Jerry Lundqvist

En intervju av Gustav Sjöblom

10 april 2008

Intervju 91

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:

Jerry Lundqvist, intervju från 2008 av Gustav Sjöblom, Teknik och samhälle, Chalmers tekniska högskola.

Nyckelord: Datema, försäljning, IT-konsulter, Modulföretagen, time-sharing.

Abstract

Jerry Lundqvist, co-founder of the IT consultancy Modulföretagen, was born in Stockholm in 1944. After only a year at Stockholm University Lundqvist interrupted his law studies in 1968 and started working as a programmer at IBM. Disappointed at the prospect of becoming a salesman at IBM he moved to Datema in 1969 as a salesman of time-sharing services. In 1973 he was contacted by former Datema colleague Göran Garvner who asked if Lundqvist was interested in supporting him in starting up the IT consultancy Modulföretagen. Unlike other consultancies at the time, Modulföretagen's business strategy consisted in working with subcontracting consultants rather than own employees, in order to attract skilled consultants and decrease the business risk of having to pay salaries in bad times. This strategy was abandoned soon, partly owing to resistance from customers' trade unions and legal concerns. Modulföretagen nevertheless grew rapidly, expanded into minicomputing and built a regional organisation. The company was listed at the OTC list of the Stockholm stock exchange in 1984. In 1990 Modulföretagen acquired the much larger IT consultancy Enator and changed its name to Enator.

Informant: Jerry Lundqvist
Intervjuare: Gustav Sjöblom
Tid: 10 april 2008
Plats: Dataföreningens kontor på Kungsholmen i Stockholm

Gustav Sjöblom: Idag är den 10 april 2008. Jag heter Gustav Sjöblom och är forskningssekreterare för området IT-industri i projektet Från Matematikmaskin till IT. Jag sitter i Dataföreningens lokaler tillsammans med Jerry Lundqvist för att göra en intervju om Jerrys erfarenheter från IT-branschen och framför allt om Datema och Modulföretagen. Men först ska vi gå tillbaka från början och du är född den 12 augusti 1944, stämmer det?

Jerry Lundqvist: Mm.

Gustav Sjöblom: Var växte du upp någonstans?

Jerry Lundqvist: Jag växte upp i Bagarmossen där min pappa byggde en villa, ett egnahemshus. Vi flyttade dit 1955 från en lägenhet på Östermalm, en etta på en bakgård som var en ganska enkel miljö, naturligtvis. Men jag gick i skolan inne i stan, på Beskowska skolan som inte finns längre men som var en privat pojkskola. Där tog jag studenten 1965.

Gustav Sjöblom: Vad gjorde dina föräldrar?

Jerry Lundqvist: Pappa var byggnadsingenjör. Han var stenhuggare från början och gick och läste till ingenjör på kvällarna under fem år på 40-talet. Sedan blev han byggnadsingenjör och var väl i huvudsak platschef på större byggen. Mamma var hemmafru, men hon tog några korrespondenskurser och blev kontorist, så när jag var i övre tonåren började hon jobba.

Gustav Gustav Sjöblom: Vad gjorde du på fritiden när du var ung?

Jerry Lundqvist: Det mesta jag kommer ihåg är väl fotboll. Det var väl mest idrott i olika former. Hade jag nån intellektuell sysselsättning så var det väl att jag läste mycket böcker, alltså enklare litteratur, det som barn läser.

Gustav Sjöblom: Vad läste du för inriktning på gymnasiet?

Jerry Lundqvist: Där gick jag på reallinjens biologiska gren. Av tjugo studenter blev tio läkare, så vi hade en väldigt bra biologilärare. Mina betyg räckte dock inte till för att komma in på Karro och jag var nog aldrig riktigt intresserad av det, utan det var väl mera tanke mot Teknis kanske. Men då hade jag fått komplettera, för jag gick inte den matematiska grenen utan biologiska grenen, men dock på reallinjen så det var väl hyggligt med den typen av ämnen, fysik, kemi, matematik.

Gustav Sjöblom: Hur trivdes du på gymnasiet?

Jerry Lundqvist: Hm. Det är en komplicerad fråga. Hur trivdes man med livet på den tiden, när man var i övre tonåren? Jag minns det som en ljus period, men just själva skolan var väl mer av ett nödvändigt ont. Jo, på det stora hela hade jag det bra. Jag förstår ju i efterhand vilka duktiga lärare vi hade och hur trevligt vi hade också, så det var bra.

Gustav Sjöblom: Gjorde du värnplikt sen efter gymnasiet?

Jerry Lundqvist: Ja. Det gjorde jag i Sollefteå och Eksjö, inom infanteriet.

Gustav Sjöblom: Och sedan efter värnplikten blev det vidare studier, men det blev inte Teknis utan du hamnade på Stockholms universitet och läste juridik?

Jerry Lundqvist: Ja, det blev så. Jag hade någon vän som tyckte att juridik var bra, så det skulle vi läsa och det gjorde jag väl halvtannat år. Jag tog proppen först och C1:an och rättshistoria. Jag var väl en bit in i C2 när jag faktiskt fattade ett klokt beslut som gjorde att jag kom in i IT-branschen. Jag kom på att jag inte ville bli jurist eller advokat, jag tyckte det verkade lite mossigt. Och så satt jag i föräldrarnas källare där jag hade mitt rum, kommer jag ihåg, och jag bestämde mig för att jag ville bli säljare. Jag hade en kompis vars farsa sålde slipsar och han verkade ha en väldigt trevlig tillvaro. Han stack iväg på måndag morgon i sin Merca och kom hem på fredag eftermiddag och då hade han åkt runt i Sverige och bott på stadshotell och sålt slips. Men jag insåg att slipsar var lite för enkelt. Jag skulle sälja nånting som var krångligt, kom jag fram till, och då kom jag på två krångliga grejor samtidigt. Det ena var kärnkraft och det andra var data – det var ju så man kallade det på den tiden, IT fanns ju inte – så jag ringde till ASEA och kom aldrig fram till dem och så ringde jag till IBM – det var de enda företagen som jag kände till – och frågade ifall de inte hade användning för en ung ambitiös man. Och på IBM nappade de, så jag fick komma upp där och skriva nåt slags test om jag var lämpad som systemutvecklare och programmerare.

Gustav Sjöblom: Hur mycket var det resandet som lockade hos din väns far? Äventyret, att komma ut på vägarna, var det en viktig del av det?

Jerry Lundqvist: Nej, det var det nog inte. Det var nog snarare att jag kände på mig att säljyrket skulle passa mig. Jag såg väl det som en bra början på en karriär. Om man är duktig säljare kan man säkert bli nåt ännu mer.

Gustav Sjöblom: Att du ändå drog i riktning mot det tekniska, kan du se några influenser till ditt teknikintresse?

Jerry Lundqvist: Nej, egentligen inte. Jag var nog faktiskt inte och har nog aldrig varit speciellt teknikintresserad. Det är klart, när jag fick börja på IBM och tillbringade första halvåret på skolbänken där blev jag ganska snabbt varse att jag tyckte att logiken i programmering och den typen av problemlösning var intressant och att det passade mig bra. Men jag såg inte det som nåt tekniskt egentligen, utan det var mera logiskt. Det var inte så att jag var intresserad av motorer eller maskiner, det har jag aldrig varit.

Gustav Sjöblom: Hade du nån nytta av dina juridikstudier?

Jerry Lundqvist: Ja, det tror jag, för juridiken är trots allt väldigt logisk och åtminstone är dess syfte att vara väldigt tydlig. Och det tydligaste som finns är väl egentligen datorer – de har bara ett och noll att välja på och man måste hela tiden välja. Men det är klart, det finns större svängrum inom juridiken än när man ska lösa en systemutvecklingsuppgift.

Gustav Sjöblom: Du är den första inom databranschen som jag stöter på som har en juridisk bakgrund. Har du stött på flera sedan som via juridikstudier har hamnat i datasvängen?

Jerry Lundqvist: Nej, det kan man inte säga att jag har direkt så, men många har ju nån form av ekonomistudier bakom sig – det är väl en vanlig utbildning innan man kommer in i branschen – och i den utbildningen ingår väl oftast rätt mycket juridik. Så jag ser väl att det är ett ganska viktigt inslag när man övergår från att vara programmerare till att vara först säljare och sedermera affärsman och företagsledare. Juridiken har hjälpt mig mycket, att åtminstone förstå grunderna och veta var jag ska hitta svaren. Det är ju väldigt mycket avtal runt att leda företag.

Gustav Sjöblom: Hur hade du tänkt dig att du skulle sälja kärnkraft?

Jerry Lundqvist: Jag vet inte. Jag förstod väl att ASEA som alla andra företag hade ett behov av säljare. Jag vet inte hur man säljer kärnkraftverk, men nån måste väl övertala nån om att här ska det byggas ett kärnkraftverk. Det var en booming industri på 60-talet och några moraliska betänkligheter fanns inte på den tiden.

Gustav Sjöblom: Men det blev alltså IBM och då är vi framme vid 1968. Hur gick själva anställningen till?

Jerry Lundqvist: Jag kanske ska säga först att anledningen till att jag ville börja som programmerare var att jag förstod att jag måste lära mig grunderna inom data för att kunna bli säljare. Jag förstod att jag inte kunde bli säljare direkt, utan att jag måste förstå vad det handlar om. Därför tyckte jag att det var bra jobb jag blev erbjuden, men det var ju programmering av IBM:s interna rutiner vi höll på med så det hade ingenting med försäljning att göra.

Gustav Sjöblom: Sade du när du ringde till IBM att det var programmerare du ville bli?

Jerry Lundqvist: Nja, det vet jag inte. Jag ringde nog bara upp och frågade ifall de hade behov av en ung ambitiös man, och det hade de ju. De var kort om folk på programmeringssidan och hade behov och det fanns inga utbildade att anställa, utan de var tvungna att utbilda alla som överhuvudtaget skulle jobba där. Det var väl snarare det där, om man får kalla det för intelligenstestet, som avgjorde, för jag hörde senare att jag var den siste de tog in som inte hade en akademisk examen. Och det var väl mera tur än skicklighet. Så det sade jag inte, men däremot gjorde jag rätt tidigt klart för cheferna där att jag ville bli säljare. Men då satt man så trångt med programmerare och ville inte släppa mig till försäljningsavdelningen, så jag kom aldrig över och det var därför jag hamnade på Datema sedermera.

Gustav Sjöblom: Började du din period på IBM direkt med en lite längre programmeringsutbildning?

Jerry Lundqvist: Ja. Jag satt väl på bänken i drygt ett halvår och lärde mig. Det var PL/I, det var assembler – assembler var knöligt, det vet jag inte om jag riktigt begrep – och OS/360, alltså hur operativsystemet funkade. Det var även RPG och nån form av fortsättningskurs i PL/I. Men det jag jobbade med var PL/I i huvudsak. Sedermera lärde jag mig BASIC när jag började på Datema.

Gustav Sjöblom: Vad är PL/I för språk?

Jerry Lundqvist: PL/I är, kan man säga, en blandning mellan COBOL och FORTRAN. Jag läste FORTRAN också, fast det undrar jag om jag inte gjorde på universitetet? PL/I var ett högnivåspråk som inte var COBOL och inte var FORTRAN. FORTRAN var för matematiska tillämpningar, vetenskapliga tillämpningar, COBOL för administrativa och PL/I var nånting mitt emellan.

Gustav Sjöblom: Du läste både applikationsorienterade språk och lite mera hårdvaruorienterade?

Jerry Lundqvist: Ja, assembler var ju hårdvaruorienterat, det var att flytta bittar och ettor och nollor och så där och det var rätt knöligt. Det behövde jag aldrig göra, men jag utbildade mig i det.

Gustav Sjöblom: Var ägde den här utbildningen rum?

Jerry Lundqvist: På Gärdet. IBM-skolan låg i samma lokaler som sedermera WM-data satt i under många år. Men själva högkvarteret låg på Sveavägen, du vet den del av Sveavägen som vetter mot tullen, den där gatan som går mellan tullarna. Där låg den interna IT-avdelningen, så vi hade datorerna en trappa ner och så satt vi på utvecklingsavdelningen en trappa upp.

Gustav Sjöblom: Var det en bra utbildning?

Jerry Lundqvist: Ja, jättebra. Det var den.

Gustav Sjöblom: Vilka var lärarna?

