en Electro Helios återförsäljare.

Det här hamnade jag i och det är jag tacksam för. Det mesta var ytterst ett försörjningsproblem, men det vi först datoriserade var avbetalningsreskontran, som verkligen inbjöd till en datalösning. Mer perfekt för en datalösning kan ju ingenting bli än 500 000 konton, tre-fyra alternativa inbetalningsbelopp med inbetalningskort av identisk typ på postgirot och dessutom mellan 100 och 200 anställda – låt vara många på deltid – vilket gav en enastående potential för besparingar i form av personalreduceringar. Vi började där och resultaten kom enligt planerna. Även de mest kritiska i ledningen fick klart för sig att det här var en framkomlig väg.

Cardexskåpen stod i stora rader med en operatör på vart femte skåp, ordnade i kontonummerordning med korsregister för kunder som glömde ange kontonummer och inte använde standardformulären. Cardexskåpen var tröga och tjejerna som jobbade där fick så småningom kraftiga armmuskler. Idag skulle det ha ersatt styrketräning. Arbetarskydd och skyddsombud var helt okända begrepp. Cardexskåpen var smala hyllor som stod i ställ med lådor som man drog man ut och däri låg en massa kort. Operatörerna läste korten och tittade och bokförde med penna och skrev ut att det var kvar 100 kronor och 75 kronor, en gång i månanden på varje konto. Så hade man en markering i en plastram som satt där för alla som hade betalt och så följde man den, ”där var en som inte hade betalt” och den femte i månaden gick det ut kravbrev till dem. Det var ett manuellt system och det är naturligtvis önskedrömmen för en datatekniker. Det gick inte att misslyckas med en datainstallation där. Genomförandet i Sverige följdes snabbt av motsvarande åtgärd i de större bolagen i Europa.

På den tiden var det nästan omöjligt att få igenom ett dataprojekt om det inte var en massa besparingar i folk. Det var alltså de rutinerna där du hade mycket folk som var intressanta för företagsledningen för datorisering. Det var inte logistiken, för vi hade inte så mycket folk. Genom att vi levererade till filialer blev det fasta adresser, och hade vi 20 försäljare på en filial så kan du räkna ut att det var ungefär 15 dammsugare i månaden gånger 20 som man sålde där. Det var mycket enkelt att räkna ut och då gällde det att se till att de fick de där 600 dammsugarna, 300 dammsugare på 20 stycken, det var vad de sålde, 600 på 40 stycken i Stockholm. De gjorde ungefär 30 bokningar per man och timme.

Gustav Sjöblom: Du jobbade sedan allmänt med olika utredningsfrågor? Eller var det just försörjningen du sysslade med?

Sven-Gunnar Ericsson: Det blev försörjningen. Vi var tre stycken som utredde och det är väl klart att det var en massa utredningar om allting, men så småningom delades det upp så att en hade avbetalning och avbetalningsreskontra och en hade redovisning och jag hade filialer och försörjning på filialerna och filialadministration. Det var rätt mycket kontrollrutiner också, för fingrarna var ju långa.

Gustav Sjöblom: Men vilket var ditt första möte med datasystem på Electrolux? I vilket sammanhang kom det?

Sven-Gunnar Ericsson: Det var avbetalningsreskontran.

Gustav Sjöblom: Var du med personligen då?

Sven-Gunnar Ericsson: Jag var med där. Det var så mycket folk där och så var det gefunkt mest det hela. Där började man med ett rent hålkortsystem med listor, så man ersatte egentligen Cardexskåpen med listor och så stansade man varje inbetalning. Det satt tjejer där … Har du varit i en hålkortstans någon gång? Alltså, tala om dålig arbetsmiljö! Om du har haft folk bredvid dig på en skjutbana och skjutit med kulsprutor så är det ungefär samma ljudnivå. Det knattrade och slog och inte ett dugg hade man gjort för att dämpa. De satt i långa rader och stansade. Korten gick förbi och gick in i sorteringsmaskiner och så sorterade de i nummersystem och så kom det fram vilka konton som inte hade betalt. De kom ut på en lista och så körde man adresser på det och ett kravbrev. Man hade alltså inte någon maskin med lagringskapacitet. Senare fick man även här in en 650 med bandstationer, som tog en väldigt lång tid att köra igenom. Detta var egentligen början på dataåldern inom Electroluxkoncernen. Lönsamheten visade sig bli bra redan i detta ganska primitiva rutin- och utvecklingsskede. Då tyckte vi inte alls att det var primitivt utan upplevde det som ett stort steg framåt i utvecklingen. Med facit i hand kan jag lugnt påstå att detta var genombrottet.

Sedan blev jag filialspecialist och blev väl också rätt snabbt specialist på försäljarkontroll och varuförsörjning för filialer och återförsäljare. Det var en logisk utveckling att gå vidare från avbetalningsreskontran till försäljarrutinerna. De var nästan helt provisionsavlönade. Den gemensamma nämnaren var att ordersedeln utgjorde underlag för hanteringen. Detta var en mer komplicerad process, men även den med många anställda kontorister. Provisionsavräkningen gjordes en gång per månad, med ett acontoförskott. Rutinen hade stora likheter med ackordsrutinerna för arbetare i verkstäderna. Många hade oordnad ekonomi med stora löpande förskott – de levde så att säga retroaktivt. Men de som var arbetsamma och hade klart för sig att det inte var arbetsfri inkomst utan att man måste arbeta efter de system man hade lagt upp, de försäljarna tjänade väldigt mycket pengar. I Västerås vet jag till exempel att det var tre–fyra Electroluxförsäljare som i taxeringskalendern stod före biskopen och landshövdingen. Det var lite pinsamt. Lönsamheten i detta projekt blev bra även i de primitiva fördatasystemen.

Gustav Sjöblom: Nu kanske vi är framme vid den tidpunkt där du flyttade till huvudkontoret?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja. Jag blev på något sätt en filialspecialist och försörjningen utav filialerna blev väldigt viktig, så redan där började jag syssla med lagerverksamhet. Här fanns nio filialer som omfattade hela produktsortimentet och sedan var det tjugo-

fem-trettio stycken som bara hade dammsugarkonceptet. Var och en hade en lagerfunktion, självklart. När du går i en affär och skall köpa en dammsugare vill du inte ha tre månaders leveranstid. Då är den dammsugaren inte särskilt intressant för dig, för du har sugit vatten eller någonting med din dammsugare hemma och den fungerar inte längre. Alltså måste du kunna leverera den direkt och ta betalt. Butiksförsäljningen gick uppåt. De som skötte sig i direktförsäljningen blev snart förmögna och det blev också de som hade de här nio filialerna, som sedan såldes till dem när man byggde upp ett franchisingsystem som idag heter Home. Samtidigt som man hade de här nio filialerna hade man på den tiden 20 stycken franchisingbutiker som alltså var ungefär som Seven Eleven-upplägget idag. Idag är det flera, de är nog ett femtiotal som arbetar med franchising under namnet Electrolux Home.

När vi kom in i ElectroHelios och fick hela deras sortiment höll inte det här manuella systemet för försörjningen. Jag började arbeta i Danmark så jag hade både Sverige och Danmark och pendlade där emellan.

Gustav Sjöblom: Och det här är mitten på 60-talet.

