Standardisering och integration av datasystem inom godstransportbranschen, 1970–1985

Transkript av ett vittnesseminarium vid Flygfältsbyrån i Göteborg
den 11 mars 2008

—

Gustav Sjöblom (red.)

Stockholm 2008

Avdelningen för teknik- och vetenskapshistoria
Skolan för arkitektur och samhällsbyggnad
Kungl. Tekniska högskolan
100 44 Stockholm

Working Papers from the Division of History of Science and Technology
TRITA/HST 2008/24
Redaktör: Thomas Kaiserfeld & Ingemar Pettersson
ISSN 1103-5277
ISRN KTH/HST/WP 2008/24-SE

ISBN 978-91-7415-053-7

Omslagsbilderna visar seminariets deltagare. Rune Svensson, Håkan Larsson, Esbjörn Hillberg, Bo Midander, Dag Ericsson, Anders Rydberg, Bengt Wennerberg, Gustav Sjöblom, Anders Svedberg. Överst till höger: Anders Svedberg. Nederst till höger: Rune Svensson.

Fotograf: Daniel Lindström.

Tryck: Universitetsservice US-AB, Stockholm 2008

Abstract

The witness seminar ”Standardisation and integration of computer systems in the freight transport industry, 1970–1985” took place at Flygfältsbyrån in Göteborg on 11 March 2008 and was led by Anders Svedberg. The panel consisted of providers of transport services (shipping, forwarding) as well as their customers (mainly Volvo) and representatives of academia and the Göteborg region. The seminar dealt with the rise of information systems in the transport business from a user perspective. The discussion centred on the difficulty of coordination and standardization in a business which needs to integrate a large number of actors with divergent interests. The computerization strategies of the two leading Göteborg shipping companies, Broströms and Transatlantic, were discussed in some detail, as was Volvo's efforts to integrate the information systems in their supply chain A main theme was that logistical visions and the availability of information technology solutions were often out of step, the one sometimes being ahead of the other with interchanging roles over time. A second theme was the existence of practical obstacles to the implementation of open or integrated computer systems, or more generally to advanced logistical solutions: business strategies which often favoured unique solutions, lack of coordination, and a shortage of funds in a business which generally was not highly profitable. It was nevertheless concluded that as a result of a farsighted perspective among sellers and buyers of transport, academic experts and the public authorities, Sweden in general and the Göteborg region in particular, acquired a leading position in the development of materials administration and logistics and the concomitant information systems as well as education in these fields.

Förord

Vittnesseminariet ”Standardisering och integration av datasystem i godstransportbranschen” ägde rum på Flygfältsbyrån i Göteborg den 11 mars 2008, och arrangerades 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. Seminariet spelades in med ljud och bild och transkriberades. Gustav Sjöblom från Chalmers tekniska högskola har redigerat transkriptet i samråd med seminariedeltagarna. Redigeringen har gjorts varsamt för att bevara den talspråkliga karaktären, men med vissa strykningar och justeringar för att öka tydligheten och läsbarheten. Originalinspelningen finns tillgänglig på Tekniska museet i Stockholm. Seminariet planerades av Gustav Sjöblom med stöd av bland andra Rune Svensson, Gunnar L. Johansson och seminariedeltagarna, samt på grundval av intervjuer inom projektet. Seminariet finansierades med bidrag från Riksbankens Jubileumsfond samt Stiftelsen Marcus & Amalia Wallenbergs minnesfond. Ett stort tack till Flygfältsbyrån AB som ställde upp med lokal och lunch.

Paneldeltagare: Dag Ericsson, Esbjörn Hillberg, Håkan Larsson, Bo Midander, Anders Rydberg, Rune Svensson, Bengt Wennerberg

Moderator: Anders Svedberg

Inbjudna med förhinder: Gunnar Ahldén, Kent Björkegren, Sven-Gunnar Ericsson, John Landborn

Övriga närvarande vid seminariet: Lars Emanuelsson, Gustav Sjöblom, Jan-Erik Stenbeck

Standardisering och integration av datasystem inom godstransportbranschen 1970–1985

Anders Svedberg:[1] Välkomna. Vi skulle starta med korta presentationer av oss själva och jag tänkte börja med mig själv. Jag heter Anders Svedberg, är civilekonom sedan 1954, och var på IBM i fem år från -57 till -62 innan jag kom till Volvo. På Volvo var jag först ansvarig för driften av datasidan och sedan blev jag VD för det nystartade Volvo Data[2], det som vi idag kallar Volvo IT. Där var jag till 1970, då Volvo gjorde en stor omorganisation. Det var då man delade upp personvagnar och lastvagnar i separata enheter och då gick jag över till lastvagnar. Jag hade först ansvar för ekonomi och administrationsfrågor, blev så småningom vice VD och sista åren där hade jag ansvaret för tre fabriker i Göteborg, Belgien och Umeå. 1986 blev jag chef för Volvo Reservdelar, som vi så småningom döpte om till Volvo Parts, och där var jag fram till jag halvtidspensionerades, lite efter att jag hade fyllt 60. Ska vi fortsätta med Bengt?

Bengt Wennerberg:[3] Jag heter Bengt Wennerberg och utbildade mig till civilingenjör på Chalmers, V[4], 1971, jobbade kvar där en tid under militärtjänsten och började sedan på ett företag som hette Cementa. Där var jag till 1975 och sedan flyttade jag tillbaka till Göteborg och jobbade på ett företag som hette BASF till -77. Då började jag på det som numera heter Business Region Göteborg. Under den här perioden passade jag också på att läsa in en ekonomexamen, vilket var väldigt roligt. På Business Region Göteborg har jag jobbat generellt sett med näringslivsutveckling. Det handlar om att vi vill ha en hög ekonomisk tillväxt, vi vill ha en hög sysselsättning och vi vill ha ett mångfaldigt eller differentierat näringsliv. Jag har jobbat generellt med de här frågorna, men med ganska starkt fokus på logistik och transport. Dels på branschen – det är 27 000 människor som jobbar i den – dels och kanske framför allt på den effekt som logistiken har på näringslivets lönsamhet. Inom ramen för detta bildade näringslivet ihop med oss en stiftelse som numera heter Logistik och Transport Stiftelsen LTS. Det vi jobbar för är att bygga upp, eller utveckla ska jag säga, regionen och universiteten som ett internationellt kompetenscenter för logistik och transport.

Anders Svedberg: Då kommer nästa Anders.

---

[1] Anders Svedberg, civilekonom 1954, IBM 1957–62, ansvarig för datadrift på Volvo 1962–67, VD Volvo Data 1967–70, vid Volvo Lastvagnar 1970–86, först med ansvar för ekonomi och administrationsfrågor, senare vice VD och fabriksansvarig. 1986–94 chef för Volvo Reservdelar/Volvo Parts.

[2] Volvo Data, IT-företag i Volvokoncernen, som grundades 1967 för att samordna dataverksamheten inom Volvo. Volvo Data blev Volvo IT 1998. Mirko Ernkvist (red.), *Införandet av EDB som stöd för logistikprocessen inom Volvo 1958–1973, skildrad utifrån användarnas perspektiv. Rapport bearbetad från ett vittnesseminarium på Volvo IT den 29 maj 2006* (Göteborg, 2006).