Jerry Lundqvist: Det var bland annat en lärare som blev anställd hos oss sen på Enator, många, många år senare. Tyvärr har jag tappat hans namn, men han var väldigt bra, och han var tidigare militär och de var ju kända för sin goda pedagogiska förmåga.

Gustav Sjöblom: Och sen kom du ut och blev placerad nånstans i IBM-organisationen?

Jerry Lundqvist: Jag fanns på organisationsavdelningen, som det hette. Det var den avdelning som försåg IBM med IT-stöd internt och jag kom mest att jobba med den avdelning som sålde kontorsmaskiner. Jag ingick i en grupp som utvecklade system för lager och logistik runt hanteringen av Office Products. Jag hade ingen som helst framträdande roll där utan jag var snarare den mest juniora, eftersom jag inte blev kvar där så länge.

Gustav Sjöblom: Funkade det bra med programmeringen fast du såg det som ett steg på vägen till nånting annat?

Jerry Lundqvist: Ja, jag var väl inte den bäste, men jag var nog en av de mest entusiastiska och tyckte det var kul.

Gustav Sjöblom: Hur länge blev du kvar i den rollen?

Jerry Lundqvist: Jag var kvar i samma roll fram till dess jag började på Datema och det gjorde jag 1 september 1969. Så jag jobbade egentligen bara på IBM i ett år och åtta månader.

Gustav Sjöblom: Vad hann du få för intryck av IBM under den perioden?

Jerry Lundqvist: Jag var naturligtvis väldigt positiv eftersom jag var i den ålder jag var och bara såg fördelar. Jag kommer ihåg att jag träffade VD:n i hissen några gånger och jag tyckte han var en jättetrevlig man. Jag var imponerad av IBM:s storlek och dess framgångar. Men om man tittar med dagens ögon var det ju samtidigt en ganska strikt miljö. Man var ju tvungen att vara hyggligt klädd, jag vet inte om det var slipstvång, men det var väl på gränsen. Och det var mycket snack om moral och etik. Alkohol var, om jag förstod det rätt, näst intill förbjudet i samband med representation. Det var högsta hönset där, Watson, amerikanen, som var en man med hög moral och etik – åtminstone framställdes han så – och som ställde stora krav på folk.

Gustav Sjöblom: Du gjorde ett ganska raskt hopp där från uttråkad juriststudent till entusiastisk PL/I-programmerare. Var det en frihetskänsla att ha kommit in på nåt nytt och spännande?

Jerry Lundqvist: Ja, absolut. Sen fick jag dessutom en månadslön som jag aldrig hade haft tidigare i mitt liv och kunde starta ett eget liv med egen lägenhet. Så det var naturligtvis en väldigt bra period i mitt liv.

Gustav Sjöblom: Du nämnde att du läste programmeringskurser på universitetet också?

Jerry Lundqvist: Ja, jag gick och läste ALGOL, ett programmeringsspråk som väl i Sverige i alla fall hade sin största avnämare via Saab, har jag för mig, sedermera Datasaab, men den historien har jag inte så klart för mig. Det var väl ett sätt för mig att pröva på nåt tekniskt. Jag tror jag gjorde det parallellt med att jag gick och läste juridik, att jag tog en kurs i det bara. Varför vet jag inte.

Gustav Sjöblom: Minns du vem som undervisade och om det var bra?

Jerry Lundqvist: Det var på Tekniska högskolan och jag minns inte vem som undervisade. Vi pratar nu någång mellan -65 och -68, så det är bra länge sen. Men det var i Tekniska högskolans lokaler, det var kvällskurs, och … ja, det var väl bra. Där fick jag en viss förståelse för hur det där fungerade.

Gustav Sjöblom: Hur kom du i kontakt med Datema?

Jerry Lundqvist: Jag är rätt säker på att jag svarade på en annons. Jag insåg att jag inte skulle få komma över på försäljningsavdelningen på IBM och Datema sökte säljare. Eftersom jag då hade den här programmerarbakgrunden och förhoppningsvis gjorde ett hyggligt säljintryck på chefen där på Datema så fick jag jobbet.

Gustav Sjöblom: Hur gick anställningen till där?

Jerry Lundqvist: Det var en kille som hette Per-Olof Petterson. Jag vet inte riktigt vad han var då, men jag tror att han var vice VD eller Kjell Hellbergs närmaste man. Jag vet inte om Kjell berättade om POP som han kallades, Per-Olof Petterson, som var en mycket trevlig herre, lite äldre än jag förstås. Jag fick ett väldigt gott intryck av honom och företaget i anställningsintervjun. Men han blev inte min chef, utan det var en än idag nära vän som heter Klas Falk som var chef för den avdelningen som jag kom att jobba på

och som hette Datema Direkt-Data. Vi var bland de första i Sverige som sålde databehandling över telefon, vilket ju var lite hokuspokus på den tiden. Vi reste runt med två stora plåtväskor. I den enda var det en stor teletypeskrivare och i den andra var det ett tvåhundrabaudsmodem som genererade en datatrafik på tio tecken per sekund. Vad man gjorde var att man via telefonnätet gick in i vår stordator, 360-40-maskin, och gjorde sina avancerade beräkningar. Det tålde inte mycket in- och utdata eftersom det var tio tecken per sekund, så det var bara tekniska tillämpningar vi jobbade med. Men det här blev en succé och vi var ett säljgäng som satt i ett kontorslandskap – kanske ett av de första kontorslandskapen i Sverige … äh det vet jag inte, men det var tidigt med kontorslandskap i alla fall – och sporrade varann och sålde utav helsike och reste runt landet med de här väskorna.

Gustav Sjöblom: Placerades du direkt på Datema Direkt-Data när du började?

Jerry Lundqvist: Ja. Det anställningen avsåg var att bli säljare på den nystartade avdelningen som Klas Falk var chef för.

Gustav Sjöblom: Vem hade utvecklat systemet på Datema Direkt-Data?

Jerry Lundqvist: Det hade McGill University i Kanada gjort och det var väl konkurrenskraftigt och bra. Sedan utvecklade Datemas systemavdelning – där för övrigt Göran Garvner som senare blev min kompanjon jobbade, det var så vi lärde känna varandra – egna applikationer som vi sålde, bland annat ett system som hette Buster, som var ett tidigt kalkylprogram. Man kunde göra budgetberäkningar genom att ändra på förväntat löneprocentpåslag och så slog det igenom rakt i alltihop, så det var ett tidigt kalkylprogram, ett tidigt Excel, 1969–70. -71 kanske.

Gustav Sjöblom: Vad var nyttan av att kombinera det med teleöverföring?

Jerry Lundqvist: Det var fortfarande relativt begränsade datamängder som kunde överföras och datamängderna i en budget är inte så särskilt stora, så det låg bra till. Sen var det rätt mycket beräkningar för att skicka tillbaka ett rätt begränsat svarsmaterial.

Gustav Sjöblom: Hur såg det ut väldigt konkret? Var satt ni nånstans och jobbade?

Jerry Lundqvist: Vi satt i ett hus i Solna som kallades för Datemahuset. Det finns där fortfarande men det är annan verksamhet i det. Jag hade södra Sverige som distrikt under en rätt lång period, kanske hela perioden. Jag vet inte om Småland var med, men framför allt är det Skåne jag minns bäst. Jag reste rätt mycket på Skåne och fick kunder som Kockums och Tetrapak. Jag kommer också ihåg att jag var nere i Södertälje där det fanns nåt som hette Borgs fabriker och det är en av de roligaste applikationerna jag minns. Det var ett företag som säkert finns fortfarande i nån form, som tillverkade nät som fångade upp flygplan. Jag tror oftast det var militära tillämpningar, på hangarfartyg och annat. Den här ingenjören satt och räknade på töjbarheten i det här nätet, indelat i tusendels sekunder och hållfasthet och alla krav som ställs på ett nät när ett flygplan kommer och kör rätt in i det i ganska hög hastighet. Han hade ett stort ark på sitt bord indelat i små, små fyrkanter och satt sedan och räknade en rätt komplicerad formel med räknesnurra och skrev resultatet i en sån där ruta. Varje ruta antar jag beskrev nån tidsenhet, eller jag vet inte egentligen vad det var. Men det där skrev vi ganska snabbt ett litet BASIC-program för. Vi tog hans formel, skrev in den och tryckte på run och körde ut det här på papper. Och han hoppade mellan teletypeskrivaren och sitt ark. ”Ja, det stämmer”, sa

han, ”Ja, det stämmer. Ja, det stämmer.” Och han köpte. Han skrev under där på stående fot ett avtal med oss och jag kommer ihåg att han körde sedan för femtusen kronor i månaden, vilket var mycket pengar då. Och det var ju rena pengar rakt in, det fanns inga särkostnader för de intäkterna.

Gustav Sjöblom: Vad erbjöd ni för applikationer?

Jerry Lundqvist: Huvuderbjudandet var att förvandla deras beräkningar till program som sköttes av systemet så att de slapp sitta och handräkna krångliga uträkningar på kemilabb och utvecklingslabb på Volvo och överhuvudtaget alla som satt på den tiden och räknade med manuella räknesnurror. Den elektroniska räknedosan fanns ju inte än, men med tiden kom de kraftfulla minidatorerna att ta över det här i första steget.

Gustav Sjöblom: Var det de som var konkurrenter redan från början?

Jerry Lundqvist: Nej.

Gustav Sjöblom: PDP-8 till exempel?

Jerry Lundqvist: Nej, de fanns nog inte då. Jag minns inte att de fanns. De blev konkurrenter mot mitten av 70-talet, skulle jag tro, kanske till och med slutet av 70-talet, men då hade jag slutat.

Gustav Sjöblom: Fanns Buster-systemet redan från början?

Jerry Lundqvist: Nej, det utvecklades medan jag var där. Jag kommer ihåg att vi lanserade det på Sankt Jörgens hotell i Malmö för mina Skånekunder och Trelleborgs Gummifabrik blev en av de största och bästa kunderna på det.

Gustav Sjöblom: Fanns det några andra administrativa system förutom det?

Jerry Lundqvist: Nej, administration pratade vi inte mycket om, för då har du plötsligt stora datamängder, så typ sådant som lönerutiner skötte det andra Datema om, andra avdelningen på Datema, som parentetiskt Percy Barnevik jobbade med. Han satt i rummet bredvid mig ett tag och var ansvarig för Johnsonkoncernen, för Datema var ju Johnsonkoncernens systemutveckling, kan man säga.

Gustav Sjöblom: Hur gjorde du när du skulle sälja in de här systemen till ditt distrikt i södra Sverige?

Jerry Lundqvist: Jag ringde. Vi jobbade med telefon – en vanlig svart bordstelefon som satt fast i väggen som de gjorde på den tiden – och bokade möten, beskrev vad vi hade för produkt och sen gjorde man en sån här rond ner och besökte kanske under en vecka nåt tiotal företag. Och det var rätt intressant. Jag minns en gång när jag hade fått till ett möte på SAAB i Linköping. Jag kom dit med mina tunga väskor som vägde 70 kilo och bar dem genom långa korridorer. Så kom jag fram, ställde ner väskorna och tittade upp och då står jag i ett auditorium på hundra människor som sitter i en hörsal. Och då ska jag börja med att packa upp de här väskorna, med skruvmejsel skruva mig in i telefonjacket och ansluta med två trådar in där, och sedan börja beskriva utan några andra visuella hjälpmedel, så jag fick ju liksom bara stå och berätta: ”och nu händer det, och nu

händer det", för tvåhundra människor kunde ju inte sitta och titta på en teletypeterminal. Så kunde det gå till. Men vanligtvis var det väl bara några få kunder som man träffade.

Gustav Sjöblom: Vem var kontaktytan? Var det ekonomichefen eller var det de som hade direkt användning för applikationerna som den här ingenjören på Borgs fabriker?

Jerry Lundqvist: Det var det senare. Det var sällan vi träffade folk högt upp i den administrativa ledningen, utan det var utvecklingsavdelningen, tekniska chefen.

Gustav Sjöblom: På det sättet var det annorlunda än att sälja hårdvara eller att sälja ADB-konsulttjänster, som också ofta var högt upp i organisationen.

Jerry Lundqvist: Jo, det var annorlunda på det sättet, men det var kvalificerat folk man mötte. De var oftast civilingenjörer eller liknande och kanske titulerades tekniska direktörer.

Gustav Sjöblom: Hur gissade du vilka företag som hade behov och kunde efterfråga de här tjänsterna?