Sven-Gunnar Ericsson: Nu är vi -63, -64. Jag pendlade emellan där för de hade ingen filialspecialist i Danmark utan jag fick ta det, och det berodde på att vi hade samma verkställande direktör i det svenska dotterbolaget som i det danska. Hans dotter var förresten gift med världens rikaste man. Sedan gjorde jag samma sak i Norge -65, men inte i Finland för i Finland hade man ett agentföretag som stod för alltihop. Då blev Gösta Bystedt organisationschef på HK och tog över mig till huvudkontoret nere på Birger Jarlsgatan. Det var en kulturrevolution för mig. De hade inga direktförsäljare att ta hänsyn till, utan det var mera Enskilda Bankens kultur. Där blev det försörjningsfrågor hela tiden egentligen, filialsystem, filialkontroll och allt det här, och jag jobbade i Norge och Danmark och Sverige och i Österrike, i Schweiz, i Holland, Belgien, Frankrike rätt länge, Spanien, Portugal … Hamburg i Tyskland var jag också i med direktförsäljning och filialverksamhet. Det var egentligen så att vi kopierade det svenska systemet och lade upp leveranserna till dem, lagerkontroll och överhuvudtaget det som gäller att försörja med varor. Systemen utvecklades mycket i Sverige och sedan kopierade vi dem i de andra länderna. Vi utvecklade nog en del system i Frankrike också.

Gustav Sjöblom: När du säger system nu så är det datasystem?

Sven-Gunnar Ericsson: Nu är vi inne på datasystem eller hålkorts- och datasystem, gränsen däremellan var ju lite luddig i början. Man hade två sätt att mata in data. Det ena var att stansa hålkort och det andra var att stansa remsa. Remsorna var svåra att hantera.

Gustav Sjöblom: Om vi skall göra det tydligt här: när du var kvar på filialorganisationen på St. Eriksgatan var det inte så mycket datasystem och det var lite för tidigt för att man skulle ha intresse för logistiken och försörjningssidan.

Sven-Gunnar Ericsson: Ja.

Gustav Sjöblom: Men när du kom över på huvudkontoret …

Sven-Gunnar Ericsson: … så blev det mera sådana, ja. Och det var medvetet från Gösta Bystedts sida.

Gustav Sjöblom: Drog du igång det här eller fanns det en pågående datoriseringsprocess på huvudkontoret när du kom dit?

Sven-Gunnar Ericsson: Datamaskinen stod aldrig på huvudkontoret utan det var samma som på St. Eriksgatan. Framförallt var det avbetalningssystemet som man utvecklade, men Gösta Bystedt hade väldigt mycket visioner på väldigt många områden och det var nog så att det var han som gav mig visionerna. Han förstod väldigt tidigt att det fanns pengar i logistiken. Han var framsynt där. Vi etablerade datasystem i Frankrike 1967 – tror jag det var, det var i alla fall före 1970 – på en 1401 som matades med hålkort. Skillnaden mellan den och hålkortsbearbetningen var att du slapp sortera. Den sorterade själv, den lagrade och du kunde ställa frågor till den. Men du var tvungen att ställa skriftliga frågor, så du hade en accesstid som var väldigt frustrerande och som dagens direktaccessande dataoperatörer aldrig någonsin skulle kunna acceptera. Om jag ställde en fråga och lyckades formulera frågan rätt i koderna så fick jag ju inte svar förrän nästa dag och då kunde loppet var kört.

Gustav Sjöblom: För att det var så lång bearbetningstid eller för att det var kö till batchkörningarna?

Sven-Gunnar Ericsson: Det var både och. Det var ju allting. Ofta var mina frågor kanske inte tillräckligt prioriterade. Så var det ofta. Det hade vi i Sverige och det hade vi i Frankrike och i England. Jag var mycket i Luton i England också, det glömde vi tidigare.

Gustav Sjöblom: Under den här fasen, hur fick ni teknisk expertis om datorer? Du har ju beskrivit dig själv som mera någon som förstår vad man kan använda dem till. Var kom själva kunskapen ifrån?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja, det fanns alltid. Man hade en stor kunskap internt på dataavdelningen och sedan fick man mycket teknisk hjälp utav IBM, självklart. Electrolux gjorde misstaget en gång under 70-talet att man skaffade piratdatorer i Sverige. Då fick vi ta IBM-hjälpen utomlands och det försinkade nog processen rätt många år faktiskt.

Gustav Sjöblom: Men fanns det en separat dataavdelning på Electrolux?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja.

Gustav Sjöblom: Som du kontaktade som någon sorts brukarrepresentant?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja. Vi arbetade tillsammans. Det var ju inte formella kontakter utan vi arbetade tillsammans. Det fanns en mycket duktig dataspecialist som hette Mats Schedin, mycket duktig, visionär, förstod hur man skulle använda det praktiskt. Han och jag arbetade väldigt mycket tillsammans. Det fanns en som hette Granström också som var chef där. De förstod att de inte förstod hur det skulle användas. Jag förstod hur det skulle användas, men lade mig inte i deras tekniska lösningar och då blev kemin OK. Det gick bra. Jag har bara glada minnen från det. Vi försökte alltid att det skulle var skojigt och trevligt att arbeta med det. Man skulle inte gå till jobbet och tycka att det var sjukt. Vi hade väldigt trevligt.

Gustav Sjöblom: Nu var du sektionschef på den här internationella avdelningen?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja, det var jag, under en chef som hette Hallin. Gösta Bystedt hade blivit chef för Dammsugardivisionen men var de facto fortfarande den verklige chefen.

Gustav Sjöblom: Och du fungerade som någon sorts informell projektledare? Det definierades inte som speciella utvecklingsprojekt, utan systemutvecklingen flöt in i din organisation?

Sven-Gunnar Ericsson: Jo. Vi var fem personer som hade ansvaret för utveckling utav projekt som var avgränsade, vilket var mycket svårt ibland för det flöt gärna ut. Vi hade alltså projekt, men vi formulerade oftast projekten själva, hittade vad vi kunde göra för att spara pengar. Kunde jag inte spara pengar så var det bara att glömma det.

Gustav Sjöblom: Hur mycket handlade det egentligen om transporter under den tiden?

Sven-Gunnar Ericsson: Det var försörjning av filialerna och återförsäljare och det blev ju transporter. Vi formulerade en sak – jag hittade den igår – nu skall vi se här: Rätt riktning, fulla laster, tids- och varuprecision, skadefritt.

Gustav Sjöblom: Det låter bra.

Sven-Gunnar Ericsson: Det var målsättningen. Sedan fanns det naturligtvis en kostnadssida i det hela, att lönsamheten inte fick ifrågasättas. Men de här sakerna gav kundtillfredsställelse på precisionen. Kunden accepterade leveranstider om han kunde lita på att leveranstiderna hölls och eftersom det var filialåterförsäljare som låg mellan oss och konsumenten och gav vi en leveranstid till återförsäljaren så han visste hur mycket han skulle ha i lager och vi hjälpte honom med att formulera hans egna lagernivåer. Då hade vi tidsprecisionen. Varuprecisionen bestod i att det som stod på ordern som han hade beställt skulle han också få, vilket inte var så lätt. Det var svårare än tidsprecision. Sedan skadefritt, där bildade vi på vårt initiativ, faktiskt, på organisationsavdelningen, på laboratoriet en emballageutvecklingsavdelning som faktiskt blev världsledande när det gäller vitvaruemballering. De var mycket duktiga och mycket utav det berodde på att vi samtidigt som vi byggde upp datasystemen här byggde upp ett skaderapporteringssystem som inbyggdes i detta. Då fick vi klart för oss vad det var för skador som drabbade våra produkter. Bara för att ta ett exempel så du förstår vad vi sysslade med, så fanns det en engångspall under varorna för att man skulle komma in under med gaffeltrucken. Dammsugarna hade en vanlig SIS-pall och vi kom fram till att den vanligaste skadan, som stod för mer än hälften av skadorna, var att truckföraren hade fel nivå på gaffeln så att han körde rakt in i produkten. Då lade vi in en spärr så att han bara kunde hålla två lägen, nämligen SIS-pallen och vitvarupallen. Så eliminerade man de skadorna.