[3] Bengt Wennerberg, f. 1948, civ.ing (V) Chalmers, 1971, utvecklingsingenjör på Cementa AB 1973–75, arbetade med teknisk-kommersiell samordning på BASF 1975–77. Sedan 1977 arbete med näringslivsutveckling på Business Region Göteborg, där han sedan 1978 är VD för Logistik och Transport Stiftelsen, LTS.

[4] V, förkortning för Väg- och vattenbyggnad.

Anders Rydberg:[5] Anders Rydberg, ja. Norrlänning, ut från Chalmers 1975 på Väg- och vatten. Sedan började jag på Volvo på det som då hette Anläggningar och externa transporter och som senare blev Volvo Transport i samband med att Rune kom dit 1976. Jag jobbade där i tio år, i början med transportutveckling. I slutet av 70-talet när det började dra igång med datoriseringen blev det aktuellt att vi skulle gå över till att effektivisera transportflödena med informationsöverföringen som en mycket väsentlig del. Det jobbade jag med ett antal år och var också ansvarig för den transoceana exporten, jobbade en hel del med marknads- och avtalsfrågor och kom in på strategisk planering, hur vi skulle se på framtiden inom transportsektorn och specifikt för Volvo naturligtvis. Det ledde fram till att det bildades ett bolag som hette TDL, Transport Data Link[6], som var samägt av hamnen, Televerket och Volvo och som drog igång för att på allvar kunna utbyta information mellan olika parter inom transportområdet och även inom banksidan. Sedan -89 är jag verksam här på flygfältsbyrån som VD.

Anders Svedberg: Näste man.

Dag Ericsson:[7] Jag heter Dag Ericsson och är professor i logistik, för närvarande på Högskolan i Borås, och jag har varit med att driva fram det här ämnesområdet, materialadministration/logistik från -67 och framåt. -68 till -72 var jag på Chalmers, -72 till -78 på Tekniska högskolan i Linköping, sedan kom jag tillbaka till Chalmers -78 och jobbade där fram till -92. Sedan har jag haft en fot i näringslivet hela tiden som jag har arbetat. Jag har varit vid Högskolan i Skövde en period och nu är jag alltså i Borås där vi driver fram en speciell inriktning inom logistiken som vi kallar för Demand Chain Management. Och som sagt, jag har alltid jobbat mycket med företagen både i Göteborgsregionen och runt om i Sverige och utomlands. Sverige var väldigt tidigt ute med det här begreppet, logistik/materialadministration, där vi egentligen förenar tankar ifrån informationsteknik med det vi ville göra med materialflöden och det gjorde att det har gått hand i hand egentligen, informationsteknikens utveckling och logistikens utveckling.

Bo Midander:[8] Jag heter Bo Midander och började jobba på Transatlantic[9] direkt efter examen på Handelshögskolan här i Göteborg, och tillbringade nitton år inom den internationella linjesjöfarten. De första åren var jag huvudsakligen på ekonomisidan, budgetchef och var med och jobbade igenom de olika konsortiebildningarna som känneteckna-

---

[5] Anders Rydberg, f. 1950, civ.ing. Chalmers (V) 1975, kom till Volvo Transport AB 1975 och arbetade först med transportutveckling, blev chef för administrativ utveckling 1979, chef för transocean export 1981, stf. chef för marknad och avtal 1983, chef för strategisk planering 1984. VD för TDL, Transport Data Link AB 1985. Sedan 1989 VD för Flygfältsbyrån.

[6] Transport Data Link, TDL, dataväxel för utbyte av information som utvecklades av Volvo, Göteborgs hamn och Televerket i början av 1980-talet för att möjliggöra dokumentlös kommunikation mellan i sig inkompatibla datasystem. TDL blev ett eget bolag 1984 med Anders Rydberg som VD.

[7] Dag Ericsson, f. 1938, professor och managementkonsult. Ekon.lic. 1966, ekon.dr Handelshögskolan i Göteborg 1976, verksam vid HHG 1964–68, vid Chalmers 1968–72, KTH, Linköpings tekniska högskola 1972–77, Chalmers 1978–92, men också som konsult i eget företag. Ericsson har varit en drivande kraft i utvecklingen av området materialadministration/logistik i Norden och är sedan 2005 professor i Logistik vid Högskolan i Borås.

[8] Bo Midander, f. 1945, civ.ekon Handelshögskolan i Göteborg 1970, därefter på Rederi AB Transatlantic 1970–81, först inom ekonomiadministration och senare som marknadsansvarig för Sverige. VD Tor Line 1981–84. Tillbaka på Transatlantic 1984–89, först som ansvarig för linjesjöfarten i Rederi AB Transocean, sedan VD för moderbolaget 1988–89. Volvo Flygmotor 1990–95 samt Parker Hannifin 1995–2002.

[9] eg. Rederi AB Transatlantic, linjerederi baserat i Göteborg. Transatlantic drabbades hårt av 70-talskrisen men tog över Broströms linjeverksamhet 1984 som sammanfördes med den egna linjetrafiken i Rederi AB Transocean. Transatlantic köptes 1988 av Bilspedition, som började avveckla sjöfartsverksamheten 1992 så att Transatlantic upphörde 1994. Namnet Transatlantic återuppstod 2005 som benämning på det tidigare bolaget B&N Nordsjöfrakt, se not 21.

de linjesjöfarten i början av 70-talet. Därefter var jag marknadsansvarig Sverige i två-tre år, kom till Tor Line[10] och var VD under den period då de fusionerades in i danska DFDS, kom tillbaka till Transatlantic 1984 och var ansvarig för linjesjöfarten fram till att jag slutade 1989. Då gick jag till Volvo och tillbringade ett antal år i Volvo Flygmotorgruppen som ansvarig för deras komponentverksamhet. Så min erfarenhet stäcker sig från sjöfart till komponentverksamhet för hydraulikprodukter och flygmateriel.

Esbjörn Hillberg:[11] Esbjörn Hillberg, från Norrland också, men matematiker, numerisk analys läste jag. Jag kom in på datasidan någon gång i mitten av 60-talet då jag började jobba och tjäna pengar på konsultfirma för att finansiera studierna. Sedan jobbade jag på olika konsultfirmor med gamla maskiner som Univac III[12], som var det moderna på den tiden. Jag var på SAS några år innan jag kom tillbaks till Göteborg igen och var på en konsultfirma. Sedan var Broströms[13] på mig för de ville dra igång datautbildning för alla sina anställda, så jag kom till Broströms på 70-talet på organisationsavdelningen, och där jobbade jag fram till -74 ungefär med att implementera datasystem. Sedan fick jag en ny uppgift inom Broströms, att organisera upp en fraktexpedition som det var lite bekymmer med. Då kom jag in på alla dokumentrutiner, jobbade rätt mycket med Kurt Grönfors[14] och med andra, drog igång nya blank back bill of lading[15] och introducerade kanske det första systemet i världen för fraktsättning på datorer, som vi var och presenterade på IBM:s kurs i La Gaulle i Belgien. Sedan höll jag på med det där rätt mycket fram till -77. Då försvann jag från Sverige och satt som chef för olika företag utomlands, bland annat inom logistik där jag byggde upp det som heter Global Equipment Management.[16] Så kom jag hem till Sverige som pensionär -96, jag slutade rätt tidigt.