Jerry Lundqvist: Det var ju svenskt näringsliv som producerade produkter, typ de stora företagen, Electrolux, Atlas Copco, ASEA, Volvo, Saab och Trelleborg, Karlstad Mekaniska Werkstad – som i och för sig var ett Johnssonföretag som gjorde propellrar. Det var väldigt mycket beräkningar för att göra en propeller. Just det var inte min kund, men det var inte så svårt att räkna ut vilka som hade användning för det.

Gustav Sjöblom: Hur kom du fram till rätt person i företaget?

Jerry Lundqvist: Genom att ringa och fråga. Det var inget hokus pokus med det. Men vi var duktiga säljare. I efterhand har jag förstått att det var ett bra gäng som Kjell Hellberg fick ihop på Datema, för det var många som jobbade där som sen startade egna företag, John Wattin och andra som jag har nämnt. Så det var en bra skola.

Gustav Sjöblom: Var det bara storföretag eller var det även medelstora och enstaka mindre företag?

Jerry Lundqvist: Det var väl enstaka mindre företag. Jag kommer ihåg att det fanns nåt som hette Lilla Harje mekaniska verkstad och gjorde plogar. Det var ingen stor verksamhet, men de behövde också räkna. Men det vanligaste var storföretag.

Gustav Sjöblom: Hade du tillgång till nån supportorganisation av mer erfarna programmerare-systemerare och hur mycket behövdes den installationshjälpen i samband med försäljning?

Jerry Lundqvist: Ja det hade jag. Jag ska nog säga att på nästan alla möten hade jag med mig en systemman-programmerare som kunde översätta det tekniska till ett system eller program och förstå vad vi pratade om. Jag var mera säljare. Jag kommer ihåg apropå applikationer att Skånska Cementgjuteriet blev kund när de byggde Ölandsbron. På den tiden man gjorde manuella beräkningar överdimensionerade man mängden armeringsjärn i bro- och vägbyggen för att vara säker, men med det systemet som vi byggde åt dem kunde de dra ned på mängden av armeringsjärn. "Om Ölandsbron rasar är det ditt fel",

brukar mina ungar säga när vi åker över bron. De sparade en väldig massa pengar på att ha mindre järn i bron. Det luskade jag upp.

Gustav Sjöblom: Hur var Datema som arbetsplats?

Jerry Lundqvist: Mycket trevlig. Det var en fantastisk arbetsplats. Vi som jobbade där blev vänner för livet och Kjell Hellberg blev en guru för oss. Han var duktig, bestämd. Man var lite rädd för honom samtidigt som han var väldigt vänlig. Vi var tre grabbar som hade sålt bra – det var Klas Falk som var chef för avdelningen och en kille som hette Lennart Westling och så var det jag – och han skickade oss till Kalifornien en vecka och det var ju bara kul. Sen lärde vi oss i och för sig mycket. Vi besökte ett amerikanskt företag som hette Tymeshare, t-y-m-e-s-h-a-r-e, och framför allt besökte vi universitetet där som jag inte kommer ihåg vad det heter, det stora universitetet.

Gustav Sjöblom: Stanford.

Jerry Lundqvist: Stanford Research Institute. Där vart vi mottagna som kungar. SRI gjorde jobb för Johnsonkoncernen, så det fanns etablerade relationer och då fick vi på firmans bekostnad åka dit som unga pojkar, jag var ju bara 25 år.

Gustav Sjöblom: Vilka träffade ni där?

Jerry Lundqvist: Det vet jag egentligen inte, men det var höjdare på universitetet. Jag kommer ihåg att lunchen vi åt var furstlig för oss unga pojkar, med dry martinis och hela programmet. Men det som var intressant ur vetenskaplig synpunkt var att de redan på den tiden hade byggt en robot i ett rum som gick på hjul och hade nån sorts videoliknande kamera som öga och känselspröt. Så rörde den sig i det här rummet och så kunde man ge den instruktioner var den skulle gå och hålla fast fyrkantiga kuddar och dörröppning och lite sånt där. Det var rätt mycket information på den tiden att samla in och göra klart för, så det var en rätt tidig robottillämpning vi fick se. Forskningens framkant på den tiden, som jag skrev en artikel om när jag kom hem, som publicerades i Datema-Nytt.

Gustav Sjöblom: Var SRI inblandade i time-sharingsystemet? Hade du nån kontakt med dem?

Jerry Lundqvist: Nej, det tror jag inte. Jag vet egentligen inte riktigt vad kopplingarna var mellan SRI och Datema annat än att jag vet att det var en amerikan från SRI som ofta satt inne på Kjell Hellbergs rum. Han hjälpte Kjell Hellberg med affärsutveckling, skulle jag tro: ”Vad händer med databehandling i framtiden?” och allt det där.

Gustav Sjöblom: Du blev befordrad till en chefsroll under tiden på Datema.

Jerry Lundqvist: Ja, jag blev chef för en avdelning som bestod av några säljare och några systemmän. Vi var väl två eller tre såna avdelningar under Klas Falk.

Gustav Sjöblom: IBM är ett väldigt säljorienterat företag. Jag vet inte hur mycket du kände av det om du satt och jobbade internt, men om du jämför med Datema, hur pass försäljningsdrivet eller teknikdrivet uppfattade du att Datema var,?

Jerry Lundqvist: Alltså, mina erfarenheter av IBM är djupa och långvariga, men knappast från den perioden när jag själv jobbade där. Men de blev sen delägare i Enator så jag

har haft ett väldigt nära samarbete med IBM genom åren och kan dem ganska väl. De centrala figurerna där är också nära vänner än idag och VD:n satt i vår styrelse. Jag vet ju att IBM är väldigt säljorienterat, men de är också mycket för ordning och reda på hemmaplan och det var mera det jag var satt att jobba med. Datema var naturligtvis säljorienterat, men från början var ju Datema Johnssonkoncernens dataavdelning, så det här med säljeriet fanns det inte nån kultur för, utan det var väl den vi byggde upp under Kjell Hellbergs ledning. Man betalade bra provisioner och det fanns mycket som låg i den kultur som utvecklades till att ”sälj var fint”, så att säga. Det var inte nåt fult, som det kanske betraktades generellt i samhället på den tiden, att som säljare var man krängare, nasare, man lurade på folk saker. Den känslan fanns inte alls där, tvärtom. Jag kommer till och med ihåg att de ville att vi skulle skriva försäljningsingenjör på våra visitkort för att det lät lite bättre, fast vi inte var ingenjörer.

Gustav Sjöblom: Fanns det några konkurrenter som erbjöd timesharing-tjänster?

Jerry Lundqvist: Ja, General Electric gjorde det och därifrån kom just Klas Falk, som var den som fick ansvar för avdelningen.

Gustav Sjöblom: Jag vill minnas att Kjell Hellberg inte var nöjd med General Electrics system och att det var därför han valde det här McGill-systemet.

Jerry Lundqvist: Ja, så kan det ha varit, det hade hänt innan jag började. Men vi blev större än dem.

Gustav Sjöblom: Är det nåt mer man ska säga om Datema?

Jerry Lundqvist: Nej, jag vet inte det. Åren på Datema var viktiga för mig, men om jag nu tittar tillbaka så är det naturligtvis steget jag tog från Datema och startade eget i form av Modulföretagen som var det viktiga steget.

Gustav Sjöblom: Hur gick det till?

Jerry Lundqvist: Det gick till så att Göran Garvner som hade hoppat av från Datema före mig ringde mig. Han hade sin affärsidé om att starta ett konsultföretag och frågade om vi inte skulle kunna göra det ihop. Och så blev det.

Gustav Sjöblom: Hade ni jobbat nära ihop på Datema?

Jerry Lundqvist: Nej, vi kände bara till varann. Vi hade aldrig umgåtts. Jag tror han satt för Datemas räkning ute i periferin nånstans, jag tror inte han satt så mycket i lokalerna, jag tror han satt hos någon kund.

Gustav Sjöblom: Hade han identifierat nåt slags entreprenörskap i dig?

Jerry Lundqvist: Han visste väl att jag hade lyckats hyggligt som försäljare och det var väl det han behövde, för han var duktigare systemtekniker än vad jag var. Jag hade släppt den professionen så att säga. Det här var i december -73, säg från -74, och då hade jag alltså jobbat på Datema som säljare i fyra–fem år och tappat kompetensen som systemutvecklare.

Gustav Sjöblom: Hur tidigt kom du med i bilden? Drog Göran Garvner igång det på egen hand?

Jerry Lundqvist: Han hade startat det, men det fanns väl vare sig anställda eller nån annan än han i det.

Gustav Sjöblom: Organisationsidén för Modulföretagen från början var att kontraktera underkonsulter, så det fanns en väldigt liten organisation i själva moderbolaget.

Jerry Lundqvist: Ja, det var bara Göran och jag. Vi sålde med ena handen och skaffade konsulter med den andra. Vi hade hyrt in oss på Drottningatan hos advokaten Einar van de Velde, som var en känd brottsmålsadvokat på den tiden. Vi hade en telefon och slogs om den för att ringa kunder och konsulter. Göran hade mera koll på konsulter och jag hade mera koll på kunder, så det blev en rätt naturlig uppdelning.

Gustav Sjöblom: Vad var tanken med den här modellen med underkonsulter?

Jerry Lundqvist: Det var ju Görans idé. Jag kommer ihåg att vi diskuterade det rätt mycket och jag var väl mera för att vi skulle anställa, vilket vi sedermera kom att göra. Tanken var att slippa affärsrisken av att ha dem obelagda, vilket jag tycker är en väldigt klok tanke. Idag skulle jag aldrig anställa nån om jag startade en firma, utan de fick fakturera … Nja, det beror väl på vad det var för nåt i och för sig …

Gustav Sjöblom: Med undantag för Enator var Modulföretagen egentligen det sista konsultföretag som tillkom och växte sig stort under perioden fram till mitten/slutet på 80-talet. Hur gick det att ta sig in på marknaden och komma ikapp de som hade hållit på i ett par år?

Jerry Lundqvist: Det var väl egentligen bara Programator och WM-data som jag kommer ihåg att vi direkt upplevde som stora konkurrenter. Sedan fanns väl Data Logic också och det fanns några andra. Men jag tror att om du frågar både Thord och mig och Irstad så upplevde vi nog inte att vi var så mycket konkurrenter utan mera kollegor, för efterfrågan var så stor att det fanns utrymme för alla. Sedan är det klart att vi konkurrerade i någon mån, men det var mer om de duktiga konsulterna än om kunderna, upplevde jag det som i många stycken.

Gustav Sjöblom: Så ni tog inte kunder från de andra utan det var nya kunder som tillkom?

Jerry Lundqvist: Om man säger så här: de stora konsultköparna då som idag var försäkringsbolagen, de stora verken, Televerket och bankerna och ingen av dem hade bara en konsultfirma inne. Man ringde dem och hade man rätt profil fick man jobb, för det var inte alltid konkurrenterna hade precis rätt profil även om de var större än oss. Det var mera profilen på konsulten än på konsultföretaget som avgjorde, skulle jag vilja säga, plus naturligtvis att det hade betydelse att man hade bra personliga relationer med konsultköparna, att de kände en som en hygglig prick

Gustav Sjöblom: Vilka var de första kunderna?

Jerry Lundqvist: Jag vet att Flykt Pumpar som gick upp i Standard Radio var en tidig kund. Jag gjorde ett konsultjobb där nån gång, som var mer av utredningskaraktär. Folk-

sam var en tidig kund. Bahco i Enköping. Handelsbanken var länge en stor kund. Jag minns inte hur tidiga de var, men det var nog en rätt tidig kund också och blev en av våra största kunder under många år.

Gustav Sjöblom: Var du ute och hade mycket externdebiterad tid, eller var du framför allt försäljare?

Jerry Lundqvist: Jag kan bara komma på att jag gjorde ett uppdrag och det var det där Standard Radio, ITT-uppdraget. I övrigt ägnade jag mig bara åt försäljning.

Gustav Sjöblom: Tittade ni mycket på de befintliga konsultföretagen när ni diskuterade hur ni skulle bedriva verksamheten?

Jerry Lundqvist: Nej, det har jag ingen bild av att vi gjorde. Affärslogiken var ju så pass enkel: det gällde att få tag i duktigt folk och ta betalt per löpande räkning. I alla fall när vi startade fanns det nästan aldrig nåt tal om några fasta priser, utan det var mer en fråga om att lägga sig på rätt nivå prismässigt och det var ganska etablerade nivåer, så det var inte så svårt.