Gustav Sjöblom: Och det upptäckte ni tack vare det här datorbaserade systemet?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja, det gjorde vi, helt klart.

Gustav Sjöblom: Höll ni på något med metod i systemutvecklingen? Tänkte ni abstrakt kring systemutvecklingen eller var det ganska hands-on och pragmatiskt?

Sven-Gunnar Ericsson: Mycket hands-on naturligtvis. Vi sysslade med produktflöden. Vi sysslade med lastbärare, både makro och mikro om du med makro menar fordon. Upphandling, vi hade ju inte egen transportorganisation utan vi köpte biltransporter och

järnvägstransporter. Förpackningsteknik har vi pratat om. Lagring och hantering sysslade vi mycket med. Nästan alla de här områdena sysslade vi med och det fanns inga styrsystem, så vi fick bygga upp styrsystemen själva från grunden.

Gustav Sjöblom: Och med styrsystem menar du …

Sven-Gunnar Ericsson: Det är datasystemen. Det har varit rätt intressant för mig att titta tillbaka nu. När man tittar på det här historiskt så hade vi nog kommit snabbare fram om man inte hade haft trycket att spara folk hela tiden. Det var ofta viktigare att spara tio personer än att spara tio miljoner i ett flödessystem.

Gustav Sjöblom: Det var ganska vanligt i den tidiga dataepoken, tror jag.

Sven-Gunnar Ericsson: Ja, det var det. Lönerutinerna fick till exempel oproportionerligt mycket datorkapacitet. Jag sysslade aldrig med lönerutiner mer än provisionsrutiner för direktförsäljare – det kan jag och det kan jag än idag – men så här efteråt med facit i hand kan man säga det: ”tänk om vi hade fått använda datorn istället”. Det försökte vi med, men riktig skjuts på datautveckling blev det först när Hans Werthén blev VD. Det är ingen tvekan om det. Han och Gösta Bystedt och Harry Eriksson var en trio som svenskt näringsliv väl knappast har sett maken till egentligen.

Gustav Sjöblom: Ja, vi är väl framme där nu ungefär när Hans Werthén kom till Electrolux.

Sven-Gunnar Ericsson: Ja. Men vi skall se om jag har någonting mer som kan vara intressant angående våra målsättningar. ”Rätt vara på rätt plats i rätt tid oskadad” låter väldigt enkelt men är inte så lätt att genomföra. Vi började med det redan under Wennbergepoken och kom snabbt underfund med att våra krav reducerade antalet kvalificerade transportörer till Bilspedition och ASG samt några större lokala åkare. Man hade lager på varenda filial och hade inte någon som helst lagerplanering. Om till exempel filialen i Västerås saknade en produkt som en kund ville köpa och fabrikslagret inte kunde leverera i tid så ringde man runt till de andra filialerna och frågade. Hittade man då produkten i Karlstad så satte man den som styckegods på en lastbil och körde till Västerås. Det hände till och med att man körde med bara den produkten till Västerås. Det är lätt att räkna ut vilken besparingspotential det fanns. När vi började titta på de här flödena kom vi snabbt underfund med att hela den operativa organisationen befann sig i ett kunskapsunderläge mot transportörerna som i flera avseenden orsakade stora extrakostnader och omfattande planeringssvårigheter samt ett allvarligt problem i förhandlingsarbetet. Min första förhandling om upphandling med Bilspedition var 1967 och det var en upplevelse. Jag hade med mig några tjänstemän från den dåvarande lager- och distributionsavdelningen. Redan vid första sammanträdet insåg jag att vi helt enkelt hade för dålig kunskap och alldeles för dåligt analysmaterial för en så omfattande förhandlingsrunda. Transportörerna hade ett enormt informations- och kunskapsövertag. Det var ett skämt att tala om förhandling, det var spel mot ett mål. Jag har tagit fram mina anteckningar från den tiden och de är i detta avsnitt mycket detaljerade. Då kom jag fram till att det här inte kan vara rimligt. Och då blev det en fight mellan Distributions- och Lageravdelningen och Inköpsavdelningen. Inköp insåg Distributionsavdelningens underläge och hävdade med viss rätt att det var bättre för koncernen att förhandlingar av detta slag skulle betraktas som ett inköpsärende och följaktligen skötas där. Det skulle emellertid inte tillföra något och kunskapsunderläget skulle bestå. Läget var emellertid så uppenbart att Wennberg inte hade något annat alternativ än att föra över förhandlingsansvaret till Inköp, med reserva-

tionen att vi på Organisationsavdelningen fick ansvar för ett totalprojekt innehållande distributions- och lagerstrategier, operativa koncept, rutiner och informationsprogram. Inköp förhandlade fram en rabattsats rakt över på listpriserna. Istället för 20 procent fick de kanske 25 procent eller något sådant och det påverkade ju inte kostnadsläget ett dugg. Alltihop gick åt helsike i alla fall.

Gustav Sjöblom: Vad menar du med gick åt helsike?

Sven-Gunnar Ericsson: Om du sitter och kör enstaka produkter från Karlstad till Västerås eller kors och tvärs i hela landet så betyder fem procent rabatt på frakterna ingenting. Det påverkar inte det hela.

Men då satte vi igång att kartlägga flödena. Det var då vi fick fram att stansa varje order, att sätta koder på orderna som var sägande, nummer alltså, rätt nummer och koder och se till att vi fick produktnummer. Gösta Bystedt satte en särskild grupp, där jag bara deltog, på att utveckla produktnummer. Det var en kollega till mig som hette Göran Eriksson som gjorde det jobbet. Vi tog alltså fram alla koder för att kunna få tag i saker och ting i datasystemet eller hålkortssystemet och det lyckades vi med. Då hade vi 1401 och då kunde vi ställa frågor. Det gällde att ställa rätt fråga, men då kunde vi få fram kunskap om vad som verkligen hände.

Gustav Sjöblom: När du säger ”vi” i det här sammanhanget är det alltså …

Sven-Gunnar Ericsson: Mitt folk och en del andra. Framförallt var det de på distributionsavdelningen som fick möjlighet att göra det. Jag vill inte påstå att de var speciellt duktiga på att använda det, men de gjorde det så småningom och gjorde det med framgång. Och nästa gång vi hade förhandling så var rollerna ombytta, det kan jag lova.

Gustav Sjöblom: Och hur lång tid hade det gått då?

Sven-Gunnar Ericsson: Det var nog två år, för Hans Werthén hade blivit chef. Säg att det var -69 eller -70, för jag hade nog börjat med ett annat jätteprojekt där.

Då tog vi det här och då var det rätt riktning och fulla laster. En filial kan inte få leveranser dagligen för då blir det styckegods, men däremot om du har ett större lager, ett regionalt lager, och kan leverera till ett antal filialer från detta. Vi sade ”OK, vi minskar antalet lager från tio till fem.” Vi hade lager i Sundsvall, Stockholm, Malmö, Göteborg och Jönköping. Centrallager hade vi i Mariestad, Motala – ja, det var inte centrallager utan det var fabrikslager, skall vi kalla det för – och i Västervik så småningom. Jag har inte berört fabriksförändringen, men det inträffade under den här tiden att man lade ned fabrikerna i Hammarby, på Essingen i Stockholm, Borås, och Göteborg och koncentrerade tillverkningen till Mariestad, Motala och Västervik. Det gjorde man så småningom. Det var den tekniska sidan och det hade inte jag med att göra, men det påverkade ju mitt arbete i allra högsta grad. Istället för att köra ut till en massa småfilialer körde man alltså till de här distributionspunkterna och då fick vi plötsligt fulla laster på de långa sträckorna. Detta påverkade i högsta grad kostnadsnivån på leveranserna och då kom vi underfund med att här hade vi fått sådana effekter att den långa sträckan, som i genomsnitt var trehundra kilometer – det som är avgörande här är avståndet Göteborg-Stockholm, för här gick ju de stora flödena och det råkar vara väldigt nära 300 kilometer – stod för en tredjedel utav distanskostnaden och den korta leveransen ut till återförsäljaren stod för två tredjedelar av distanskostnaden. Då hade vi alltså löst makroproblemet, det långa, men vi hade inte löst det lilla. Plötsligt hade vi fått ett annat förhållande där. Tidigare när jag hade filialerna och körde till exempel till Karlstad och Västerås var kortleveranserna kan-

ske en femtedel och det långa fyra femtedelar. Det är inte fakta, men det var de storleksordningarna.