Håkan Larsson:[17] Jag heter Håkan Larsson. Jag har gått igenom Handelshögskolan i Göteborg och hamnade -71, efter Handelshögskolan, i ett företag som heter Dataservi-

---

[10] Tor Line, rederi med trafik på Nordsjön som grundades 1966 av Rederi AB Rex och Transoil. Tor Line blev en del av Salénkoncernen när denna förvärvade Rexbolagen 1967 och såldes till DFDS 1981.

[11] Esbjörn Hillberg, f. 1940, fil.kand. matematik och numerisk analys, Göteborgs universitet. Programmerare och systemerare på ADB-system AB 1964–67, systemanalytiker SAS 1967–68, systemanalytiker och projektledare Göteborgs stads ADB-kontor, 1968–70, därefter på Broströmsrederiet. Projektledare inom ADB och organisationsförändring 1970–73, chef för fraktdokumentationsavdelningen 1973–77, därefter olika chefsbefattningar inom Broströmskoncernen i USA, Iran, Italien, Sverige. Mellan 1985 och 1994 verksam i London vid den nordiska containerpoolen Global Equipment, först som vice VD och från 1988 som VD.

[12] Univac III, se not 34.

[13] Broströmsrederiet, länge Sveriges största och stoltaste rederi, grundat 1865. Broströms var baserade i Göteborg och var framför allt ett linjerederi. Organisatoriskt var Broströms en koncern av del- och helägda rederier med viss gemensam administration i moderbolaget Ångfartygs AB Tirfing. Broströms drabbades hårt av 1970-talets sjöfartskris och linjeverksamheten såldes 1984 till Transatlantic och ingick i det nybildade Transocean. Transatlantic köptes i sin tur 1989 av Bilspedition, som började lägga ner linjetrafiken från 1992.

[14] Kurt Grönfors, se not 50.

[15] Blank back bill of lading, en standardiserat skeppsfraktsedel som kan användas och anpassas av olika rederier.

[16] Global Equipment Management, gemensam containerpool utvecklad från 1985 av Transatlantic, Johnsonlinjen, Wilhelm Wilhelmsen och danska Ostasiat för rederiernas 17 linjer.

[17] Håkan Larsson, f. 1947, civ.ekon. Handelshögskolan i Göteborg, 1971, systemutvecklare Dataservice AB 1971, därefter inom Wilsongruppen fram till 1985, på marknadsavdelningen 1971–73, ansvarig för Wilson & Co i USA 1973–76, chef för Interscandinavian Air Freight 1976–83, VD för Wilson & Co. 1983–85, därefter på Bilspedition/Schenker som VD för Bilspedition Inrikes AB 1985–90, VD och vice koncernchef Bilspedition 1990–92, koncernchef Bilspedition 1992–99, Europachef Schenker AG 1999–00, koncernchef Schenker AG 2000–03, koncernchef Rederi AB Transatlantic 2003–07.

ce[18]. Där hade jag, från ett marknadspositions- och säljarbete, kontakt med dels Bilspedition[19] i Göteborg, dels Wilson & Co[20] i Göteborg. Det här ledde fram till att jag flyttade mig från Dataservice till Wilson 1971. Där jobbade jag på marknadssidan ett par år, försvann sedan till USA och var ekonomichef för Wilsons USA-bolag. Jag kom hem till Sverige igen -76 och blev då VD i ett flygfraktsbolag som Wilsongruppen ägde som heter Interscandinavian Air Freight, eller för att förkorta det, ISA. Där var jag till -83, då jag blev VD för Wilson & Co som vid den här tidpunkten hade förvärvats av Bilspedition, så jag flyttade från Wilson 1985 och fick ansvar för Bilspeditions inrikestrafik. Där var jag till 1990 då jag blev VD i Bilspedition. Jag blev koncernchef -92 och var koncernchef till bolaget blev förvärvat utav tyska Stinneskoncernen och sammanslogs med Schenker. Jag flyttade då till Tyskland, först som Europaansvarig för Schenkergruppen och från år 2000 som VD och koncernchef i Schenker AG som det hette och bodde i Tyskland till i februari 2003. Då flyttade jag hem och började arbeta i ett rederi som hette Bylock & Nordsjöfrakt, eller B&N Nordsjöfrakt AB[21], i Skärhamn, där jag har arbetat fram till utgången av 2007. Det bolaget genomgick en del förändringar och på olika sätt återkom bolaget Transatlantic till Sverige i nyuppstartad form. Bosse Midanders karriär i Transatlantic har ingenting med min verksamhet som ansvarig för Transatlantic att göra, men vi har namnet gemensamt, och stor kärlek till detta rederi.

Anders Svedberg: Tack.

Rune Svensson:[22] Jag heter Rune Svensson och kom – nu är vi verkligen ute på antikrundan – -51 till Wilson & Co och var där ett antal år, gick över till Socialhögskolan i två år, kom tillbaka till Wilson & Co som exportchef, stannade där och blev fascinerad av containerutvecklingen så jag kom över till det amerikanska bolaget Moore-McCormack Lines[23]. I mitten på 60-talet började jag med containeraktiviteterna. När Mooremack började bli lite tveksamt som ensam amerikan på Nordatlanten kom jag till ACL[24] som försäljningschef, marknadschef och lite trafikchef så småningom också. Därifrån kom jag över till Broströms, som startade gemensam marknadsavdelning, och var där fram till -73

---

[18] Dataservice AB, servicebyrå som 1973 med 391 anställda var Sveriges näst största datatjänsteföretag efter Datema. Dataservice köptes senare av just Datema. *Data- och näringspolitik*, SOU 1974:10 (Stockholm, 1974).

[19] Eg. AB Godstrafik & Bilspedition, Sveriges största speditionsfirma (tillsammans med ASG), med huvudkontor i Göteborg och huvudsaklig inriktning på lastbilstrafik. Bilspedition ägde inga egna fordon men knöt åkare till sig med långa transportörsavtal. Bilspedition blev en stor aktör på transportmarknaden efter förven av Wilson & Co (1985), Scansped (1986) och Transatlantic (1989). Bilspedition köptes av tyska Stinneskoncernen och slogs samman med Schenker 1999.

[20] Wilson & Co., speditionsföretag med huvudsaklig inriktning på sjöspedition och huvudkontor i Göteborg. Wilson uppgick i Bilspedition 1985.

[21] Bylock & Nordsjöfrakt AB, svenskt rederi. Nordsjötrafik grundades 1972 i Skärhamn, ursprungligen som bulkrederi men mer och mer inriktad på rorotrafik. 1989 slogs rederiet ihop med Bylock Group till B&N. Under 1990-talet gjordes flera förvärv och 2005 tog rederiet det gamla namnet Rederi AB Transatlantic i samband med fusionen med Gorthon Lines AB.

[22] Rune Svensson, f. 1935, Wilson & Co 1951–55, exportchef Wilson & Co 1957–63, försäljningschef Moore McCormack 1963–67, försäljningschef, marknadschef och trafikchef ACL 1967–70, försäljningschef Broströms 1970–73, VD Fallenius & Leffler 1973–76, sedan på Volvo Transport fram till pensioneringen 2001.