Gustav Sjöblom: Och ni växte ganska snabbt om man med växte menar att ni gav underkonsulterna stor verksamhet?

Jerry Lundqvist: Ja. 1975 minns jag att vi var 50 pers, men då började vi anställa. Att vi börja anställa berodde bland annat på att Folksams fack hade synpunkter på att vi använde underentreprenörer och då anställde vi folk. Sedan blev det den förhärskande modellen. Vi hade väl alltid underkonsulter, men det blev en rätt liten andel med åren. De flesta, 80–90 procent, var anställda.

Gustav Sjöblom: Göran Garvner säger att han höll på att hamna i fängelse för att det var olagligt att ha en sådan bemanningsmodell.

Jerry Lundqvist: Ja. Nu tror jag att han överdriver när han säger ”hamna i fängelse”, men det ifrågasattes om det inte var olaga arbetsförmedling vi höll på med.

Gustav Sjöblom: Var det det som Folksams fack drev, eller var det en annan process?

Jerry Lundqvist: Det var nog parallella processer, tror jag. Folksams fack tror jag aldrig uttryckte sig på det viset att det var olaga arbetsförmedling, men det fanns nog kollegor och konkurrenter i branschen som tyckte att det var det eller som pekade på det som ett sätt att hålla oss tillbaka. Det var inte bara det att det var en säkrare affärsmodell att ha underkonsulter, det var också så att de duktigaste konsulterna ville vara sina egna. Ville man ha tag i den bästa konsulten var det ofta han som ställde kravet att han skulle vara underkonsult. På det viset blev vi konkurrenskraftiga, för vi hade väldigt erfaret folk. Nybörjare i branschen börjar ju inte med att starta eget företag, utan de vill bli anställda.

Gustav Sjöblom: Kompenserade det att ni hade några år färre på nacken än en del av de andra företagen?

Jerry Lundqvist: Ja, jag tror nog att vi fick en snabb start mycket på grund av att vi körde med underkonsulter, men det blev sedermera ohållbart.

Gustav Sjöblom: Hade de andra företagen underkonsulter överhuvudtaget?

Jerry Lundqvist: Ja, det tror jag att de hade, eller det vet jag att de hade, men de vi talar om har jag ingen minnesbild av att det skulle vara nån väsentlig del av deras verksamhet.

Gustav Sjöblom: Runt 1975 anställde ni John Wattin, också han från Datema, som VD för Modulföretagen. Vad var bakgrunden till det?

Jerry Lundqvist: Göran och jag kunde inte riktigt komma överens om vem av oss som skulle vara VD, så då sa vi att vi skulle ta in nån utifrån som är vass. Det var väl jag som kände John bäst, så då pekade jag på honom.

Gustav Sjöblom: Hur kände ni honom?

Jerry Lundqvist: Genom att John och jag hade suttit i samma storrum på Datema och sålt, fast han sålde inte Datema Direkt-Data utan Datemas övriga tjänster. Vi kände varann väl i och med att vi satt i samma rum, men vi jobbade inte ihop och hade inte samma chef. Men jag visste att han var en framgångsrik säljare och en bra person.

Gustav Sjöblom: Var han den första ni anställde utöver er själva?

Jerry Lundqvist: Det tror jag inte, men det kommer jag faktiskt inte ihåg. Jag tror nog att vi hade anställda konsulter när han började. Jag har för mig att det var -76.

Gustav Sjöblom: Förändrade hans ankomst arbetet?

Jerry Lundqvist: Ja, det är klart att det var en hel del som förändrades. Vi lade vi ju beslutsfattandet i hans händer i stor utsträckning och min säljroll blev väl mera markerad på det sättet att det var det jag skulle ägna mig åt.

Gustav Sjöblom: John Wattin har skrivit en bok som heter ”Att driva och utveckla tjänsteföretag” och i den är han inte helt översvallande till den här affärsmodellen med underkonsulter som Modulföretagen hade.

Jerry Lundqvist: Nej. Han var väl med och såg till att ändra på den. Det är så länge sen, så jag kommer inte riktigt ihåg hur resonemangen gick, men det stämmer säkert.

Gustav Sjöblom: Försvann de flesta underkonsulterna då och blev anställda istället?

Jerry Lundqvist: Ja, eller så fortsatte de som underkonsulter, men jobbade direkt mot kunden eller via andra eller via oss.

Gustav Sjöblom: Lyckades ni få in mycket av den kompetens ni ville i företaget?

Jerry Lundqvist: Ja, det tror jag. Där tror jag faktiskt Göran var väldigt duktig på att se till i anställningsintervjuerna att de verkligen hade den kompetens som krävdes, för han hade ju en gedigen systemutvecklingsbakgrund. Jag var inte så engagerad i det. Det är klart att jag lockade mycket konsulter, men jag var inte så engagerad i utvärderingen av dem. Från de miljöer jag hade jobbat i på IBM och Datema kände jag ju också en hel del utvecklingsfolk som jag lyckades övertala till att börja hos oss.

Gustav Sjöblom: Fanns det några andra nyckelpersoner i Modulföretagen om vi håller oss till 70-talet?

Jerry Lundqvist: Ja, Anders Norborg anställdes ju sedan när John Wattin hoppade av och startade Enator tillsammans med Christer Jacobsson. Anders blev också en nära och kär vän som jag jobbade väldigt intimt ihop med under några år, då Göran mer gick över till att hantera ICS, som var ett hårdvaruföretag som vi startade. Det var ett bolag vi ägde som Göran tog täten i medan jag blev kvar på Modulföretagen. Göran försvann egentligen ur Modulföretagen mot slutet av 70-talet, även om han var kvar som ägare och satt i styrelsen. Efter det var det Anders och jag som körde bolaget under några år.

Gustav Sjöblom: Så först lämnade John Wattin, 1977 var väl det, och han hade inte vart VD så länge då. Var det ett avbräck?

Jerry Lundqvist: Ja, det var det naturligtvis, för han hade ju sina kundrelationer som till viss del försvann. Jag kommer framförallt ihåg ett företag som hette DLF, Dagligvaruleverantörernas Förbund, som han tog med sig in i Enator.

Gustav Sjöblom: Och där var Christer Jacobsson.

Jerry Lundqvist: Där var Christer Jacobsson ja, som också hade varit på Datema. Så det är klart att det inte var kul när han slutade, men då fick vi tag på Anders Norborg som hade kommit hem från Amerika och var anställd på IBM och som också var en duktig säljare. Då blev han chef i några år och sedan kom Torsten Möller in i bilden. Han kom sedan att starta Modul 1, men det är en långt senare historia.

Gustav Sjöblom: Tog John Wattin med sig några andra kunder än DLF?

Jerry Lundqvist: Jag vill inte påstå att han tog med sig DLF heller, det var naturligtvis DLF:s beslut. Och ja, det gjorde han nog, men det var väl inget som vi upplevde som något jätteavbräck. Men han tog med sig några konsulter och det tror jag var värre.

Gustav Sjöblom: Göran Garvner lämnade också det aktiva arbetet. Den höga omsättningen i ledningen fanns inte i en hel del av de andra konsultföretagen. Hur mycket påverkade det Modulföretagen? Störde det eller tillförde det friska fläktar?

Jerry Lundqvist: John Wattins avhopp var naturligtvis ett avbräck, men sen kan man inte säga att det var så stor omsättning. Jag var ju en central figur hela tiden genom det här. Även om jag inte blev VD förrän -82 fungerade jag väl ändå som nån slags centralfigur i kraft av mitt stora ägande. Det tror jag stod för kontinuitet.

Gustav Sjöblom: Hur såg ägandet ut?

Jerry Lundqvist: Göran ägde 60 och jag 40 procent. Sen kom det ägandet att späs ut i ett senare skede, men jag minns inte riktigt hur det var.

Gustav Sjöblom: Hade ni något personalägande?

Jerry Lundqvist: Nej, inte i det läget, utan det blev sen i samband med att vi gick till OTC-listan -84. Dessförinnan tror jag inte att vi var personalägda.

Gustav Sjöblom: Var expansionen på 70-talet framför allt Stockholmsbaserad, eller fick ni en regional organisation?

Jerry Lundqvist: Vi byggde upp en regional organisation med kontor både i Göteborg, Malmö och Uppsala, så man kan väl säga att det var både och, men det är klart att Stockholm var överlägset störst. Det var här marknaden fanns i stor utsträckning.

Gustav Sjöblom: Hur tidigt tillkom de här regionkontoren?

Jerry Lundqvist: Jag minns inte det. Vad vi kom in i var ju att vi fick avdelningar för IBM:s små datorer, Digital Equipments PDP-11:or och Wangs datorer och vi utvecklade egna administrativa system på de här tre plattformarna. Riktigt när det skedde vet jag inte, men det var i samband med det som vi också byggde upp den regionala organisationen. Det var så vi fick Uppsala och Göteborg. Malmö tror jag byggde mera på konsulting och det var ju konsultingen som vi tjänade pengar på i de här grejorna också, genom att sy in systemen och så.

Gustav Sjöblom: Men ni skötte inte driften på de system ni utvecklade och sålde?

Jerry Lundqvist: Nej.

Gustav Sjöblom: Och det var inte heller standardapplikationer?

Jerry Lundqvist: Vi försökte väl kalla det för standardapplikationer, men det var de väl inte riktigt, utan de var snarare skelett som man hängde på. Order-lager-fakturering, redovisning och reskontror ingick och det var väl en blandning av egenutvecklat och inköpt material.

Gustav Sjöblom: Om man jämför med IBS – som jag också har intervjuat – hade ni nånsin funderingar på att gå ett steg längre in på det spåret och bli ett mera renodlat programvaruhus?

Jerry Lundqvist: Det fanns väl såna funderingar, men där tror jag att jag var en av de stora motståndarna. Jag har alltid hävdat att det inte finns någon finare affär än att kunna sälja in en konsult på löpande räkning, för det är en sån säker affär. Man vet marginalerna, man vet sina kostnader, man vet sina intäkter, man vet allting. Gör konsulten det jobb han ska göra så finns det ingen affärsrisk i det och det var väldigt sällan som kunderna tyckte att en konsult var fel. Så historien talade för att man skulle sälja konsulttjänster.

Gustav Sjöblom: Hur var Modulföretagen organiserat runt 1980? Vad hade ni för avdelningar?

Jerry Lundqvist: Jag har svårt med kronologin där, men vi fick in nånting som hette MiniMicro också. Vi var den första återförsäljaren för PET-datorer, den första persondatorn som kom, med en tjej som hette Tina Björnstjerna som delägare i det dotterbolaget. Hon ägde hälften och vi ägde hälften och det hette Modulföretagen MiniMicro. Det var Mats Gabrielsson som hade tagit in PET-datorerna, PET Commodore i Sverige, så vi blev nära vänner med honom, framför allt Tina och han, för hon var väl den mest framgångsrika återförsäljaren under en period. Men den perioden var nog rätt kort, jag tror vi pratar om ett par år. Sedan hade vi de här avdelningarna för Wang, IBM och DEC och sen hade vi det företaget som sen kom att avknoppas eller som startade eget där nere i

Göteborg, som hette Mods, som var den programvara som vi hade utvecklat för Digital Equipments PDP-11 datorer. Det blev ett eget OTC-noterat företag med tiden, men från början var det vår avdelning i Göteborg. Och sen hade vi den stora konsultverksamheten då, som Torsten Möller blev chef för.

Gustav Sjöblom: Var konsultverksamheten fortfarande den procentuellt största delen av omsättningen.

Jerry Lundqvist: Ja, och vinsten.

Gustav Sjöblom: …och vinsten också. Var det den mest lönsamma delen?

Jerry Lundqvist: Ja, ja det var det.

Gustav Sjöblom: Hur såg ni på minidatorverksamheten? Var det i första hand ett sätt att sälja in konsulttjänster eller var det lönsamheten i sig som man var ute efter?

Jerry Lundqvist: Det var ju ett nytt fenomen. Minidatorer hade ju inte funnits så länge och vi såg en affärsmöjlighet när medelstora företag byggde upp sina egna IT-avdelningar, att vi skulle sitta inne på djupet med vår kompetens där genom att leverera båda hård- och mjukvara. Vi tjänade väl inga pengar på hårdvaran att tala om, men lite provisioner fick vi väl.

Gustav Sjöblom: Hade ni nån agentur?