Gustav Sjöblom: Och det här pågick parallellt med det här andra internationella arbetet som du höll i?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja. Jag gjorde det här och sedan gick jag och gjorde det där.

Gustav Sjöblom: Var det här under filialtiden?

Sven-Gunnar Ericsson: Det var efter att jag hade flyttat till HK som vi gjorde detta. Tidsepoken här är -67 till -72 ungefär. -72 köpte vi Facit och då var detta färdigt. Här fordrades en ganska ordentlig datastyrning av transporterna för att få ihop lasterna, för det var en massa order och man måste ha klart för sig vad de skulle leverera ute på filialerna nästa vecka. Jag ville ju inte köra upp till Sundsvall och sedan köra till Stockholm och kanske till Göteborg. För att dimensionera var jag tvungen att ha ett hum om vad återförsäljarna som får sin försörjning från Sundsvallslagret – eller Timrå som det låg i – skall ha nästa vecka. Det hade vi klarat och då får du tänka dig att man hade listor. Idag när man sitter och kan arbeta med en skärm och ta produkterna där och bara plocka ut det, så kan man inte förstå hur det var att sitta och arbeta med listor på det här sättet.

Gustav Sjöblom: Vid den här tiden började det ju komma de första realtidssystemen. Det var inte så vanligt men det fanns på SJ och SAS till exempel, men det var ingenting som ni övervägde?

Sven-Gunnar Ericsson: Nej. Vi hade realtid, men inte på det här området. Det var så stora förändringar som det skulle innebära att man hesiterade för kostnaderna. Så vi hade inte realtid på detta och det var väl inte riktigt den mognaden. För realtidsarbete fordras ju en viss mognad och vi hade inte det, utan vi hade listor och frågor.

Gustav Sjöblom: Du beskriver det som att det var ganska framgångsrikt arbete?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja, ja, ja, ja, ja, ja. Det var sådär så vi fick stjärnor i himlen, vet du. Det syntes ju på resultatrapporten. Vi hade varit tillräckligt framsynta att se till att våra kostnader fanns samlade på särskilda konton.

Gustav Sjöblom: Du jobbade egentligen inte på någon transportavdelning?

Sven-Gunnar Ericsson: Inte här, nej.

Gustav Sjöblom: Men du verkar ändå ha varit ganska central i förhandlingarna gentemot speditörerna. Men det fanns ingen transportavdelning egentligen utan det var distributionsavdelningen?

Sven-Gunnar Ericsson: Officiellt hette det Marketing Supply och de hade ju lager och Leistam som chefen hette var operativt väldigt duktig. Han förstod inte det här, men han förstod att han inte förstod och därför kopplade han in oss, så det fanns inte någon som helst motsättning mellan oss och distributionsavdelningen.

Gustav Sjöblom: Samma med inköpssidan?

Sven-Gunnar Ericsson: Under hela tiden. Ja, jag kan inte komma ihåg något annat. Vi kom till gemensamma lösningar hela tiden. Vi utredde, vi föreslog och han genomförde.

Gustav Sjöblom: Kan du beskriva din avdelning? Vad den hette och om man kan definiera vilken uppgift det var i organisationen.

Sven-Gunnar Ericsson: Nej, det är svårt det. Det är svårt.

Gustav Sjöblom: Så det var en ganska fri roll då, någon sorts problemlösning?

Sven-Gunnar Ericsson: Det var en mycket fri roll och jag rapporterade direkt till Hans Werthén. Det gjorde att jag hade en förankring i och en förståelse för de här problemen i företagsledningen. Utan det hade det aldrig gått. Hade inte Bystedt, Harry Eriksson, Anders Scharp och Hans Werthén ytterst begripit det så hade jag aldrig kommit någonstans.

Gustav Sjöblom: Vi kanske skall säga några ord om vad som hände när Hans Werthén kom till Electrolux eller hur du kom i kontakt med honom?

Sven-Gunnar Ericsson: Han kom in 1967, den 17 maj på Norges nationaldag. Då började ett nytt tidevarv för Electrolux. Hade vi inte haft de här förarbetena – jag kallar detta för förarbeten, därför att vårt system som vi kallade för ELOF och som fortfarande kallas för ELOF …

Gustav Sjöblom: När fick det det namnet?

Sven-Gunnar Ericsson: 1966, och det står för Electrolux Lager- Order- och Faktureringssystem. Men systemet har ändrats många gånger, från att vara mer eller mindre hålkortsbaserat, till 1401, till 360 och så hade vi en piratmaskin motsvarande 360 under en fyra-femårsperiod. Då arbetade jag mycket med den franska organisationen som hade IBM-förankring. Vi hade ytterligare fem on-linesystem, men det var ELOF:s grundprinciper. De grundprinciperna är ”I rätt riktning, fulla laster, tids- och varuprecision – skadefritt är en biprodukt – och fakturering. Det är alltså ett ordersystem som påverkar lager och leveranser och slutar med fakturering och en access till reskontran och betalningsrutinerna.

Vi hade klart för oss väldigt tidigt, faktiskt i början på 70-talet, att det här skulle vara slutprodukten senare. Vi hade någonting som kallades för Intrans som etablerades under andra hälften utav 80-talet. Det skall vi alltså inte diskutera idag. Det var styrningen utav komponenter till fabrikerna och inleveranserna utav komponenterna, som baserades på en ingår-i-lista. Ingår-i låter väl bra, va? Det är alltså komponenter som finns i varje produkt. Det här kommer in i fabrikens interna system och då har du matningen till monteringsbanden, löner, ackordslöner och alla möjliga sådana där saker. Det slutar i att det går över till fabrikslagret eller eventuellt till direktdistribution till ett annat lager. Här kommer ELOF in och efter det ligger de ekonomiska systemen. Det är egentligen ganska enkelt.

Gustav Sjöblom: Är det fortfarande bara internt inom Electrolux? Det är inte ett öppet system mot andra företag du beskriver här?

Sven-Gunnar Ericsson: Nja. Det finns öppna utgångar mot transportörer i olika länder, till exempel Schenker numera eller då Bilspedition.

Gustav Sjöblom: Hade de tillgång till samma information?

Sven-Gunnar Ericsson: Nej, de kommer inte in där, men de får automatisk output från det. Det fanns containeroperatörer och sådana som naturligtvis också fick sin information där. Vi hade till exempel till Bilspedition, men det ligger på 80-talet, där man hade planeringshorisont en vecka och planeringshorisont en månad, där man alltså hade lagt in byggleveranser som skulle verkställas på sikt, så de kunde planera. Samarbetet med Bilspedition/Schenker var och är väl fortfarande väldigt nära.

–Lunchpaus–

Gustav Sjöblom: Då fortsätter vi intervjun här och kan säga att det blev en brytpunkt runt 1967 när Hans Werthén kom. Han inledde ett stort strukturrationaliseringsprogram och du och han fick en väldigt god kontakt från början som sedan höll i sig.