[23] Moore McCormack, amerikanskt rederi grundat 1913 med säte i New York.

[24] ACL, Atlantic Container Line, containerrederi som bildades i mitten av 1960-talet på initiativ av Walleniusrederierna tillsammans med Broströms (genom Svenska Amerikalinjen), Transatlantic, Holland America Line, Cunard och French Line i visst samarbete med Moore McCormack. ACL hade helintegrerat rederi och linjeagentur med huvudkontor i Southampton och blev ledande i utvecklingen av informationssystem inom rederibranschen. ACL köptes ut av Transatlantic 1989, blev självständigt och noterat på Oslobörsen 1994 och köptes ut av italienska Grimaldi 2001.

då jag blev VD för Fallenius & Leffler Aktiebolag[25] i Göteborg, ytterligare ett speditionsföretag. 1976 kom jag över till Volvo. Vi hade ju en del externa avdelningar som skötte gemensamma uppgifter och det här hette Externa transporter. 1979 – tror jag det var, om inte Anders har fel – bildade vi Volvo Transport AB och jag blev VD.

Anders Rydberg: 1982.

Rune Svensson: Var det -82 till och med? Då blev Volvo Externa transporter Volvo Transport AB. Jag var där fram till min pensionering år 2001. Sedan har jag sysslat lite grann med andra uppgifter under mellantiden. Men jag var så tidigt ute som –51. Därför är det rätt intressant att gå tillbaka till historiken. Det är väl så att jag har ägnat femtio procent av min tid inom transportnäringen och femtio procent av min arbetstid inom industrin. Jag tycker att transportbranschen har haft en oerhört spännande utveckling. Går jag tillbaka till 50-talet var det ju så inom speditionsbranschen, bland annat, att vi sysslade med ett otroligt antal olika dokument i olika former. Det dokument som egentligen var basen för hela transportverksamheten på den tiden var någonting som vi kallade för konossement, bill of lading[26]. Det var den åtkomsthandling som köpande och försäljande bolag använde för att transferera överlåtelsen av godset och det var ju det som rederierna använde. De här dokumenten fanns på den tiden, tror jag, i ett par hundra olika format. Det fanns format som var i storleksordningen som bordet här så man fick ha speciella valsar och skriva. På den tiden hade vi också någonting som hette karbonpapper och vi hade en ganska rolig tid, därför att lite senare när vi var ute och höll föredrag om det här, så dök karbonpappret upp på bordet, och då frågade hela auditoriet: ”Men vad gjorde de här svarta pappren emellan handlingarna?” Man hade aldrig sett ett karbonpapper.

Det som var vårt stora problem var naturligtvis standardiseringen och det var ju speditörernas stora uppgift att skriva ut alla de här handlingarna. Det var tullhandlingar, det var styrmanskvitton[27] för lastning och lossning och det var naturligtvis också konossement och fraktsedlar. Allt det där var olika handlingar och uppgifter stod på olika håll. -52–53 började det dyka upp standardiseringskommissioner som började säga ”Varför har vi inte en enhetlig standard på det här, så att vi kan använda ett nytt system?” Och det var väl vid den tiden som de första enhetliga dokumenten började godkännas. Man fick alltså en standardisering, först av konossementet, sedan av det så kallade styrmanskvittot, tullen gick med på vagnen och sedan fick vi alla aviseringar och allting.

1955 dök det upp en Stockholmsfirma som hette Ramsay[28], som hade en innovation genom att man hade en spritduplikator där man kunde fästa ett original och veva och duplicera fram alla de olika konossementen. Sedan hittade de en med två valsar så att man kunde ta alla uppgifter på ett masterset och sedan med olika plastfiler märka av och ta bort vissa delar som inte skulle med. Det var en fantastisk revolution för speditionsbranschen och det var en enorm utveckling som skedde. Man rationaliserade kraftigt. Man fick mycket säkrare uppgifter, det var inte längre någon differens emellan det hela.

---

[25] Fallenius & Leffler AB, Göteborgsbaserat speditörsföretag grundat 1885 som ingick i Scanspedkoncernen från 1970.

[26] Konossement, bill of lading, skeppsfraktsedel. Enligt sjölagen utgör konossement (eng. Bill of Lading, B/L) en förbindelse att avlämna gods av viss art och mängd på bestämmelseorten. Konossementet är ställt till en viss person och rederiet förpliktar sig att leverera godset till denne eller den som innehar konossementet. Det utgör sålunda ett skriftlig avtal som ger innehavaren rätten till till godset. Utlämning får inte ske till annan än innehavaren av konossementet och det är därigenom en värdehandling som kan säljas eller köpas.

[27] Styrmanskvitto, kvitto på last som tagits emot för transport, som ligger till grund för den information om lasten som införs i konossementet.

[28] Ramsay, Stockholmsföretag som introducerade ormigsystemet för spritduplicering i Sverige.

Och allt flera rederier gick över till den här typen av konossement. I början var det också väldigt trevligt på lördagarna när man duplicerade, för det var ju spritduplicering och det användes ganska flitigt av speditionsbranschen måste jag säga, ända fram till man hällde i kräkmedel.

Men, det var som sagt var en utveckling som rationaliserade helt fantastiskt, hela transportdelen. Man kan väl säga att den standardiseringen är lite bortglömd i dagens diskussion, för det är egentligen de dokumenten som fortfarande gäller idag och som ligger till grund för den kommunikationsteknik, den datateknik, den informationsteknik som vi nu använder, och som har gjort det betydligt lättare. Emil R. Boman i Stockholm var det speditionsföretag som var först ute med Ramsaysystemet. Wilson var väldigt tidigt ute också. Och det fick en väldig genomslagskraft. Det tog inte mer än ett par år så var nästan alla konossement standardiserade. Det gjorde det lättare för banker och övriga. Så man kan väl säga att -53–54 var ett otroligt genomslagsår för den här typen av rationalisering i transporthandeln. Och det gjorde det mycket enklare.

Samtidigt kan man också se att man började fundera över datasystemen. Även om det var väldigt tidigt skaffade de olika transportföretagen egna datasystem under 60-talet. Alla företagen höll sin administration och sina ekonomisystem, men man började också att använda det för inköpsrutiner och försäljningsrutiner. Problemet var bara att alla transportföretag försökte använda den här typen av system som ett försäljningsargument, så det fanns ingen integration emellan de olika transportföretagen, utan var och en använde sitt system. Det där slutade på 70-talet med att så gick det ju inte att hålla på och det ska vi komma till så småningom. Däremot utvecklades som ni vet samtidigt containern som gjorde rationaliseringen enorm inom den fysiska distributionen. Då gällde det att kunna följa upp var alla containrar, alla pallar och allt gods var och vi ska komma till det när vi talar om 70-talet sedan, för det skedde en enorm utveckling som skapade basen för logistiksystemen. De kunde kontrollera allt flöde som gick. I övrigt kan man väl säga att de bokningsrutiner och den kontrollen på hamnarna som skedde i samband med dokumentationsrationaliseringen skapade en betydligt högre säkerhet i transporten. Man började våga lita på transporterna. Redarna anpassade sig snabbt och det gjorde också landtransportföretagen. De som konstigt nog var väldigt tidigt ute var SJ, men de stannade plötsligt upp i hela utvecklingen. De står fortfarande kvar där tyvärr, och det är lite beklagligt, därför att det är en viktig ingrediens i det hela. Jag tror jag stannar där, för det var första stycket. Jag kommer tillbaka till köp av datorer och de första datorerna som nästan skapade hjärtinfarkter och nervösa sammanbrott på den tiden.