Jerry Lundqvist: Nej, det hade vi inte, men vi hade ju etablerade relationer med hårdvaruleverantörerna, så vi fick tips om kunder som behövde mjukvara. Vi sålde också själva direkt från de här avdelningarna mot slutanvändare. Men det var väl egentligen konsultintäkterna vi var ute efter.

Gustav Sjöblom: Men ni agerade nån sorts systemintegratör, som förmedlade kontakter med hårdvaruleverantören och dessutom en kombination av egenutvecklad, halvstandardiserad programvara och på det support och konsulttjänster då?

Jerry Lundqvist: Ja.

Gustav Sjöblom: Hade ni någon egen datadrift eller servicebyråverksamhet?

Jerry Lundqvist: Nej, det hade vi inte. Det kom senare när vi förvärvade Pria-data och det är en senare historia, efter börsnoteringen.

Gustav Sjöblom: Du sa att ni sålde en del hårdvara själv?

Jerry Lundqvist: Vi behövde ju inte ta ansvaret för hårdvaran, utan det fick bli en affär mellan kund och hårdvaruleverantör. Men om jag minns rätt så fick vi en viss provision. Men i det här uppstod det en konflikt, inte mellan personer utan i affärsmodellen, därför att på de här tre avdelningarna hände det alltför ofta att man subventionerade konsulttjänsterna för att få affären och det urholkade ju lönsamheten. Det var ofta så att konsulterna av ren godhet mot kund inte tog betalt för alla timmar. Det var svårt att hålla isär konsulttjänsten från integrationstjänsten och integrationstjänsten hade sitt pris och konsulttjänsten hade sitt, men det där vart en flytande massa som oftast var till kundens för-

del och vår nackdel. Och det där satte vi fingret på när vi avvecklade det här, att det är konsulter vi ska sälja.

Gustav Sjöblom: Ni avvecklade minidatordelen?

Jerry Lundqvist: Ja, den kom att avvecklas. Modsprogramvaran, den som gick på PDP-11, avskaffade sig självt genom att de startade eget nere i Göteborg. Wang försvann väl i och med att Wang som företeelse inte var så intressant längre när det här med proprietära system som man kallade det för vart out of fashion och det blev standardiserat i och med Microsoft.

Gustav Sjöblom: Mods kom alltså ur ert Göteborgskontor. Jobbade de enbart med minidatorverksamheten?

Jerry Lundqvist: Mm, det gjorde de nog. De kom väl att göra det.

Gustav Sjöblom: De tog alltså fram vad som egentligen var ett standardprogram. Hur gick själva avknoppningen till?

Jerry Lundqvist: Jag kommer inte riktigt ihåg. Jag minns att Göran var rätt engagerad i det där och lätt upprörd, men jag minns inte min egen roll. Jag har inget minne av att jag konfronterades med Sture Berntsson, men det skedde väl på ett delvis känsligt sätt utifrån vår syn. Sedan kan man väl säga att det skulle väl Kjell Hellberg kunna säga också när vi hoppade av och startade Modulföretagen, så jag har inga moraliska synpunkter på det, men inte desto mindre var det väl så att det inte skedde i samförstånd. Här måste jag nog konsultera Göran för att få bättre historik.

Gustav Sjöblom: När Affärsvärlden började skriva om databranschen 1985 så vill jag minnas att Mods framstod som väldigt lönsamma för att de hade licensintäkterna men låga vidareutvecklingskostnader.

Jerry Lundqvist: Mm, det kan nog stämma.

Gustav Sjöblom: Vad hände med Mods sen, vet du det?

Jerry Lundqvist: Nej, jag vet inte det. Varför försvann de från marknaden? Blev de uppköpta eller lades det ner? Jag har nån bad feeling över att det inte var helt schysst det som hände, men jag vet inte riktigt vad det var.

Gustav Sjöblom: Var ICS också en avknoppning från Modulföretagen?

Jerry Lundqvist: Ja.

Gustav Sjöblom: Hur kom den idén fram från början?

Jerry Lundqvist: Jag tror att det helt enkelt var Göran Garvner som lade ett bud till oss övriga på att ta över det, så det skedde i samförstånd. Det var ingen konflikt.

Gustav Sjöblom: Vad gick den verksamheten ut på?

Jerry Lundqvist: I korthet gick den ut på att finansiera stora dataanläggningar och ibland även tillhandahålla begagnade IBM-stordatorer, som blev en stor marknad på 70-talet när IBM släppte sin så kallade unbundling. Tidigare kunde man inte köpa programvara och hårdvara för sig, men de amerikanska myndigheterna tvingade dem till det och då uppstod plötsligt en marknad för begagnad hårdvara. ”Begagnad” ger ju egentligen fel associationer. En dator av den kapaciteten, den storleken, blev liksom aldrig begagnad, möjligen bandstationer och sånt som hade rörliga delar i sig men inte den centrala enheten som vi pratar om här och som kostade fem, tio, tjugo miljoner. Jag minns att vi gjorde en stor affär med dåvarande Televerket, en affär som jag var mest drivande i faktiskt. Vi sålde en stor 370-155:a till Televerket för fem miljoner kronor, som väl hade kostat det dubbla direkt från IBM. Vi importerade den från USA, så jag var över i USA och köpte den och sen levererade vi den till Televerket. Det var den första och största affären som IBM blev utsatta för i Sverige, så det var stor uppställning från IBM på Televerket för att försöka övertala dem hur fel de hade. Det var väl egentligen ICS:s start.

Gustav Sjöblom: Blev ICS ett helägt dotterbolag sedan?

Jerry Lundqvist: Ja. Vi bildade nåt som hette ModulFinans som kom att äga ICS och Modulföretagen och sen knoppades ICS bort från ModulFinans. Sen skulle jag tro att ägandet i Modulföretagen renodlades i samband med börsnoteringen så.

Gustav Sjöblom: Du nämnde också Modul 1 som en avknoppning.

Jerry Lundqvist: Det skedde långt senare. Från -84 när vi var OTC-noterade fram till -90 drev vi Modulföretagen så. Det var 500 konsulter ungefär 1990 och då slog vi ihop oss med Enator som hade 1000 konsulter. Då blev vi 1500 och bytte namn till Enator. Vi slog inte bara ihop oss utan vi köpte faktiskt Enator, men eftersom de var ett större företag tog vi deras namn. I samband med det var Torsten Möller VD för Modulföretagen och jag var ordförande. När vi gjorde den här fusionen drog inte Torsten jämnt med den dåvarande VD:n på Enator, så han hoppade av och startade Modul 1. Det är den korta historien.

Gustav Sjöblom: Om vi håller oss till 70–80-talen, var det några andra avknoppningar eller dotterbolagsbildningar som är värda att nämna?

Jerry Lundqvist: Jag kommer ihåg att vi hade ett dotterbolag som vi väl köpte in, som hette MOSAB, Modulföretagen System AB, som satt på Essingen. Riktigt vad som hände med dem vet jag inte, men de var renodlade konsulter. Där tror jag det blev så att i samband med börsnoteringen tog väl en del av de konsulterna anställning i Modulföretagen och några försvann ut. Jag skulle tro att det var så. Det här skulle man behöva läsa på i årsredovisningen för att få klart för sig.

Gustav Sjöblom: Kunde du förvalta din erfarenhet av att jobba med nätverksbaserade lösningar till nån fördel för Modulföretagen?

Jerry Lundqvist: Timesharing var inte nätverksbaserat, det var ju från single point till stordatorn. Det var inte så att de satt på en massa olika avdelningar och möttes vid stordatorn, utan det var enskilda applikationer för var och en, så det var inte nätverksbaserat alls.

Gustav Sjöblom: För Datema blev timesharing startskottet till mera nätverksbaserade lösningar, men det var inget som påverkade Modulföretagens inriktning?

Jerry Lundqvist: Nej, det kan jag inte säga.

Gustav Sjöblom: En del av Enators affärsidé var att flytta uppåt i värdekedjan och kombinera management och IT. IBS hade också den tanken och började som en underavdelning av ett managementkonsultföretag. Hade ni några såna tankegångar att ta in den kompetensen?

Jerry Lundqvist: Ja, från och till genom åren hade vi ju det, men vi fann ganska snart att det var svårförenligt. Managementkonsulting är en helt annan affärslogik än IT-konsulting och det uppstod spänningar däremellan, så vi lyckades aldrig. Och jag tror inte på idén. Jag vet inte ens om jag trodde på den då, men jag gjorde några försök.

Gustav Sjöblom: Vilka hade du kontakt med då? Anställde du enskilda managementkonsulter …

Jerry Lundqvist: Ja.

Gustav Sjöblom: …eller hade ni kontakter med några befintliga företag?

Jerry Lundqvist: Nej. Om vi fortfarande är kvar på 80-talet så hade vi väl någon eller några som vi anställde som inte föll väl ut, men jag vill inte säga några namn där. Sedan gjorde vi såna försök även på 90-talet.

Gustav Sjöblom: Vad var det som gjorde att ni börsnoterades 1984?

Jerry Lundqvist: Ja, det är en bra fråga. Det var naturligtvis ett sätt att visa sig på styva linan lite grann, att man hade ordning och reda på sina finanser, att man var stor nog för att ta det steget, att konkurrenterna gjorde det och sen var det naturligtvis en lockelse att få ett värde på den egna aktien.

Gustav Sjöblom: För er storägare eller även för personalen?

Jerry Lundqvist: Det var väl i första hand för oss storägare, tror jag, men det var ju också ett sätt att knyta personalen närmre till företaget. Det var en slags kvalitetsstämpel på bolaget som jag tror hade väldigt stor betydelse.

Gustav Sjöblom: Om vi håller oss till perioden före börsnoteringen, var det några stora eller viktiga eller intressanta affärer eller uppdrag som du vill beskriva?

Jerry Lundqvist: Ja, det finns det säkert. Vi var tidigt ute i det som sedermera kom att bli Amadeus och SMART Skandinavien, det vill säga bokningssystemen för turistnäringen. Det fanns en engelsman som hette Keith Barker och företaget hette Videocom i London. De hade utvecklat både en hård- och en mjukvara som möjliggjorde att koppla ihop flera flygbolag med resebyråerna. I samband med det blev jag drivande i att försöka göra en affär av det där i Skandinavien – ja över hela världen egentligen, men i första hand i Skandinavien. Där var det så att SAS sade nej och alla utländska flygbolag var jätteintresserade. Var man nere i Tyskland så var alla jätteintresserade inklusive SAS, men Lufthansa var emot. Det innebar ju att man klev in på flygbolagens område. Som det

fungerade tidigare var det så att de flygningar som SAS i Sverige inte kunde hantera kunde gå vidare till andra flygbolag. Här skulle man kunna välja flygbolag innan man hamnade i SAS. Det där höll jag på och jobbade med under en längre tid och det kostade naturligtvis en massa pengar och det blev aldrig nåt. Men det var stort och jag rörde om ordentligt i grytan i resebranschen med det, med besök både i USA och runt om i Europa för att få ihop det där. Men tyvärr blev det aldrig nåt.

Gustav Sjöblom: Datema hade också ett system som aldrig blev nåt men som triggade SAS och SJ att dra igång SMART.

Jerry Lundqvist: Precis! Det var min idé genom kontakten med engelsmannen, men jag kunde inte genomföra den ensam eftersom Modulföretagen var för litet, så jag kontaktade Datema och Datema skulle bli centralen för det här. Deras servicebyrå skulle utföra tjänsten och jag skulle väl få min del i form av någon ersättningsmodell. Så vi och Datema bjöd in – men jag kan förstå att i Kjell Hellbergs ögon så var det nog han som bjöd in – flygbolagen till stort möte på Grand Hotell. Jag minns att han som var chef för Pan American, tror jag det var, tog upp ett checkblock ur fickan och sade: ”Jag skriver ut en check på tio miljoner dollar här och nu om ni andra hänger med.” Men så blev det inte.

Gustav Sjöblom: Hade det varit tvunget att skapa en enhetlighet?

Jerry Lundqvist: Ja. Vi var tvungna att ha med alla, eller framför allt the main carrier, det vill säga SAS i Skandinavien och Lufthansa i Tyskland och så vidare, för annars bidde det inget. Och det blev det inte. Det var mer en kuriosaaffär som jag ägnade mycket energi åt. När det gäller renodlade konsulttjänster var det väl odlandet av Handelsbanken som var det mest lönsamma. Vi fick upp en ordentlig mängd konsulter där och vi hade väldigt trevligt umgänge med dem.