Sven-Gunnar Ericsson: Vi kan väl göra en liten resumé var vi var någonstans nu. Vi hade uppnått vid det här laget att vi hade alla order och alla leveranser väldokumenterade i ett hålkortsbaserat datasystem. Vi hade fått in 1401-maskinen och vi hade fått en vettig informationsbas att bygga på som vi sedan kunde hantera. Så hade vi möjlighet att använda detta som styrsystem till lagerplanering, lastplanering, leveransplanering och överhuvudtaget allting som man behöver för att kunna agera. Vi kunde ställa frågor till systemet. Det hade vi klarat av och det var en enorm framgång. Det innebar att man kunde ställa en fråga ”hur många, hur mycket, vilka leveranser och hur stora leveranser har jag i ett geografiskt område i Sverige?” Allt detta kunde jag nu klara, nu kunde jag hantera och styra det hela. Vi hade kommit till att vi hade ändrat på rollfördelningen vid förhandlingar med transportörerna. Det kommer Bengt Risén att komma ihåg.

I början på 70-talet kom vi också underfund med att man skulle vilja få bort de här fem lagren och få centralorganisation, men det skulle förutsätta att jag kunde planera hela sträckan, hela vägen. Tack vare att Bilspedition hade en rikstäckande möjlighet inledde vi förhandlingar med dem och det var väldigt bra. Vi kom fram till ett system som var ett terminalsystem där man kunde bibehålla den långa sträckans fullastsystem. Vi hade alltså två centrallager, ett i Mariestad och ett i Motala. Jag kunde av fysiska lokalproblem och ekonomisk snålhet inte bygga ett stort centrallager.

Gustav Sjöblom: För att det skulle ha blivit för stort?

Sven-Gunnar Ericsson: Dels hade det blivit för stort, dels kunde jag inte få pengar till det. Men jag hade möjlighet att göra det i Mariestad och Motala, i fabrikslokaler och i nybyggnation på grund utav ett statligt stöd som vi fick till det här området i samband med andra strukturrationaliseringar. Om jag tar Timrå som ett exempel, så fick jag fram ett system inom ELOF:s ram i samarbete med Bilspedition, där vi tog fulla laster till alla andra lager utav Motalas del av sortimentet och Mariestads del av sortimentet, såg till att de tajmades tillsammans, i det här exemplet till Timråterminalen, och en spridning i största möjliga laster ut till återförsäljarna därifrån. Det här var mycket lyckosamt för båda parter. Vi hade överenskommelser som gjorde att vi hade en begränsning i vårt lastutnyttjande i den fulla lasten, som gjorde möjligt för Bilspedition att ta in andra kunder samtidigt och planera tillsammans med oss. Det här systemet stod sig. Terminalsystemet är faktiskt basen för samarbetet med Bilspedition. Med det förvandlades detta plötsligt till en terminal i Bilspedition. Bilspedition tog över de fem regionallagren och tog in dem i sin verksamhet.

Gustav Sjöblom: De tog över lagerhanteringen alltså?

Sven-Gunnar Ericsson: Där blev ju ingen lagerhantering, men det blev en terminalhantering. De tog över personalen och det blev ett för alla parter mycket lyckosamt. Utan detta datasystem, ELOF, och den planering som vi lyckades göra tillsammans med Bilspedition hade detta aldrig gått.

Gustav Sjöblom: Vad är det för årtal på det här ungefär?

Sven-Gunnar Ericsson: Det skedde ju inte över en natt. Det var rätt väl tajmat med Facitköpet, för det blev en väldig belastning för oss, så vi är alltså i början på 70-talet. Arbetet med detta började redan -69, -70 men genomförandet blev väl i början på 70-talet. Vi tog det one by one. Det var ju en väldigt stor förändring.

Gustav Sjöblom: Och nu fanns du i en annan roll?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja, nu var jag chef för organisationsavdelningen. Det var Sven Leistam som var operativ chef på det som vi då hade döpt om till marketing supply-divisionen, men här fanns ett så djupt och så bra samarbete så det blev aldrig ni och vi eller något sådant utan det fanns en vi-anda hela tiden och den var väldigt stark under Hans Werthéns tid. Under Wennbergs tid hade man ju haft att ta hänsyn till en vendetta som fördröjde väldigt mycket, dock inte på datasidan och leveranssidan utan på andra områden i koncernen mellan Electro Helios-folk och Electroluxfolk. Man kan väl säga att Electroluxfolket i regel vann på utlandsmarknaderna och Electro Helios-folket vann i Sverige. Men vi kände aldrig av det i min funktion. Jag kände inte av den rivaliteten, därför att det fanns väl ingen konkurrens från Electro Helios sida. Jag var rätt lycklig på det sättet.

Gustav Sjöblom: De hade inte samma distributionsorganisation?

Sven-Gunnar Ericsson: Nej, de hade inte det. De tänkte inte riktigt på det sättet. Det har kastats väldigt mycket skit på Wennberg, men det var ingen dålig chef. Han rationaliserade och effektiviserade tillverkningsprocessen i Sverige och det var i och för sig en nödvändig sak det också. Han och Anders Scharp lade ned fabrikerna i Borås, Hammarby, Essingen, flyttade om dammsugartillverkningen från Essingen till Västervik, flyttade kylskåpstillverkningen till Mariestad och flyttade spistillverkningen som gjordes i Hammarby och Borås till Motala. Man koncentrerade det där och hade det inte i storstadsregionen där man hela tiden fick slåss om folk och lönerna naturligtvis stack iväg och det var mycket problem. Det var mycket lättare i de lite mera idylliska platserna.

Det styrsystem som vi hade var vi tvingade till att köra weekendkörning på. Vi körde nattkörningar och vi körde sammanfattande planeringsstatistik och allting sådant. Styrstatistik körde vi i weekendkörningarna. Blev det maskinhaveri och sådant – vilket det ju blev på den tiden, det blir det väl idag också – hade vi naturligtvis problem med bristande service. Det fanns inte folk tillgängligt hos reparatörer och sådana där saker. Det var egentligen de problem vi hade.

I början på 70-talet började man bygga om ELOF för online och direktaccess. Första omgångarna blev egentligen aldrig riktigt genomfört förrän jag tog över marketing supply-divisionen, som då kallades logistikdivisionen 1978. Då gick Leistam i pension och då tog jag över efter honom. Då hade vi online, men det blev inte helt genomfört. Det genomfördes rätt långsamt. Vi hade en trettondagsafton som jag aldrig glömmer. Då kapsejsade hela systemet och det tog nästan ett år att reda ut skadorna.

Gustav Sjöblom: På vilket sätt då?

Sven-Gunnar Ericsson: Det blev ju fel i alla siffror och alla lager och allting.

Gustav Sjöblom: Ni hade ingen backup maskin?

Sven-Gunnar Ericsson: Jo, vi hade det, men de körde fel så backupen kapsejsade också. Det var maximal skadeverkan.

Gustav Sjöblom: Vems ansvar föll det på?

Sven-Gunnar Ericsson: Dataavdelningen. Jag satt ju som kravställare. Men det var inte frågan om att utkräva något ansvar här, utan det var att försöka samla styrkorna att reda upp det. Jag hade en tjänstemannastrejk där också någonstans, men då hade jag ett manuellt system som några utav mina medarbetare hade tagit fram. Nu kan man ju säga att Bilspedition och Bengt Risén höll mig med lokaler nere i staden där vi satt i deras konferensrum på Biblioteksgatan och körde ordersystemet med folk som strejkade.