Anders Svedberg: Gustav[29] vill att du ska fortsätta lite med det nu.

Rune Svensson: Jaså, jag ska ta det?

Anders Svedberg: Ja.

Rune Svensson: Jag var VD för ett företag som hette Fallenius & Leffler. Man hade köpt ett datasystem av IBM och på den tiden köpte man datasystemet och så sade man: ”Nu ska vi lägga ner all manuell hantering.” Det gjorde man också och det skapade ju … Vi hittade vare sig fakturor eller ekonomi, så företaget var på ruinens brant tack vare datasystemet. När jag kom till Volvo sedan träffade jag faktiskt den som sålde det datasystemet till Fallenius & Leffler. Så det var en historia som inte var så där lyckad. Och det var väldigt många transportföretag som satsade på datorer på den tiden men inte integrerade dem egentligen. Vi hade på Volvo senare ungefär etthundrasextio olika transportö-

[29] Gustav Sjöblom, se not 53.

rer, och alla transportörer kom upp med sin dataskärm under armen och sa: ”Nu när ni kommunicerar med oss, så ska ni använda er av den här datamaskinen.” Men vi hade ju inte plats på Volvo för alla de här datorerna, så vi sa att: ”Ni måste faktiskt försöka få ett system där vi kan integrera hela kommunikationstekniken.” Baserat på standarddokumenten och all standard fick vi så småningom gehör. Det var Bilspedion, ASG och SJ, tror jag, som var först ute med att bygga ett system som ledde till att vi kunde få fart på det här. Det var mycket debatter om det här och det var väldigt många som inte trodde på den här typen av standardisering, för de tyckte att det blir för besvärligt. Många rederier på den tiden ville inte hänga med och det visade sig sedan när man gjorde en utredning att de rederierna som inte var med på hela den här utvecklingen, de finns inte kvar idag. Där kan man se hur mycket den här dokumentationen, den här standardiseringen, den här styrningen betydde för utvecklingen av logistik och transportsystem.

Anders Svedberg: Vi kan sluta där så får du fortsätta längre fram senare.

Rune Svensson: Ja, jag ska komma tillbaka till hela den delen med TIR[30] och så vidare, men jag tror vi stannar där.

Anders Svedberg: Varsågod, Håkan.

Håkan Larsson: Om vi nu håller oss på 70-talet där det hela började, så kan jag bara väldigt kort återknyta till den tiden när jag gjorde ungefär ett års karriär i databranschen, med stor relation med transport- och logistikföretagen, eller transportföretagen. Det var Wilson och det var Bilspedition och de använde alltså servicebyrå[31] – vilket jag tycker är viktigt att komma ihåg på den här tiden – med väldigt stor koncentration på administrativ bearbetning. Det var alltifrån lönesystem och bokföring till transportörsavräkning och fakturering. Jag kan bara konstatera att den minnesbild jag har av detta är att det var imponerande storlek – om man tar Bilspedtion som exempel – på transaktionsmängden, fakturamängden, för vi talar ju om ett, även på den tiden, väldigt stort företag. Men samtidigt minns jag hur ofta – kanske inte varje vecka men nästan varje vecka – systemen ballade ur, om jag får använda ett sånt banalt uttryck, med stora konsekvenser som följd. Så det där fungerade väldigt dåligt i sin barndom, det är ingen tvekan om det, så att så småningom skaffade man egna datorer och löste över systemen i sin egen regi. Det är väl min första del i detta här, och jag kan bara konstatera att vi förde väldigt lite diskussioner kring standardisering, kring enhetliga system, enhetliga dokument, utan den diskussionen fördes, som Rune också säger, mellan företagen i första hand. Man hade ju olika leverantörer, så den delen fick var och en sköta för sig.

Sedan bodde jag utomlands ett par år och då kom jag ifrån stencilapparatens tid här in i Wilsons amerikanska verksamhet. Där hade man manuell bokföring, manuell reskontra[32] med stora maskiner med stora valsar. Den automatisering man hade lyckats åstadkomma där inskränkte sig till lönesystem och lite reskontra som man körde på servicebyrå, resten var manuellt. Så det amerikanska systemet, i alla fall med den utgångspunkt jag hade då, det låg klart efter den skandinaviska nivån, det tror jag man kan konstatera och har kunnat konstatera efter det också, i alla fall i den här branschen. Jag kom hem i mitten på 70-talet och jobbade då i flygfraktsverksamheten. Där hade vi kommit ganska

---

30 TIR, se not 80.

31 Servicebyrå, datacentral som hyr ut datortid, ibland parat med applikationer och utvecklingsverksamhet. Eftersom datorerna utgjorde så stora investeringar under stordatorepoken stod servicebyråerna – som ofta var branschorganiserade eller servade särskilda kundgrupper – för så gott som all databehandling hos mindre och medelstora företag och myndigheter.

32 Reskontra, katalog över de transaktioner som har genomförts med varje leverantör eller kund.

långt med datoriseringen med den tidens mått mätt. Vi hade egna system och egna datorer och började ha en tät kontakt med kunder om kommunikation och informationsutbyte, men detta är väldigt i sin linda när vi befinner oss i mitten på 70-talet. Om min minnesbild inte sviker mig tror jag att vi faktiskt måste flytta oss in på 80-talet för en mer konkret diskussion som förde till en del resultat. Det var mycket diskussioner, men var och en hade sina isolerade system och standards vilket naturligtvis hindrade utvecklingen.

Rune Svensson: När kom BAS[33], Håkan? Det kom i slutet på 70-talet?

Håkan Larsson: Ja, det är någon gång omkring slutet av 70-, början på 80-talet.

Anders Svedberg: Håkan, det låter som att det kan vara bra att bryta där så får du fortsätta med det här senare. Då går vi vidare till näste man, där.

Esbjörn Hillberg: Jag började alltså jobba med datorer när jag gick och pluggade på universitetet här och läste numerisk analys. Det fanns en konsultfirma i Göteborg, ADB System AB, där många akademiker och chalmerister jobbade. Där använde man bland annat en otroligt avancerad dator, Univac III[34] som fanns på Götaverken. Det var den första realtidsmaskinen sade man – sedan får IBM säga vad de vill. Här kunde man naturligtvis köra ett huvudprogram samtidigt som man printade och körde tejphantering. När man körde dem satt man på nätterna och testade dem och knappade in instruktioner vid konsolen när programmet stannade. Så hoppade man förbi och så testade man programmet. På det sättet utvecklade man system och program och de skrevs i maskinkod eller assembler. Det var hemskt många från Chalmers som jobbade på den tiden med det här. Konsultfirman körde och utvecklade även program till en datamaskin från ICT[35] eller ICL som fanns på Skandinaviska bankens kontor på Södra Hamngatan i Göteborg och till en datamaskin som hette Orion som fanns på Turitz kontor i Gamlestaden i Göteborg. Sedan försvann jag upp till SAS några år och de var ju mycket avancerade datamässigt. De hade Univacmaskiner också, 494 och 418 hette de nog. Och det var mycket avancerat, för flygbolagen var väl de som låg överlägset längst framme inom transportnäringen.[36] Men jag insåg att jag skulle nog aldrig vara gift om jag jobbade på SAS, för man var aldrig hemma. Till slut kom det ett erbjudande från Göteborg att flytta ner, och då kom jag tillbaks till Göteborg. Sedan efter några år började jag på en konsultfirma igen.