Gustav Sjöblom: Vad var det för typ av uppdrag?

Jerry Lundqvist: Det var utveckling av de banksystem i COBOL som snurrar än idag, tyvärr. Bankerna har inte råd att slänga ut de där systemen, det går liksom inte. De jobbar väl på det och kommer väl längre och längre, men fortfarande snurrar det mycket COBOL-applikationer från 70-talet på banker och försäkringsbolag. Sedan har de en massa försystem och grejor som de har byggt på det här, webbaserat eller vad det nu är.

Gustav Sjöblom: Hur mycket av er debitering var för ren bemanning/programmeringssupport och hur mycket var systemutveckling?

Jerry Lundqvist: Jag skulle tro att det var åttio–tjugo. Och det tror jag det är idag också.

Gustav Sjöblom: Hände det att ni kom med i ett tidigt skede och var med och faktiskt utformade system också?

Jerry Lundqvist: Nej, det var väl mera då på den nivån att jag eller Göran var ute och pratade och sa: ”Det där borde ni kunna automatisera”, logistik eller nåt sånt där. Det hände väl att man drog igång såna tankar som sedan nåt år senare resulterade i att vi fick vara med och utveckla system. Det var väl mera på den nivån, men vi hade inte riktigt säljresurser till att gå ut och väcka idéerna. Det var mycket enklare att bara vara bemanningsföretag, så att säga. Det var en enklare business. Men det krävde sin kompetens. Man kan inte sätta in en fyrkantig konsult i ett runt hål, det måste ju stämma med efter-

frågan och om det sen var att man skulle vara duktig på databashantering eller på COBOL-utveckling … det fanns och finns även idag många olika discipliner som inte alla konsulter behärskar. Det var väl det som var professionalismen: att plocka fram rätt konsult.

Gustav Sjöblom: Fanns det branscher där ni var större än andra konsultföretag?

Jerry Lundqvist: Nej, det var inte branschorienterat utan det var kompetensorienterat. Behövde man en COBOL-programmerare så struntade ju vi i om det var handel eller transport eller verkstad, utan det var den man hade kontakter med och just den här kompetensen, så det var kompetensdrivet i väldigt hög utsträckning. Sedermera, men då är vi inne i 90-talet, så blev det mer branschorienterat.

Gustav Sjöblom: Vi har inte pratat så mycket om själva konsulterna. I början sa du att det var Göran Garvner som tog större delen av det ansvaret, men när du blev VD antar jag att du fick hoppa in mer och se till er kompetensförsörjning?

Jerry Lundqvist: Ja, det var naturligtvis hela tiden en central fråga att vi hade rätt mix av kompetens. Men jag kan inte ta åt mig äran för att vi hade rätt konsulter, utan det var nog mera de medarbetare jag hade som såg till det. Ganska snabbt, i alla fall i och med börsnoteringen, så blev VD-jobbet mera en administrativ syssla med sedvanliga VD-uppgifter, alltså ekonomi och kontakter med investorer och att göra affärer i form av förvärv. Det blev mest sånt som hamnade på min agenda, knappast kompetensförsörjningen på det sättet. Sedan är det klart att man var engagerad i att hålla föredrag på högskolor och väcka intresse hos folk att jobba hos oss. Det fick jag jobba mycket med, men urvalet av den enskilda individen var jag nog ganska långt ifrån rätt så tidigt.

Gustav Sjöblom: Hur jobbade ni med rekrytering? Vad hade ni för system för det?

Jerry Lundqvist: Vi jobbade med de kanaler som fanns och rätt mycket var ju att visa upp sig på mässor. Nu var det väl kanske inte de stora utställningsmässorna, utan mer jobbmässor och annat. Vi jobbade naturligtvis med anställningsannonser och vi hade tipspengar till personalen som kunde locka in folk till oss, om det var i form av en mindre eller en större slant i lönekuvertet varierade väl. Ett sätt som vi och även våra konkurrenter jobbade med var att ha en årlig konferens förlagd till nåt trevligt ställe. Ett år var vi i Brasilien med hundra gubbar kommer jag ihåg. Och det är klart, sådant spreds ju i branschen: ”Det är kul att jobba på Modulföretagen”, det var liksom det det skulle vara. Det är klart att de årliga konferenserna naturligtvis hade ett stort innehåll av jobb, rätt mycket jobb, men det var också mycket kul, unga människor som var ute och bodde på bra hotell och gjorde kul saker på den fritid som fanns. Så det var väl mera konkurrens om personal än om kunder.

Gustav Sjöblom: I början rekryterade ni bara de som redan hade arbetslivserfarenhet?

Jerry Lundqvist: Ja.

Gustav Sjöblom: Fortsatte det så in på 80-talet också?

Jerry Lundqvist: Relativt länge gjorde det nog det, men i och med vår storlek kunde man inte hålla sig till det utan då var vi tvungna att ta in nybörjare, fast det var inte många vi tog direkt från skolbänken. Det gjorde vi inte ens på slutet av min karriär på Enator i

slutet på 90-talet, utan några års yrkeslivserfarenhet krävde vi nog rakt igenom under hela den tid jag jobbade.

Gustav Sjöblom: Det tror jag nog skilde ut er lite från resten av branschen.

Jerry Lundqvist: Ja, det gjorde nog det och det var väl därför vi kanske inte växte lika snabbt som andra gjorde sedan.

Gustav Sjöblom: Vad gjorde ni för att upprätthålla kompetensen hos de som var anställda, fortbildning alltså?

Jerry Lundqvist: Fortbildning var en del i den årliga löneförhandlingen: ”Hur mycket tid och resurser skulle sättas av för fortbildning?”, så det blev en uppgörelse med enskilda individer. Vi kom ju att finnas både i Norge, Finland, Danmark och Tyskland och det norska dotterbolaget utvecklade en speciell modell för det där som vi installerade i hela företaget. Det var ett hjul med målsättningar och kompetensnivåer och sånt som man i utvecklingssamtalen kontrollerade att de fullföljde. Det var rätt … jag ska inte säga fyrkantigt, men det blev en del av byråkratin att det där verkligen genomfördes.

Gustav Sjöblom: Vilka var källorna till fortbildningskunskapen?

Jerry Lundqvist: Det var delvis allmänna utbildningsinstitut, men i ett tidigt skede var det ju väldigt mycket hårdvaruleverantörerna som stod för utbildningen. Man fick gå på en IBM-kurs, fortsättningsutbildning i COBOL eller vad det kunde vara. Det kunde också vara att de fick bidrag till kvällsstudier på universitetet, så det var olika källor.

Gustav Sjöblom: Lästes det nånting på Modulföretagen?

Jerry Lundqvist: Lästes?

Gustav Sjöblom: Alltså tidskrifter, böcker … var det en del i kunskapskulturen att läsa?

Jerry Lundqvist: Ja, det var en del i kunskapskulturen att var och en skulle stå för sin egen kompetensutveckling. Det talade vi mycket om, att du har själv ansvaret. Vi stöttar och supportar men vi tar inte initiativet. Eller det gjorde vi väl också – när vi såg att det fanns en efterfrågan på CICS-programmerare såg vi ju till att de som vi tyckte var lämpade för det här fick gå en CICS-kurs. Men jag tror att ett levande lärande med ansvaret hos individen var väl rätt tidigt implementerat och uttalat.

Gustav Sjöblom: Fanns det nåt stort huvudkvarter och hur mycket folk var det som rörde sig där? Jag antar att nästan alla konsulter var ute hos kunderna för det mesta?

Jerry Lundqvist: Vi hade olika huvudkvarter. Vi började på Drottninggatan hos den där advokaten där vi hade ett rum, ett bord, två stolar och en telefon. Därefter installerade vi oss i en villa på Grönviksvägen i Bromma, som kom att bli Göran Garvners bostad. Sedan satt vi på Fleminggatan, alldeles i nästa kvarter härifrån, där vi väl hade en trehundra kvadratmeter. Det var där vi började bygga upp underavdelningarna runt de olika hårdvarufabrikanterna. Sedan fick vi några våningsplan i höghuset som är i Råsunda fotbollsstadium. Vi hade ju inte så mycket konsulter som satt hemma, men vi blev ändå en organisation på ett antal chefer, sekreterare, reception, ekonomiavdelning. Talar vi mitten av

80-talet så var vi väl säkert en 20–30 man som var overhead, vilket var tio procent av styrkan ungefär.

Gustav Sjöblom: Hur gjorde ni för att hålla samman den här organisationen när de flesta konsulterna hade mycket mer direktkontakt med kunderna än med arbetsgivaren?

Jerry Lundqvist: Jag skulle säga att det mest sammanhållande kittet var personliga relationer, och där var Torsten Möller väldigt skicklig. Han bjöd hem konsulterna i sitt hem och de lagade middag tillsammans och det var pubaftnar och konferenser, månadsmöten. Ja, det var väl de traditionella metoderna att hålla ihop det här, men jag skulle säga att det starkaste kittet var personliga relationer.

Gustav Sjöblom: Var de sociala evenemangen under eller efter arbetstid?

Jerry Lundqvist: I huvudsak efter arbetstid. Men om vi hade en konferens en gång i månaden så kanske den började klockan tre eller fyra, så det var inte enbart fritid. Men i stora stycken, eftersom intäktskällan var arbetade timmar på arbetstid så var varje timme man drog bort konsulterna väldigt dyra timmar.

Gustav Sjöblom: Har du nån uppfattning om hur mycket av tiden som var externdebiterad?

Jerry Lundqvist: Det varierade ju under åren med olika lönsamhet, men för de flesta konsulter som var ute på de stora företagen och satt i stora systemutvecklingsprojekt var det ju månad ut och månad in med 100 procent. Sen blev det naturligtvis luckor mellan jobb, så hade man en debiteringsgrad på en bit över åttio procent var man hyggligt nöjd.

Gustav Sjöblom: Kan man karakterisera stämningen eller företagskulturen på Modulföretagen?

Jerry Lundqvist: Ja det kan man säkert, jag kommer bara inte riktigt på orden för det. Vi jobbade naturligtvis med att de skulle känna stolthet över att jobba där. Jag tror egentligen att det som var mest lockande för konsulterna var att man hade intressanta uppdrag, intressanta kunder, att de kände att de var med i utvecklande projekt, att de lärde sig nåt, att de var ganska säkra på att ständigt vara belagda. Det i sin tur föll ju tillbaks på ”Vad är det för ledande personer som belägger oss?” Och där tror jag att vi var ganska duktiga, både jag, Torsten Möller och Anders Norborg och i ett tidigt skede även Göran Garvner. Men sen när firman växte blev det ju massa underchefer och då hade vi in såna killar som Tommy Collin och Christer Adriansson och allt vad de hette, som konsultchefer. Då var det mer kemin mellan dem och konsulterna som konstituerade företagets stämning. Men jag skulle säga att allting hängde på nätverket, att man gillade varann, att man gillade sin chef och att chefen gillade sin chef. Det där var nästan lättare i starten än mot slutet, alltså det var lättare när vi var små än när vi var stora att tala om en företagsstämning så att säga. Speciellt när man satt på olika orter. Vad kände de gemensamt i Malmö med oss i Stockholm? Nej, det gjorde de väl inte så mycket, men om vi förekom i positiva ordalag i pressen i samband med vår börsnotering och aktiekursen steg och sådant där, ja då var ju alla happy. När aktiekursen sjönk och det stod nåt illa om oss i nån tidning så vart det åt andra hållet. Det blev mer den officiella bilden som präglade den interna stämningen ju större vi blev och ju mer publika vi blev.

Gustav Sjöblom: I början var det väl varken respektabelt att hålla på med data eller att vara konsult. Hur påverkade det er verksamhet och när blev det respektabelt att vara konsult?

Jerry Lundqvist: Jag känner inte riktigt igen mig i att det inte skulle vara respektabelt att vara konsult. Och att jobba inom data var väl rätt flashigt. Redan när jag började med det på 60-talet var det många som tyckte att: ”Nu har du hamnat i en framtidbransch.” Jobbade man inom dataområdet var väl det nånting som var gångbart för en konsult även när man stod i en bar och snackade med en tjej, antar jag. Jag tror att den tiden var mer präglad av att det inte var fint att sälja. Att vara konsult vet jag inte om det var så befläckat. Det var nog det i så måtto att ute hos kund var det nog många anställda som tittade lite snett på konsulterna för att de tjänade bättre. Där fanns det nog en motsättning många gånger och vi hade inte alltid personalorganisationerna med oss i vårt yrke så att säga, som jag beskrev på Folksam där.