Gustav Sjöblom: Med folk som strejkade?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja. Som alltså inte ville strejka, och då satt vi på Biblioteksgatan och körde det här systemet under tre–fyra veckor och klarade alltså leverans. Man strejkade inte på lagren i Mariestad och Motala, så fick de bara order – och de fick handskrivna order som vi skrev ut där nere – så hade vi kollat upp det på det sättet att vi kunde köra det i efterhand och datera upp alltihopa. Men det vågade vi inte tala om då.

Gustav Sjöblom: Tala om för …

Sven-Gunnar Ericsson: För facket, till exempel. Jag behövde ju inte strejka. Jag var ju VD för dotterbolaget Distrilux, så jag hade frikort. Jag och min sekreterare arbetade på Essingen och styrde det hela.

Gustav Sjöblom: När var det här sammanbrottet, sade du?

Sven-Gunnar Ericsson: Sammanbrottet var på min tid. Jag skulle tro att det var trettondagsafton -79. Jag har förträngt det faktiskt.

På organisationsavdelningen hade jag ungefär – ja, det varierade lite, men där var nog mellan tjugo och trettiofem utredare som jag hade på olika jobb. När vi körde det stora lokalprojektet var det sju-åtta man, tjejer där och de här systemen tog mycket folk. Sedan körde vi servicesystem också på data, servicestyrningen, där hade vi faktiskt en fot inne också som vi inte har berört här. Vi byggde upp ett servicesystem under den tiden, men det kan vi bara nämna här. Jag var inte sådär väldigt djupt involverad i det. Det var mitt folk, bara. Sedan är det klart att en väldig stor del utav 70-talet gick åt till att förfina samarbetet med Bilspedition och dataöverföringen däremellan. ELOF förfinades och det fortsatte sedan in på 80-talet. Hela tiden förfinade vi systemet och det var lastoptimeringar och vi hade stuvningsmodeller. Det fanns en internationell del utav detta också där vi lastade containers. Vi var nog uppe i trettiotusen TEU från Europa. Det blir ju femtontusen fyrtiofotare och större delen gick från Motala.

Sedan började vi på 70-talet att förstå att om man skulle fortsätta att reducera fraktkostnaderna var man tvungen att börja ägna sig åt godsbalanser. Om du kör 100 mil i en riktning och det inte finns något gods där så måste du antingen köra tomt tillbaka eller

skrota bilen där och att skrota bilen är ju liksom inte riktigt aktuellt. Då började vi samarbeta med olika andra kunder som vi visste hade material. Det är Norrlandsorterna som är värst, därför att där finns det i regel inte lämpligt styckegods utan det är råvaror. Det började vi syssla med inrikes, men framförallt i Europa. Vi köpte Zanussi så småningom – det var nog in på 80-talet lite grann – vilket innebar att vi var tvungna att bygga en pendel mellan Sverige och Italien, mellan Frankrike och Italien och mellan England och Italien. Under 70-talet började vi använda våra datasystem till att räkna ut var vi hade egen balans och var vi hade balansproblem. Nu är jag lite flummig här när det gäller årtal. Vi kommer nog in på 80-talet rätt mycket här och det skall vi kanske inte göra, men detta förbereddes och byggdes upp under 70-talet. Dels redde vi ut var vi hade bristande egna balanser. Vi hade till exempel en fullständig enkelriktad trafik till USA i containertransporterna. Sedan köpte man Husqvarna – men då är vi på 80-talet – och då lyckades vi alltså skaffa en motpendel och det innebar att man kunde resonera frakter i båda riktningarna i samma förhandling och det sänkte priserna högst väsentligt. Stockholm var ett väldigt stort problem, Paris ett stort problem. Skall man lägga ett lager i Sverige någonstans så skall det läggas i Stockholm. Stockholm är ett konsumtionsområde där nästan alla transporter går ut tomma. Du har åttio-tjugo nästan där. Om du kan skapa distribution från Stockholm kan du köpa den väldigt billigt, därför att alla har tomma fordon som går ut från Stockholm. Åtminstone var det så på den här tiden. Vi resonerade på fullt allvar kring att lägga ett centrallager i Stockholm och ta in det via sjön ifrån de utländska fabrikerna och köra tåg från tillverkningen i Sverige upp till det här centrallagret och sedan distribuerade därifrån, men det blev aldrig realiserat på grund av den här lösningen med Bilspedition i Mariestad och Motala. Så småningom när vi köpte Husqvarna fick vi ett i Jönköping också, så vi hade tre stycken.

Gustav Sjöblom: Ni måste ha varit en av de allra största kunderna hos Bilspedition?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja, vi var väl störst.

Gustav Sjöblom: Hur mycket hade ni möjlighet att påverka deras arbete, allt ifrån sådant som systemutveckling och själva datasystemets utseende till verksamheten?

Sven-Gunnar Ericsson: Det var ett mycket bra samarbete och det var ett givande och tagande. Vi gjorde tvåårsavtal med dem, någon gång treårsavtal, och vartannat år hade vi det stora slagsmålet i en mycket, mycket intensiv förhandling. Men det var förhandling med fakta och det var få spelare som visste precis vad som gällde. Det var ju kortspel det här, så det gällde att inför varje förhandling ändra på systemet, för då visste inte motparten riktigt vad man skulle göra. Bengt Risén var mycket skicklig också på det.

Gustav Sjöblom: Var det han som höll i det här?

Sven-Gunnar Ericsson: Det var han och Sven Ove Andersson. Jag kallar inte dem för motståndare, för det var de inte. Vi hade alltid en gemensam vilja att lösa det hela. Det som hindrade oss ibland var att marginalerna blev mindre och mindre på vitvaror i och med att det kom så mycket konkurrens. Vi kunde inte ta ut priser för materialprishöjningar och det satte hårdare press på oss, men man hade förståelse för det i Bilspedition och vi löste problemen, egentligen genom att vi lät andra kunder betala. Och vi var flexibla.

Vi körde upp till Luleå och sådant där och då blev det nog aldrig fullt, utan då fick de nog mellanlanda på ett par ställen och skaffa mera gods. Östersund är ju ett torrt hål när det gäller leveranser. Vi hade en försäljningschef på Electro Helios som sade att om vi

skulle sluta distribuera i Norrland skulle vi få mycket bättre resultat. Det var ingen tvekan om att det var rätt, men så kunde vi ju inte resonera i ett storföretag som Electrolux. Då hade vi ju förlorat resten också.

Gustav Sjöblom: Det är bara Bilspedition som du har nämnt vad gäller transportsäljare. Hade ni någon direktkontakt med andra?

Sven-Gunnar Ericsson: Med ASG ja, ja, visst. Men i Sverige blev Bilspedition väldigt dominerande. Vi hade ASG ganska länge på några storstadsregioner. De hade säkert samma kunskaper som Bilspedition, men de hade inte riktigt samma vilja att lösa problem. Vi ställde ju krav på datasamarbete och allt sådant där innebär ju att man måste vara två för att dansa tango, som någon sade i TV här. Det var nödvändigt att båda var med om det, annars hade det inte gått.

Gustav Sjöblom: För utlandstrafiken, gick den kontakten också vi speditionsbolagen?

Sven-Gunnar Ericsson: Nej, vi körde rätt mycket i egen regi. Vi hade naturligtvis transportörer. Vi körde mellan Sverige och Italien och mellan Frankrike och Italien och mellan Frankrike och England. Vi körde England/Irland till ett lager i Le Havre och därifrån distribuerade vi den engelska distributionen via en seabridge över till Southampton. Då körde vi på järnväg i egen regi, vilket sedan utmynnade i att vi hade ett eget järnvägsvagnbolag i Nordwaggon. Där gjorde jag en järnvägsvagn, men nu är vi inne på 80-talet så det skall vi kanske inte prata om. Vi konstruerade en specialvagn, den så kallade Laaisvagnen som går att öppna så att du kunde komma in uppifrån. Den fick jag medalj för av en utländsk statschef.