1970 kom Broströms och värvade mig, för då skulle Broströms börja satsa på datorer. Broströms hade en maskin som hette IBM 360/20[37] och skulle utbilda sin personal i den. Det första jag gjorde när jag kom till Broströms var att vi skulle utvärdera att köpa nya maskiner. Då gjorde vi stora tester och åkte runt världen och testade tio leverantörer av datamaskiner – man sa inte datorer då, man sa datamaskiner. De två främsta var faktiskt

---

33 BAS, ett datasamarbete mellan Bilspedition, ASG och SJ.

34 Univac III, transistoriserad stordator från Sperry Rand Corporation som lanserades 1962.

35 ICT, International Computers and Tabulators, företag som bildades 1959 när British Tabulating Machine Company (BTM) fusionerade med Powers-Samas Accounting Machines, Ltd. ICT köpte Ferrantis datorverksamhet 1963 och gick samman med English Electric till International Computers Ltd. (ICL) 1968. James W. Cortada, *Historical Dictionary of Data Processing: Organizations* (New York, 1987), s. 83f.

36 Se Gustav Sjöblom (red.), *Systemutveckling och långtidsplanering vid SAS Data i Stockholm, 1964–1982. Transkript av ett vittnesseminarium vid Tekniska museet i Stockholm den 5 december 2007* (Stockholm, 2008).

37 360/20, eg. IBM System 360/20, en mindre centralenhet i IBMs stordatorfamilj System 360 som lanserades i april 1964 och levererades från 1965. System 360 revolutionerade datormarknaden genom att skilja mellan arkitektur och implementering, vilket möjliggjorde kompatibilitet mellan maskiner av olika storlek i samma serie. System 360 introducerade 8-bitars ordlängd och hade 44 olika periferienheter. Andra nyheter i serien var ett separat operativsystem och praktisk användning av skivminnen. S/360 ersattes av den kompatibla S/370-serien 1970.

Univac och Control Data[38]. Då sprang genast IBM:s VD från Stockholm – han hette nog Gösta Lewenhaupt[39] – upp till Ingemar Blennow[40] som var chef för Broströms och sa att ”Det här kan man inte göra. Man ska hålla sig till IBM som storföretag, för de är de mest avancerade.” Och så blev det. Broström lade ned sin datautredning, fast IBM bara låg på fjärde-femte plats i den här utredningen. Det var simuleringar och ekonomiska parametrar och massor av såna där saker som vi hade tittat in på. Då lade man ned sin datautredning och man började senare att jobba ihop inom Varvsindustrins Datacentral[41]. Man gick ihop och utförde all databehandling på deras maskin i stället och det var nog en lycklig utveckling att man gjorde på det sättet.

Samtidigt, i slutet på -71, drog man igång datautbildning, för nu skulle rederibranschen, eller Broströms, satsa mycket, så jag ledde kurser för sexhundra av Broströms personal. Alla Broströms kontor runt hela Sverige skulle ha åtta timmars lektioner i datorutbildning. Den som beslutade detta var VD:n, Ingemar Blennow. Han sa att ”Hålkortsgrabbarna,” som han kallade oss för, ”de kan göra den här grejen. De skall utbilda folk, sätta igång datarationalisering och höja datamognaden.” Alla i rederipersonalen som gick på kurserna var ju rädda för datorer, hemskt mycket rädda. De trodde att de skulle förlora sina jobb. Jag sa på den tiden att ”Ni får se, det blir nog så mycket papper att ni kommer få massor av papper i alla fall och mycket jobb” och det blev faktiskt så också.

Sedan fortsatte jag med andra uppgifter på dataavdelningen och -73 bytte jag område helt och hållet. Då fick den här VD:n på Broströms eller Tirfing[42] för sig igen att hålkortsgrabbarna skulle göra andra saker. Jag fick ta hand om något som hette Fraktexpeditionen som utförde manuell fraktdokumentation för koncernens samtliga rederier. Här påbörjade vi en ny datautveckling. Dels drog jag igång det första datasystemet, som vi började bygga upp för fraktsättning och fraktdokumentation, för inom automatisk fraktsättning hade det inte gjorts någonting inom något rederi tidigare. Detta var mycket komplicerat och troligtvis den svåraste delen inom fraktdokumentation, speciellt när vi arbetade med 18–20 olika rederier som hade helt olika frakttariffer. Som gammal data- eller hålkortsgubbe satte jag min personal tillsammans med datakillarna, så jag hade två killar på heltid som kunde systemena som satt och jobbade med datakillarna. Vi fick igång ett system som fungerade helt fantastiskt.

Samtidigt satte man igång det här som Rune var inne på, dokumentrationaliseringen, mycket, mycket mer. Vi drog igång nåt som hette blank back bill of lading. Man bröt ut alla klausulerna från bill of ladingen och gjorde ett helt nytt konossement. Man gjorde så att alla rederier kunde ha samma konossement, men olika bill of lading-villkor. Vi satte också igång en stor rationalisering av dokumentrutinerna i hela Göteborg med alla skandinaviska rederierna. Det var Johnson[43], det var Trans, det var Broströms – som jag representerade – det var även Wilhelmsen[44] och ØK[45] i Danmark. Vi träffades med jämna

---

38 eg. Control Data Corporation, CDC, amerikanskt datorföretag grundat 1957 av William Norris. CDC blev en framgångsrik tillverkare av stordatorer främst för teknisk-vetenskapliga kunder genom pris- och kvalitetskonkurrens med IBM. Martin Campbell-Kelly & William Aspray, *Computer. A History of the Information Machine* (New York, 1996), s. 136.

39 Gösta Lewenhaupt, 1912–1996, greve och direktör, VD för IBM Svenska AB på 1960-talet.

40 Ingemar Blennow, 1920–80, vice VD och VD för Broströms under 1960- och 1970-talet.

41 Varvsindustrins Datacentral, VDC, servicebyrå grundad 1967 i spåren av varvskrisen, med Eriksbergsvarvet som initativtagare men stöd av en rad andra varv och Svenska Varvsindustriföreningen. I praktiken slogs Eriksbergs och Götaverkens datacentralen samman tillsammans med en ny beräkningscentral. 1972 fasades Broströms egen datacentral ut och ersattes från helt 1973 helt av en telanslutning med höghastighetsterminal till VDC:s IBM 370/145. Många av Göteborgs transportföretag använde VDC under 1970-talet, bl.a. Tor Line och Bilspedition.

42 Tirfing, moderbolaget i Broströmskoncernen, se not 13.

43 Johnsonlinjen, Johnsonkoncernens rederi grundat 1890 under namnet Rederi AB Nordstjernan, med huvudkontor i Stockholm. Rederiverksamheten avyttrades 1991.