Gustav Sjöblom: Fanns det nån facklig organisation på Modulföretagen?

Jerry Lundqvist: Med tiden kom det ju att finnas det, eller inte direkt facklig, men vi hade personalrepresentanter. Vi bad personalen utse en representant att vara med i styrelsen eller som vi kan tala med när vi vill framföra personalfrågor.

Gustav Sjöblom: Men det var internt, inte knutet till facket?

Jerry Lundqvist: Nej, det var inte många konsulter som var fackligt anslutna.

Gustav Sjöblom: När MBL kom 1977, var det nåt som förändrade ert sätt att jobba?

Jerry Lundqvist: Ja, det har jag väl också bara dimmiga minnen av, men jag kommer ju ihåg att vi var tvungna att följa lagen. Vi hade resonemang i styrelsen om hur vi skulle göra och jag har för mig att det resulterade just i att vi såg till att få en personalrepresentant i styrelsen. Och jag har bara en positiv bild av att ha en personalrepresentant i styrelsen. Om man ska se det ur företagets synpunkt blev han ju lite gisslan i de beslut som togs, så jag vet inte om det var så klokt sett ur personalens aspekt alla gånger. Vi kunde ju säga: ”Men han eller hon var ju med och tog det här beslutet.” Så antar jag att det är än idag.

Gustav Sjöblom: Hur var den sociala sammansättningen bland konsulterna?

Jerry Lundqvist: Oftast jobbade en konsult hos oss därför att han kände nån annan konsult och det skapade ju en gemenskap. Jag vet gemenskaper som finns än idag och som hänger ihop fast det var länge sen. Så det blev väl lite klusterorienterat. Det var nåt gäng som jobbade inom nån viss teknologi, till exempel, som utvecklade en egen social gemenskap och träffades på egna initiativ utanför jobbet. Sedan hade vi naturligtvis de mera välordnade sociala arrangemangen som företaget stod för. Vi hade väldigt liberal syn på representation, till exempel. Jag kommer ihåg att vi hade styrelsemöte där en kille som jobbade som säljare hade rätt hög representationskostnad och nån styrelseledamot vände sig mot det och tyckte det var alldeles för högt. Jag försvarade honom och sade: ”Vem av er orkar sitta och käka middagar med konsulter och kunder varje kväll? Ni ska vara väldigt glada att det finns nån som har en plåtmage som fixar det.” Den lilla kostnaden var ingenting jämfört med den stora intäkten och det förstod de.

Gustav Sjöblom: Hur stort var det kvinnliga inslaget?

Jerry Lundqvist: Det varierade genom åren, eller det ökade, ska jag väl snarare säga. Det var väl ganska litet från början. Men jag kommer ihåg många nyckelpersoner som var tjejer, men jag kan inte andelen, då måste jag gå till årsredovisningen.

Gustav Sjöblom: Kan du nämna några och vad de hade för roller och?

Jerry Lundqvist: Jag minns en tjej som hette Ingrid Forsman som var chef för ett stort utvecklingsprojekt och som var väldigt duktig. 70- och tidigt 80-tal var det nog inte så många tjejer och de var nog mest på ekonomiavdelningen och i receptionen. Vi var väl en spegel av branschen. Men å andra sidan kommer jag ihåg att när jag satt på IBM var det rätt många tjejer som jobbade med systemutveckling och jag vet att vi hade många tjejer anställda. Jag kan tänka mig att det var ungefär tjugo procent tjejer på den tiden.

Gustav Sjöblom: Hur var åldersfördelningen?

Jerry Lundqvist: Folk var ju väldigt unga – eller väldigt var det väl inte, jag skulle tippa att medelåldern låg strax över trettio.

Gustav Sjöblom: Fanns det nån som var äldre än vad ni grundarna var?

Jerry Lundqvist: Ja, vi hade en underkonsult med oss från början som var med i många år som hette Sven Eftring. Han är några år äldre än vad jag är.

Gustav Sjöblom: Men det var i princip fyrtiotalister?

Jerry Lundqvist: Ja. Vi var fyrtiotalister och av konsulterna var många också femtiotalister.

Gustav Sjöblom: Var det bara etniska svenskar, eller fanns det några utländska inslag eller invandrarinslag?

Jerry Lundqvist: Ja, det fanns det, jag kommer ihåg en väldigtt duktig ungrare. Ungrarna kom ju hit -56 i samband med den nedslagna revolutionen i Ungern. Jag minns framför allt en, men vi hade fler som hade utländsk bakgrund, men kanske mer nordiskt eller anglosaxiskt inslag. Det fanns väl inte många människor utanför den västerländska världen mer än de här ungrarna eller nån spanjor.

Gustav Sjöblom: Om man tittar på geografisk bakgrund och klassbakgrund, kan man se nåt mönster där?

Jerry Lundqvist: Det är klart att de här människorna hade ju postgymnasial utbildning – nästan alla utom jag – och det hade man väl inte på den tiden om man inte hade medelklassbakgrund åtminstone, så det var väl inte så många med ren arbetarbakgrund. Tror jag, men det är sällan vi hade anledning att veta så mycket om vad deras föräldrar gjorde.

Gustav Sjöblom: Var det Stockholmsorienterat eller kom folk från hela landet och jobbade på Modulföretagen?

Jerry Lundqvist: Det var folk från hela landet när vi hade våra avdelningskontor, men i övrigt var det väldigt Stockholmdominerat. Framför allt i starten var det bara Stockholm. När vi startade Modulföretagen, om jag får ta en liten anekdot parentetiskt, så hade jag precis fått en dotter och var nygift och vi hade inga pengar. Då kom vi på att vi skulle hålla en konferens i strukturerad programmering på Sheraton. Där fick vi Volvos datachef att ställa upp som huvudtalare och så tog vi 300 kronor betalt per deltagare. Det kom hundra deltagare, så vi fick in trettio tusen och så gick det väl bort ett par tusenlappar för lokalen. Det var vårt startkapital, de pengarna kunde vi leva på i några månader. Det var ett braDet var ju därför vi hade underkonsulter. Då fick vi cash flowet att funka också, för de fick ju inte betalt förrän vi fick betalt från kund. Det var ett annat sätt att komma igång.

Gustav Sjöblom: Innan vi lämnar Modulföretagen som arbetsplats tänkte jag fråga lite om koderna. Fanns det några klädselnormer? Hur var tilltalet mellan chefer och underordnade?

Jerry Lundqvist: Om man tar den senare frågan så var det nog väldigt kompisbaserat, därför att hela businessen byggde på att man var kompis med konsulten. Även om man inte gillade konsulten så visade man det inte för att den var en intäktskälla, om man ska vara krass. Så det byggde väldigt mycket på stort socialt engagemang. När det gäller klädkod så hade vi som var i ledningen alltid slips och kostym, för det förväntade sig kunderna. Det fanns ett uttryck, att ”pacea” kunden, det var viktigt. Konsulterna var klädda mer som du i tröja, och vi chefer mer som jag i kostym. I övrigt är svensk företagsledning väldigt konsensusorienterad och det var den väl även då. Jag tror inte det var det riktigt på Datematiden hos Kjell Hellberg, utan där var det nog han som pekade med hela handen, som jag upplevde det, även om han var väldigt duktig på att höra vad folk tyckte och tänkte innan han fattade beslut, men det var väldigt tydligt att det var han som gjorde det. Jag tror inte vi hade riktigt den andan i företaget, utan man stämde av hela tiden: ”Vad tyckte Kalle Konsult om vi gör så här eller om vi gör så här?” Det var liksom lite grann så vanvördigt snacket gick. Ungefär som när TV resonerar om sina program och frågar sig: ”Vad tycker Nisse i Hökarängen om det här?” så hade vi nån stereotyp konsultfigur framför ögonen när vi fattade beslut. Mer än kunden, faktiskt. Så vi trippade nog väldigt mycket på tårna för konsulten.

Gustav Sjöblom: Apropå det här med klädsel och inställning så berättade Gunnar Rylander och Staffan Ahlberg att när EF köpte Errpege, det som sen blev IBS, så var det initialt en kulturkrock där mellan de kostymklädda managementkonsulterna som var vana vid hierarkier och formaliteter, och de skäggiga, träskobärande, bohemiska frifräsarna som var programmerare. Var på den här skalan fanns Modulföretagen?

Jerry Lundqvist: Jag skulle säga att konsulterna fanns nog på den träskoklädda skalan och ledningen på den kostymklädda. Så var det nog.

Gustav Sjöblom: Så det fanns ingen tanke att man skulle ha en representativ kontaktyta med kunderna som var mera formell?

Jerry Lundqvist: Nej, det fanns det inte, men däremot kommer jag ihåg en väldigt duktig konsult som luktade illa. Den hade vi problem med. Han luktade alltid svett. Jag försökte förklara för honom i fina ord om det här med personlig hygien, men det gick inte hem och det slutade dåligt. Han fick inte sitta kvar hos kunden för han luktade illa och han kunde tyvärr inte vara kvar hos oss. Han var väldigt duktig, så det var ett avbräck.

Men i övrigt var det så att även kundens utvecklingspersonal var likadant klädd, de satt ju också i ledig klädsel vid sina skrivbord hela dagarna och då fanns det ingen anledning att ha kostymer på. Men för oss som skulle ut och representera och göra affärer var dåtidens klädsel att man hade kavaj, kanske inte alltid slips, men det tror jag. Det beror på hur långt tillbaka i tiden vi går.

Gustav Sjöblom: Tog ni alltid betalt på löpande räkning, eller fanns det någon form av fastprisdebitering?

Jerry Lundqvist: Fastprisdebitering dök upp nån gång. Tidigt åttiotal skulle jag tro att vi fick offertförfrågningar som vi var tvungna att lämna fasta priser på. Men de fasta priserna var nog aldrig riktigt fasta priser, utan det fanns hela tiden öppningar för förändringar och annat. Det är ungefär som när du har fast pris på en kåk. Om du sen bestämmer att ”Nej, skorstenen ska inte vara där, den ska vara där”, så får det ganska genomgripande effekter, konsekvenser för den som ska bygga kåken. Såna friskrivningar fanns alltid, men det fanns fastpris och målpris och takpris och delade kostnader för det som eventuellt gick över och delad vinst för det som gick under och det fanns alla möjliga prismodeller. Men vi försökte nog undvika fastpris så mycket det gick, för historien förskräckte där, vi hade några fastprisuppdrag som gick åt helvete och kostade mycket pengar. Men det var mera förknippat med systemleveranserna och minidatorlösningarna. Det var väl där det uppstod mest.

Gustav Sjöblom: På vittnesseminariet förra tisdagen var det huggsexa om vilket företag som hade bäst och mest konsekvent metodutveckling för att få de individuella konsulterna att jobba på ett konsekvent sätt, om nån blir sjuk eller försvinner eller nån måste supporta på nånting som nån annan har programmerat. Hur jobbade ni med metod?

Jerry Lundqvist: Det finns ju olika metoder, höll jag på att säga, vilket man inte får säga, men dels var det rena systemutvecklingsmetoder och där skulle man kunna de förhärskande, för det var kunden som bestämde vilken metod man skulle kunna och jobba efter. Men det var inte det du frågade efter egentligen, utan mera interna metoder för att garantera kontinuitet och försörjning. Det var nånting som man byggde upp tillsammans med kunden i de enskilda fallen i störst utsträckning. Sen hade vi en väldigt liberal syn i våra avtal med kunderna och det tror jag vi tog rätt mycket kunder på, för jag vet att våra konkurrenter hade typ en eller tre månaders uppsägningstid från kundens sida av en konsult. Vi hade ingen uppsägningstid, och det införde jag. Är inte en kund nöjd med konsulten ska den kunna be honom gå på dan, och då får vi skaffa fram en ersättare. Det har egentligen aldrig inträffat, men när kunden fick den friheten var det lättare för kunden att skriva på ett avtal. Men hjälp mig med din fråga, ge mig nåt exempel som jag kan utveckla vidare här.

Gustav Sjöblom: Framförallt Programator och Bror Andersson jobbade väldigt medvetet med att ta fram manualer och formella metoder för programmering och systemutveckling.