Gustav Sjöblom: Hur såg samarbetet med SJ ut?

Sven-Gunnar Ericsson: Samarbetet med SJ var mycket bra. Det utmynnade så småningom i att vi ägde Nordwaggon tillsammans. Nordwaggon bildade vi tillsammans med ASG som ägdes utav SJ, men sedan tog SJ Gods över de femtio procenten, så vi hade ett mycket bra samarbete med SJ och jag satt i styrelsen för SJ i nästan tio år.

Gustav Sjöblom: Gällde det även på datasidan? Fanns det någon form av integration där?

Sven-Gunnar Ericsson: Nej. Där var det inte. I Nordwaggon fick man det så småningom, men det var väldigt svårt att få till. Skulle man ha datasamarbete med SJ var det på deras villkor utan kompromiss.

Gustav Sjöblom: Varför var det så, tror du?

Sven-Gunnar Ericsson: Det får du fråga dem. Det är väl så att de var hårt styrda utav andra faktorer.

Gustav Sjöblom: Kan organisationsstrukturen ha spelat en roll, att det var ett statligt verk och inte kommersiella drivkrafter?

Sven-Gunnar Ericsson: Påverkade naturligtvis det hela. Vad gjorde vi mer under 70-talet? Ja, vi etablerade ju de här tankarna utomlands också. Frankrike var mycket framgångsrikt. Där byggde vi ett lager i Marly-la-Ville, åtta kilometer från Charles De Gaulle-

flygplatsen, som blev en total framgång. Hans Werthén köpte ju, eller bolaget köpte Arthur Martin som var en stor mjukvarutillverkare i Frankrike, och det gjorde att vi fick väldigt stora kvantiteter där. Vi hade nästan en kopia utav datastyrningen i Frankrike med en dataavdelning i Senlis några kilometer från Marly-la-Ville. De körde en förfranskning utav ELOF med samma inriktningar och samma målsättningar och det gick väldigt bra. I Tyskland hade vi inte köpt AEG då och var inte så stor spelare, men vi var väldigt stora på dammsugare och hade ett distributionssystem från ett lager som låg i Altona utanför Hamburg och som gick med liknande system, men dammsugarna är liksom inte riktigt samma volymer, så det blev inte tillräckligt stort. Luton däremot hade en liknande datalösning med samma målsättning och samma lösningar egentligen, även om de datatekniska lösningarna där var lite annorlunda. Men det är varianter som inte man behöver ägna sig så mycket åt.

Gustav Sjöblom: Hade du någon direkt kontakt med rederier eller andra aktörer i sjöfarten?

Sven-Gunnar Ericsson: Oh ja, oh ja, oh ja naturligtvis. Vi var ju stora på detta. På Nordatlanten var vi större än Volvo – på den tiden, numera tillverkas en del lokalt i USA.

Gustav Sjöblom: Vilka rederier var det?

Sven-Gunnar Ericsson: Det var Seatrain, Sealand och … ja, vi hade alla konferensrederierna och dessutom hade vi Evergreen, kineserna. Inom ELOF:s ram hade vi tagit in stuvningsprogram så man kunde optimera och maximera allting som gick in i en container. Man visste hur man skulle stuva det.

Gustav Sjöblom: Men det fanns inga gränssnitt mot stuverierna i svenska hamnarna på datasystemet?

Sven-Gunnar Ericsson: Nej. Däremot hade vi ett ganska stort samarbete med amerikanska tullen och amerikanska stuverierna i Port Elizabeth och i Baltimore. Där fanns det ett datasamarbete. De fick information från oss. Jag vet inte riktigt hur de använde den, men det användes för distributionen vidare då till Elcart i Indiana där vi hade lagret för kylskåpen. Vi byggde sedan ut en väldig organisation under 80-talet i USA genom att vi köpte en massa företag där. Det byggdes upp i slutet av 70-talet och under hela 80-talet, med egentligen samma tankar som i Sverige med långa sträckan – och i Amerika blev den ju väldigt lång – egen samlastning, fulla fordon rakt över kontinenten till Salt Lake City och Los Angeles och allt vad det heter, från Columbus, Ohio och också från Chattanooga. I Chattanooga hade vi det största lagret.

Gustav Sjöblom: Var det mycket av utskeppningen som skedde från svenska hamnar?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja, det mesta gick från Göteborg vidare till Hamburg eller det mesta till Rotterdam.

Gustav Sjöblom: Göteborgs hamn hade lite datasystem i slutet av 70-talet, bland annat ett som hette TICS. Var det någonting som ni kom i kontakt med?

Sven-Gunnar Ericsson: Nej, det använde inte vi. Det mesta utav vårt gods gick via Rotterdam och vi körde nog rätt mycket tåg till Rotterdam också. Vi var ju stora på Maersk

och Sealand och Maersk och Sealand gick ju ihop sedan och Seatrain gick omkull. Jag tror inte det var vi som orsakade det men …

Gustav Sjöblom: Varför var det i första hand de utländska rederierna som kom i fråga?

Sven-Gunnar Ericsson: Vi körde ACL också. Men det var ju en förhandlingsfråga. ACL var ju oerhört konferenstrogna, men det var inte Maersk och Sealand alls. Man kunde kompensera sig. ACL var väldigt konferenstrogen och det är klart att har man ett avtal och sådant så skall man naturligtvis följa det. Vi betraktade nog Sealand och Maersk som våra vänner.

Gustav Sjöblom: Nu jobbade inte du så mycket direkt själv operativt med datorer, men jag antar att du ändå behövde följa med i den snabba utvecklingen på något sätt för att se vad som hände, både på hårdvarusidan och inom tänkandet?

Sven-Gunnar Ericsson: Nej, det var ju jobbigt även för mig att hänga med. Vi var ju tvungna att försöka att se … Vi hade ju till exempel problemet med listorna. Du har aldrig arbetat med listor, så du inser inte vilket enormt problem det är. Tänk dig att du tar bort skärmen från datorn och istället tar en kabel och sätter den till en skrivmaskin som skriver ut allting. Så skriver du in och så stansar du det på hålkort, en fråga: ”hur stora leveranser har vi till Östersund under de här veckorna” – bara som ett exempel på en fråga – och sedan fick tjejerna stansa in det, mata in det i maskinen och sedan efter en tid fick du en lista på vad som hänt. Så länge man inte begrep att det skulle kunna gå, så tvingades man ju arbeta med det, men så småningom när man hade sett att det gick att få det direkt, då förstod man ju att man måste komma dit väldigt snabbt och då blev man ju otålig och då gick tåget kanske lite för fort ibland.

Gustav Sjöblom: Men hur gjorde du eller ni för att hänga med? Åkte ni på konferenser eller läste ni böcker, tidskrifter, pratade ni med andra som kunde mycket, var det hårdvaruleverantörerna?

Sven-Gunnar Ericsson: Jag hade ett system själv där nästan var och en utav alla mina medarbetare fick i uppdrag att vara någonting som jag kallade för förläsare. Vi hade delat upp tidskrifter och alla sådana här saker som förekom för att följa den tekniska utvecklingen och snappa upp saker och ting som kunde vara bra för oss. Så läste de det och så träffades vi och så fick de tala om att ”Nu har jag hittat detta och detta, där och där.”

Gustav Sjöblom: När började du med det här?

Sven-Gunnar Ericsson: Det började jag nog med så fort jag blev chef, så det var någon gång på slutet på 60-talet. Det satte jag i system, för jag kunde ju inte hänga med själv där. Det finns ingen möjlighet. Det var inte mänsklig kraft.