44 Wilhelm Wilhelmsen, norskt rederi grundat 1862.

mellanrum, strukturerade, standardiserade och förenklade alla dokument och införde gemensamma procedurer. Vi, eller jag kanske det var, fick också igång arbete mot hamnen. Hamnen skulle ha en stor hamndag 1975 och de var helt förtvivlade när jag kom och sa: ”Vi måste kunna göra om dokumenthanteringen och rationaliseringen.” Vi fick igång den där hamndagen och de sade väl, Rune, att det var den största succé de haft på en hamndag?

Rune Svensson: Ja, det var nog den bästa och livligaste debatten.

Esbjörn Hillberg: Ja, och då hade vi demonstrerat våra datasystem. Datasystemet för fraktsättning som vi drog igång på Broströms var till och med så populärt att de skickade ned mig till Belgien för att snacka på någon stor IBM-konferens där. Det var rätt totalt unikt vad Broströms hade gjort på den tiden. Sedan fortsatte det här att leva. Man implementerade fler och fler linjer och vi gjorde alltihop med Broströms marknadsavdelning, där Rune bland annat var med på den tiden. Vi tog fram sekundsnabba fraktsättningar. Det var revolution och man skulle spara miljoner, och man gjorde ju det! Vi ändrade konceptet inom dokumenthanteringen totalt. Bill of lading var en värdehandling, den skulle man ju skriva sitt namn på flera original i dokumentationen. Vi införde namnstämplar, och det dröjde ett halvår innan bankerna upptäckte att alla satt och stämplade sina namn på och då var det för sent att stoppa förändringen. Vi skar ner personalen med trettio–fyrtio procent, men hade ändå mycket, mycket större kapacitet kvar. Så det var en helt otrolig utveckling som skedde då, från -73 till -77. Sedan försvann jag utomlands, som Håkan sade här, och sedan var jag inte involverad i Sverige mycket mer utan då gjorde vi andra logistiksystem.

Anders Svedberg: Var det dokumenthanteringen som var det viktiga för lönsamheten i det här?

Esbjörn Hillberg: Som en kille som kom utifrån in till rederibranschen och hade jobbat på flygbolag så tyckte jag att det var helt otroligt vad gammalmodigt och klumpigt man jobbade hela tiden. Hemskt konservativt. Det var ett fascinerande område, en guldgruva för en rationaliserare att komma in i, både på datasidan och på dokumentsidan. Och de här var ju interlinked hela tiden.

Anders Svedberg: Jag menar närmast: Var det IT som gav den här möjligheten, eller var detta nåt som man hade gjort ändå?

Esbjörn Hillberg: Nej, det gjordes parallellt. Man hade ju systemet med mallar som Rune berättade om, där man stod och vevade på maskiner och lade för vissa delar. Men det här var ju utomordentligt att göra på datorer. Och speciellt när vi fick hela Skandinavien, vi jobbade ju hemskt mycket med de andra rederierna också, utanför Broström.

Rune Svensson: För att komplettera, om jag får, var det ju två saker. När man kunde köra med ormig[46]och den standardiseringen så kunde man med hjälp av dokumenten rationalisera femtio procent av de människorna som jobbade med det. Den siffran var rätt generell över alla transportbolag. Man kunde alltså antingen med samma personal fördubbla volymen, eller rationalisera. Jag måste lägga till en annan sak till det du talade om som vi gjorde och som hör till historien men som egentligen är synd. Vi gjorde enhetsfrakter på container. Det vill säga, man kom underfund med att när man mäter för att

[45] ØK, Østasiatisk Kompagni, danskt rederi grundat 1884.
[46] Ormig, spritdupliceringsapparat för att ta fram blåkopior.

transportera gods … Får man en stol exempelvis så mäter man höjd, bredd och längd och så sätter man frakten på det. Det var ingen på den tiden som tänkte på att man kunde lägga stolar i varandra. Plötsligt upptäckte man på fraktsidan att i en container som skulle ta trettio kubikmeter hade man plötsligt fått i sextiotvå kubikmeter och alla undrade hur fan har detta gått till. Då kom vi på enhetssystemet och den fraktsättningen som du talade om. Men det stoppade man snabbt, därför att tyvärr förlorade man för mycket pengar på det. Men det är ju en oerhört rationell sak att fraktsätta per enhet och låta kunderna lasta så mycket de kan.

Esbjörn Hillberg: Och här ska man ju också lägga till, Rune, att det här var hemskt populärt inom FN, för Sverige var ju längst fram i världen.

Rune Svensson: Sverige låg på logistiken – jag tror Dag var inne på det också – Sverige låg på logistiken, dokumentationen, standardiseringen längst fram i hela världen.

Anders Svedberg: Det låter bra, det. Då tycker jag vi låter Bo berätta om sin bit i detta.

Bo Midander: Jag ska faktiskt knyta an till vad Esbjörn säger om samarbetet som etablerades mellan de skandinaviska rederierna på dokumentsidan. Det hade egentligen sin början i att slutet av 60-talet och början på 70-talet inom den transoceana linjesjöfarten kännetecknades av två stycken utvecklingstendenser. Det ena är konsortiebildandet. Det började med att Broströms, Trans och Wallenius[47] kom överens om att slå ihop sina påsar på Nordatlanten och bildade ACL under senare delen av 60-talet. Det fortsatte med att Broströms, Wilhelmsen och danska ØK skapade en gemensam plattform som man kallade ScanService på Fjärran Östern, som sedan utvecklades med franska och holländska intressen och blev ScanDutch. Det blev ScanCarrier eller ScanAustral som det först hette på Australien, det blev Scandinavian West African Line med Höegh Lines och Trans på Västafrika, det blev SAECS på södra Afrika. Hela första hälften av 70-talet pågick ett väldigt starkt konsortiebildande, där rederierna gav upp sin självständighet och gick ihop tillsammans med andra likasinnade. Därför att den andra utvecklingstendensen var att enhetslasterna, containerfartygen, var så kapitalintensiva att rederierna ensamma inte förmådde att skaffa det kapital som fordrades för att modernisera eller containerisera sina trader. Det fick till effekt bland annat att rederierna kom närmare varandra och började utveckla gemensamma strukturer, gemensamma system. Men, vill jag påstå, detta gjorde man utifrån ett lönsamhetstänkande och inte utifrån ett logistiktänkande.

Det första konsortiet som tänkte i logistiktermer var faktiskt ACL, när man introducerade Data Freight Receipt[48], som i sin tur förutsatte att man opererade i geografiska områden som hade en infrastruktur som möjliggjorde att man kunde arbeta med dokumentlösa transporter. Det gick initialt på Nordamerika, där man hade en hög datamognad med den tidens mått, där det var fråga om affärer mellan moderbolag och dotterbolag som i fallet Volvo, och där det var ett något så när modernt tänkande. Det var fullständigt omöjligt att tänka sig i länder som hade den gamla engelska traditionen med tull, typ Australien, Nya Zeeland och södra Afrika. Det var också otänkbart i länder som Västafrika,

[47] Wallenius, svenskt rederi grundat 1934 med huvudkontor i Stockholm och biltransporter och rorotrafik som specialitet.