Jerry Lundqvist: Lite senare, på Enator-tiden, hade vi en projektplaneringsmodell som hette PPS som blev rätt förhärskande och blev väldigt väl mottagen av näringslivet. Men det var mera: hur ska en styrgrupp se ut, hur ska dokumenten se ut, hur ska de numreras, vilka beslut har man tagit, hur dokumenteras besluten, hur driver man ett systemutvecklingsprojekt från A till Ö? Och det fanns ju tidigt tidigare versioner av det som även vi på Modulföretagen jobbade efter. Men återigen, det var mera kundstyrt, alltså Skandia hade

sin egen systemutvecklingsmodell och den hade vi att anpassa oss till. Vi krävde inte att få jobba efter vår egen.

Gustav Sjöblom: Hur viktigt var det för dig i din roll på Modulföretagen att ha ett stort personligt nätverk av människor som du kände ute i datasverige och ute hos kunderna?

Jerry Lundqvist: Det var väldigt viktigt. Det var nästan min huvuduppgift, att känna kunderna framför allt. Men jag blev även nära kompis med kollegor eller konkurrenter. Hasse Mellström och jag tillbringade till exempel rätt mycket tid tillsammans med IBM på nåt ställe i Holland eller England eller var det var, årliga sammandragningar av konsulter. Jag kände IBM:s ledning så jag byggde upp ett ganska stort personligt nätverk. Jag kände Volvo-VD:n och Folke Santén, VD:n för Statsföretag. Vi fick inte så mycket affärer med dem, men via dem hamnade man rätt i organisationen och lärde känna folk i näringslivet som var de som jag hade anledning att göra affärer med.

Gustav Sjöblom: Hur betydelsefullt var det nätverk du hade med dig när du kom till Modulföretagen, alltså folk till exempel från IBM och Datema-tiden, eller ännu längre tillbaks?

Jerry Lundqvist: Jag vet ju inte hur Göran Garvner resonerade när han ringde mig, men nog tror jag väl att en del i det var väl det nätverk jag hade. Det som har varit min styrka genom min karriär är väl nätverket, skulle jag tro.

Gustav Sjöblom: Var du del i formaliserade samarbeten, alltså branschorganisationer eller liknande?

Jerry Lundqvist: Ja, jag satt i styrelsen för … vad heter det på Svensks näringsliv, IT-förbundet hette det väl va. På arbetsgivarsidan satt jag i styrelsen för allmänna gruppens IT-avdelning på Almega.

Gustav Sjöblom: När var det?

Jerry Lundqvist: Ja, det här är ju 90-tal.

Gustav Sjöblom: Det är 90-tal. Var du inblandad i något tidigare, till exempel Datakonsultföreningen?

Jerry Lundqvist: Jo, Datakonsultföreningen var jag väl med och bildade har jag för mig.

Gustav Sjöblom: Men det var inget som var centralt för branschen eller för din verksamhet?

Jerry Lundqvist: Jo då, Datakonsultföreningen var viktig och den var jag engagerad i och var med och tog fram det här Daka-avtalen, åtminstone som nån slags remissinstans.

Gustav Sjöblom: Vad var det för avtal?

Jerry Lundqvist: Daka var namnet på det förhärskande avtal som man tog fram i Datakonsultföreningen tillsammans med kunderna, som konsulttjänster eller systemutvecklingstjänster baserades på.

Gustav Sjöblom: Var alla med på det här?

Jerry Lundqvist: Ja, det tror jag. Jag har inget minne av att det fanns några som ville vara utanför Datakonsultföreningen. Men gick inte den upp i Almega sen? Jag kommer inte ihåg hur det gick. Men Datakonsultföreningen har jag för mig att jag var rätt mycket engagerad i, jag eller nån av mina kollegor.

Gustav Sjöblom: Du har följt med i ganska många stora teknikskiften, när minidatorerna kom och nätverkslösningar och sen PC och Unix. Hur påverkade de här stora teknikskiftena Modulföretagen och vad gjorde man för att följa med i det som händer?

Jerry Lundqvist: Det som påverkade mig mest var i samband med att vi fusionerade Modulföretagen med Enator, samtidigt som man gick från single point till client-server lösningar, som kom där runt 1990. Det var inte många konsulter som behärskade det, för det kom rätt plötsligt och samtidigt som lönsamheten i branschen var låg – det var ju lågkonjunktur då -90, -91, -92. Både en sämre efterfrågan på konsulttjänster och den här teknikomvandlingen gjorde att vi fick ett helvete och fick sätta folk på utbildning samtidigt som vi hade dålig lönsamhet. Så det var en tuff period. I övrigt så kan jag inte se framför mig något som har påverkat vår lönsamhet eller vår business så mycket i de teknikförändringar som har skett, utan det har naturligt gått att hänga med genom vidareutbildning.

Gustav Sjöblom: Hur hängde ni med?

Jerry Lundqvist: Då? Ja, som tur var hade vi ett stort kapital tack vare vår börsnotering, så vi hade rätt mycket pengar att ta av. Men vi förlorade mycket pengar under -91, -92.

Gustav Sjöblom: Mer allmänt, hur följde ni den tekniska utvecklingen? Varifrån fick ni impulsen om vad som var på gång?

Jerry Lundqvist: Det var ju genom att ständigt vara närvarande, att läsa alltifrån Computer Sweden till de internationella datatidningarna och samarbeta nära med framför allt hårdvaruleverantörerna, som drev utvecklingen väldigt mycket innan Microsoft kom och tog över. Den stora mängden pengar i IT-branschen fram till -92, -93 nånting var ju hårdvara. Jag minns att jag på ett bolagsstämmetal i Enator sade att: ”I år kommer Microsoft börsvärde överstiga IBM:s.” Då var det ingen som trodde på mig, men så blev det. Det var en stor förändring av hur pengarna fördelades i branschen, alltså att mjuka sidan blev ett snäpp större än hårda.

Gustav Sjöblom: Vad var det som föranledde förvärvet eller fusionen med Enator?

Jerry Lundqvist: Vi hade fått en ny huvudägare i form av Priab, som ägdes av svensk press, med Bonniers som största ägare och Aftonbladet som näst största. De hade blivit huvudägare i Modulföretagen, för de höll på att bygga upp en industrisida med bland annat IT-företag. I samband med att de blev huvudägare blev jag ordförande i Modulföretagen och vice koncernchef i Priab, som bland annat ägde Pressbyrån och Wennergren-Williams och en massa andra företag. Då såg vi det som en affärsutvecklingsmöjlighet för Modulföretagen att förvärva Enator som då hade kommit på säljlistan, efter att huvudägarna hade fått problem i samband med fastighetskraschen, där man var inne tungt i form av Pronator som var deras fastighetsbolag. När den här möjligheten öppnade sig slog vi till och lade ett bud på Enator, som också var börsnoterat. Det var väl en rent

affärsmässig bedömning att storlek behövdes för att klara tillväxten och att det skulle vara bra för aktieägarna. Det var det ju inte i det korta perspektivet. Det blev väl bra i alla fall till slut, men det tog nåt år längre än vi hade räknat med på grund av den svacka i konjunkturen som kom.

Gustav Sjöblom: När Priab gick in, var det en nyemission eller köpte de ut nån av de tidigare huvudägarna?

Jerry Lundqvist: De köpte upp de A-aktier som vi hade skapat i samband med börsnoteringen, så Priab fick ett stort röstetal men kanske inte så där jättestor del av ägandet. Men de blev tillräckligt stora ägare för att ta ordförandestolen och nån styrelseplats till i Modulföretagen och mitt aktieinnehav minskade i och med att jag och andra A-aktieägare sålde våra A-aktier.

Gustav Sjöblom: Så det var inte fientligt?

Jerry Lundqvist: Nej, det var efter resonemang, det var vi helt på det klara med. I samband med det tog vi över nånting som hette PIA-data i Modulföretagen, som var Priabs, ursprungligen Pressbyråns dataavdelning, med såväl servicebyrå som utvecklingsfolk. Det hade vi dessförinnan också gjort med Rama-Repola i Finland, alltså tagit över deras IT-avdelning. Vi började bygga upp en serviceverksamhet, så vi närmade oss egentligen Datema, kan man säga.

Gustav Sjöblom: Modulföretagen och Enator hade ju mycket gemensam historia på 70-talet? Spelade det nån roll för att fusionen blev av och för organisationen efter fusionen?

Jerry Lundqvist: Det är klart det spelade roll att det fanns personrelationer mellan mig och Christer Jacobsson till exempel. Jag kan kanske inte säga att det bara var av godo, men det spelade väl en viss roll att vi kom i närheten av varann. Jag kan säga att vi hade ett försprång i så motto att vi kände till Enator väl, vi kände nyckelpersoner och kunde dess historia och det är klart att det hade betydelse i vår utvärdering. Men i övrigt så … det var väl fler som var där och högg.

Gustav Sjöblom: Kan man spekulera vidare i det gemensamma arvet från Datema och att John Wattin var på Modulföretagen, att det var nån sorts likartad organisationskultur och tanke som genomsyrade de två företagen. Hade det vart annorlunda om det varit Programator eller WM-data som hade fusionerats med Modulföretagen?

Jerry Lundqvist: Det är svårt att svara på, jag kan inte säga det. Att vi hade jobbat på Datema 20 år tidigare tillsammans hade väl inte större betydelse än att jag kände Thord Wilkne sen vi var i Paris tillsammans. Men det fanns väl en likartad företagskultur i så måtto att att sälja konsulttjänster på löpande räkning per timme var den förhärskande affärsmodellen och som var uppskattad på bägge sidor. Sen fanns det väl också vissa relationer mellan styrelsegubbarna. IBM hade kommit in som ägare både i Enator och i Modulföretagen, så Per Olofsson som var VD för IBM på den tiden hade ju en say i det här, naturligtvis. Den mest drivande var faktiskt Torbjörn Ek som var ordförande i Priab. Han var den som tryckte på mest. Från oss på chefsnivå var vi väl mera tveksamma till att göra affär. Men det blev så och det slutade lyckligt även om det tog nåt år längre än vad vi hade tänkt oss.

Gustav Sjöblom: Vi har kommit väldigt långt fram i historien nu och det är intressant i och för sig. Jag tror att jag har ställt de flesta frågor jag hade tänkt ställa och jag vet inte om det är nåt viktigt område som förtjänar mer uppmärksamhet?

Jerry Lundqvist: Nej, jag kan inte riktigt komma på det.

Gustav Sjöblom: Innan vi stänger av bandspelarn tänkte jag låta dig om du vill göra en slags sammanfattning eller slutreflexion om den här perioden vi har diskuterat.

Jerry Lundqvist: Den här perioden är naturligtvis en viktig del av mitt liv och en rolig del och jag kan ju också se att vi på nåt sätt gjorde en stor nytta. Automatiseringen av svenskt samhällsliv – om man får kalla det så, för det var inte bara näringslivet utan hela samhället som datoriserades väldigt kraftigt under den här perioden – var naturligtvis till förfång för många människor som blev av med rutinartade jobb, men de fick sannolikt bättre jobb genom vidareutbildning, så jag tycker vi gjorde en samhällsinsats. Vi såg ett behov och vi fyllde det. Det var ingen svår matematik och en ganska simpel affärsidé egentligen, men viktig både för individer och för organisationer. Jag vet att vi under en period låg väldigt långt framme i Sverige, därför att det svenska löneläget var så högt på 70-talet. Du kommer ihåg den här fullkomliga explosionen 1976 när lönerna åkte upp tjugo procent, då blev det näst intill omöjligt för svensk konkurrenskraft? Sen kom devalveringarna som gjorde det lättare, men innan devalveringarna var de höga lönekostnaderna förskräckliga och det boostade ju investeringar i modern teknik. I samband med resebyråprojektet eller flygprojektet var jag över i USA och där var en resebyrå normalt bemannad med tjugo personer som satt med varsin telefon och ringde. I Sverige satt de faktiskt framför en terminal och gjorde bokningar redan på den tiden, vilket naturligtvis var mycket mer effektivt än att bara sitta och ringa. Där tror jag att Sverige på grund av det höga lönelöget pressades till en rationalisering som var väldigt bra för svensk konkurrenskraft på många, många sätt. Och där bidrog vi. Det är väl en reflexion om man ska försöka se det lite mer från ett helikopterperspektiv. Men det var naturligtvis väldigt många andra som bidrog, hårdvaruleverantörernas utvecklingslaboratorier skapade mycket också. Så kan jag väl summera det hela. Det var kul att få sitta här och tänka efter: ”Vad var det som hände?” så jag tackar dig för det.

Gustav Sjöblom: Ja, tack så mycket!