Gustav Sjöblom: Minns du vilka tidskrifter det var?

Sven-Gunnar Ericsson: Vi hade nog förläsningssystem på tjugofem-trettio olika skrifter. Det var mycket amerikanska skrifter som vi prenumererade på från Amerika och som kostade skjortan.

Gustav Sjöblom: Fanns det några konferenser på det här området som man åkte på?

Sven-Gunnar Ericsson: Vadå?

Gustav Sjöblom: Några konferenser.

Sven-Gunnar Ericsson: Nu satt jag och tänkte på konferenser på sjön! Naturligtvis var vi med på i princip det som anordnades och mässor och sådant. Vartenda mässbesök på den tiden gav ju utdelning. Flera gånger chartrade vi ett plan ned till Hannovermässan och fyllde det med Electrolux-folk. Det betalade sig nästan alltid. Vi lade nog ned rätt mycket på mässor och på konferenser och sådant i anslutning till mässor. Det fanns rätt mycket att hämta i Paris faktiskt, det fanns mycket att hämta på Stanford i USA. Det var en källa till mycket glädje, Stanford University, där hämtade vi rätt mycket.

Gustav Sjöblom: Hur pass mycket hjälpte det i det här avseendet att vara ett så pass internationellt företag? Jag tycker på din beskrivning att det verkar som att Electrolux kanske haft mer organiserad kunskapsinhämtning på internationellt plan jämfört med vad jag har sett förut?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja. Electrolux var ju internationellt från början. Redan Wenner-Gren efter första världskriget byggde ju upp företaget internationellt. Basen egentligen för det hela var fabriken i Tempelhof som låg vägg i vägg med Ufa Film som var känd i ett annat sammanhang ute vid gamla Tempelhofflygplatsen i Berlin. Tyskland och Österrike var ju egentligen basländer för hans verksamhet. Den internationella basen och traditionen fanns ju hela tiden i Electrolux. Den var inte något nytt och den överlevde fusionen. När Electro Helios-folket kom in var de helt handikappade, för de kunde ju inte språk. Skall man kunna arbeta internationellt fordras det att man inte är rädd för att det skall komma ett telefonsamtal på ett utländskt språk och drabbas utav totalkollaps för det, men det hände. På Electrolux blev du inte anställd – ja, det är klart att kontorister på avbetalningsreskontran och sådant kunde du inte ställa de kraven på, men för befordringspersonal var det normalt sett minst två främmande språk som gällde, och inte på skolnivå utan du skall kunna deltaga i sammanträden. Majoriteten utav sammanträdena i Electrolux hålls fortfarande på engelska. Skrifter som utredningar och PM skrivs på engelska och det gjorde de då också. Det här är självklarheter.

Gustav Sjöblom: Jag dröjer kvar i det här med kunskapsinhämtning. Vad fanns det för organiserade samarbeten utanför Electrolux? Var ni med i några dataföreningar eller …

Sven-Gunnar Ericsson: Ja, vi deltog i alla föreningar, för det var ju kunskapsinhämtande. Kunskapsinhämtande var ju överhuvudtaget … jag vill inte säga att det var ett problem, men det var ett mål i sig. TFK fick vi mycket kunskap från. Jag var ordförande där i tio år också mot slutet här. TTF var också en viktig kunskapskälla och när det gällde de fysiska transporterna är de det fortfarande. Industriförbundets Transportråd, numera Näringslivets Transportråd, sitter på kolossalt mycket kunskaper. Universitet och högskolor, till exempel KTH och Chalmers, utnyttjade vi till bristningsgränsen.

Gustav Sjöblom: Och hur mycket av det här gällde datasidan?

Sven-Gunnar Ericsson: Jo, det var mycket. Alltså, allting här när det gäller transporter har en dataanknytning, därför att det är styrningen som är det väsentliga. Att sitta och köpa transporter och skaffa sig rabatter ger ju ingenting, för det kompenserar han bara genom att lägga in en kilometer extra eller någonting sådant. Det är så det går till. Alltihop är ju styrning och under 70-talet och framförallt under 80-talet kom det dessutom in

att man var tvungen att vara väldigt vaksam på lagervolymerna, därför att kapitalkostnaderna steg brant under slutet på 70-talet och 80-talet. Då fick du in en parameter till i målsättningen och då blev det större och större krav. Från Zanussi, där vi tillverkade det mesta, hade vi järnväg till Le Havre, till Mariestad, till Nürnberg och till Holland. Det här systemet ser ju väldigt enkelt ut, men här byggde vi upp – på 80-talet så vi skall inte prata så mycket om det – checkpoints, så genom att veta järnvägsvagnsnumret visste vi hur lång tid det skulle ta, men vi hade avvikelsekontroller på olika ställen. Vi behandlade järnvägsvagnen som en lagerplats som flyttade sig till Mariestad och vi visste att om det gick dag ett från Pordenens i Italien så var det i Mariestad ungefär dag åtta till nio. Hade det då en fördröjning till exempel i Zellin så matade man in den i systemet. Då visste man att man kunde lova leveranstider nio dagar till där, det räknade maskinen ut, men fick jag fördröjningar fick jag ju flytta på leveranstiden. Så det var inte ett svart hål. Men det här fick vi göra sedan när vi hade andra kapitalkostnader.

Gustav Sjöblom: Tog ni in konsulter i något sammanhang?

Sven-Gunnar Ericsson: Ja, naturligtvis. Vi kunde inte veta allting själva.

Gustav Sjöblom: Vilka företag var det?

Sven-Gunnar Ericsson: McKinsey hade vi ju mycket.

Gustav Sjöblom: Men de kom väl inte till Sverige förrän på 80-talet?

Sven-Gunnar Ericsson: Nej, det var 80-talsgrejor. Så hade vi de här norrmännen …

Gustav Sjöblom: Asbjörn Habberstad?

Sven-Gunnar Ericsson: Asbjörn Habberstad hade vi och vi hade EF, Ekonomisk Företagsledning, men de blev utkastade. Sedan hade vi hanteringskonsulter, mindre konsulter som jobbade till exempel med lagerhantering och hanteringsteknik. Det hade jag inne rätt många kortare eller längre perioder. Så visst hade vi konsulter.

Gustav Sjöblom: Inga rena IT-konsulter?

Sven-Gunnar Ericsson: Det hade de på dataavdelningen. Jag tog det aldrig. Om man skulle trivas tillsammans var det ju viktigt att man visste var gränserna gick, så att man inte störde varandra. Granfors och Schedin och dem fick använda de konsulterna. IBM var stor inne hos oss.

Gustav Sjöblom: Jag tror vi får avrunda snart om vi skall kunna distribuera mig tillbaka till Göteborg. Är det något som inte har kommit fram tycker du, som bör tilläggas?

Sven-Gunnar Ericsson: Det är det säkert. Helt säkert.

Gustav Sjöblom: Då får vi följa upp det här vid tillfälle.

Sven-Gunnar Ericsson: Det måste vi säkert göra, för det är säkert sådant som jag har missat och som du har missat också. Det är framförallt ELOF-utvecklingen och den internationella anpassningen utav ELOF-systemen. Men då kommer man in på 80-talet och jag tillträdde ju som chef för det -78, för min roll var på organisationsavdelningens under

större delen utav den tid som du har varit intresserad av här idag. Framförallt är det tillämpningen utomlands som vi inte har berört alls här egentligen, för det var väldigt mycket som gjordes utomlands också. Men basen har du där.

Gustav Sjöblom: Men vad bra. Då säger vi så och så får vi följa upp det.

Sven-Gunnar Ericsson: Då får vi se vad som händer här.

Gustav Sjöblom: Tack för idag.