[48] Data Freight Receipt, det första elektroniskt överförda dokumentationssytemet för manifest (lastförteckningar), i drift från maj 1971. ACL hade sedan tidigare ett avancerat datasystem med terminaler i alla hamnar på bägge sidor av Atlanten men behövde Data Freight Receipt för att ersätta fraktsedelhanteringen med flygpost som ofta var långsammare än godset.

där 99,5 procent av alla affärer skedde med remburser[49] och där banker var involverade. Det ledde alltså i sin tur till att det arbetet som de bedrev i rederierna var helt fokuserat på lönsamhetsförbättrande åtgärder. Det var fraktsättning, fraktdokumentation som i sin tur gick in automatiskt in i rederiernas ADB – som det hette på den tiden – bokföring helt enkelt. Jag minns när jag kom till Transatlantic 1970, då hette dataavdelningen inte ADB-avdelning, utan man kallade den för statistikavdelningen, för det var väldigt mycket vad man gjorde. Man stansade hålkort och producerade statistik och producerade underlag för reseavräkningar. Det stora tänket när det gällde dokumentlösa transporter kom långt senare. Det kom in, vågar jag påstå, på slutet av 70-talet, kanske till och med in i 80-talet. Så det var ett rent lönsamhetsmässigt tänkande som drevs av konsortiebildningen som drevs av containeriseringen.

Kurt Grönfors[50] var lite raljant på den här tiden och sa att godset som skeppas med container med ACL hinner komma fram till USA innan fraktdokumenten har kommit fram. Det byggde på det väldigt enkla att man var tvungen att producera frakdo-…lastmanifesten[51] som fick göras manuellt, och de skulle med båten, för tullen skulle ha dem när fartyget kom, och först därefter kunde man ta sig tid att producera de kommersiella dokumenten. Följaktligen, på en vecka hann fartyget över Nordatlanten, men dokumenten skulle först fraktsättas och lösas ut, och sedan skulle de lämnas över till bankens utlandsavdelning här i Göteborg, och sedan skulle bankens utlandsavdelning i Göteborg skicka över dem till sin motpart i New York eller var det nu var någonstans, och sedan skulle kunden få orginalkonossementet, och sedan skulle de gå till banken och lösa ut godset. Den kedjan var det som bromsade allt modernt logistiktänkande. Som sagt var, det kom först in mot 80-talet.

Esbjörn Hillberg: Man skickade dokument, papper sade du. Men på Scan Dutch-tiden och även på ACL började man skicka över datanätet. Men då gick man inte hela vägen, utan det Scan Dutch gjorde som var skandinaviskt transmitterade vi ned till Köpenhamn, alltså dokumentdata från våra fraktsättningssystem. Sedan mergades alltihopa i Köpenhamn och man gjorde en datatejp som skickades på posten med flyget ner till Fjärran Östern där det splittrades igen. Så gick det till på den tiden och det var alltså -75, ungefär.

Bo Midander: Det där var ju avigsidan av de här konsortiebildningarna, typ Scan Dutch. Där satt jag med ett joint-venture som skulle vara point of entry för alla sina agenter på den här sidan och sedan skulle de kanalisera över informationen till Fjärran Östern eller till Australien, till en generalagent som i sin tur skulle sprida informationen vidare. Där hade ACL AB, eller ACL-konsortiet, en fördel, för man hade ett integrerat system redan när man bildade ACL. Man skapade dedikerade agentorganisationer, så man hade en rad pipelines hela vägen igenom.

Anders Svedberg: Det här måste ha varit före telefaxernas tid, va?

---

[49] Remburs, oåterkallerligt åtagande från en bank, oftast köparens bank, att betala säljaren då han presenterar de dokument och uppfyller de villkor som är angivna i rembursen. På eng ”Letter of Credit” (LC) eller det mer korrekta benämningen ”Documentary Credit” (DC).

[50] Kurt Grönfors, 1925–2005, juridikprofessor, jur.kand. 1947, jur.dr 1952, docent i civilrätt Stockholms Högskola 1952–58, därefter verksam vid Handelshögskolan i Göteborg, professor i Rättsvetenskap 1959–71, professor i sjörätt och allmän transporträtt 1971–91, rektor för Handelshögskolan i Göteborg 1962–71, dekanus för samhällsvetenskapliga fakulteten 1971–77.

[51] Manifest, lastförteckning. Förteckning av vilket gods som medföljer en båt. Vid sidan om konossementet det viktigaste dokumentet vid sjötransporter.

Bo Midander: Det här var före telefaxens tid. Det introduktionsprogram som alla nyansatta fick gå igenom när jag kom till Transatlantic var att tillbringa en vecka på telexavdelningen. Telefax fanns inte, all kommunikation skedde på telex.[52]

Esbjörn Hillberg: Däremot hade man på telex en viss containerlogistik, där man rapporterade via telex in till rätt primitiva datacentraler. Det var rätt tidigt.

Håkan Larsson: Faxen kom i början på 80-talet. Då kostade den trettifemtusen kronor styck!

Bo Midander: Och då skickade man dessutom ett original med posten för att vara säker på att papprena kom igenom!

Anders Svedberg: Och nu kan du köpa en för åttahundra kronor. Ska vi be dig nu, Dag? Eller skulle vi ge chansen att ställa frågor här tycker Gustav?

Dag Ericsson: Ska vi inte avsluta diskussionen före -70?

Gustav Sjöblom:[53] Jo. Men vi pratade om ACL och vi har en person från ACL som sitter här.

Jan-Erik Stenbeck:[54] Det stämmer. Jag har jobbat på ACL sedan 1971, så jag känner igen mycket vad Bosse säger om ACL och även det Esbjörn säger, jag var med på dina datakurser också på sin tid! Det stämmer vad Bosse säger. ACL i Göteborg skapade en fil enligt ACL-standard, som skickades till Southampton och det europeiska huvudkontoret. De samlade ihop alla filerna från Holland och England och skickade detta till New York i en fil över datanätet. Inte under armen, utan över datanätet.

Anders Svedberg: Okej. Där fick du bekräftat vad du har sagt. Varsågod Dag!

Dag Ericsson: Nu har vi hört väldigt mycket om näringslivets syn på det här med dokumenttransporter och med fysiska transporter, containers som betyder väldigt mycket, och vi har förstått att det behövdes nån sorts teori eller referensram för att få ordning på alla de här olika ansatserna som skulle kunna göras. Det var den vi åstadkom här ifrån Göteborg i slutet på 60-, början på 70-talet: det vi kallar för materialadministration/logistik. I mitten på 60-talet var jag på Handelshögskolan och då höll vi på med de här Univac-kärrorna vi hört om förut. Vi hade inga egna utan fick gå till Götaverken för att göra simuleringar. Det som var populärt på högskolan då var alltså simuleringar av dynamiska förlopp, det vill säga hela vägen ifrån råmaterial och framåt ut till förbrukare. Det kunde man inte göra särskilt väl i praktiken, så vi höll på att simulera det. Då fick man tanken liksom, alla de här chanserna. Jag jobbade väldigt mycket i näringslivet, som jag sade förut, och hörde och såg alla de här utvecklingstendenserna. Vi borde kunna göra någonting av det för att sätta ihop det till en sorts referensram. Då skulle vi kunna ligga före både USA – som vi hörde Håkan var inne på förut – och alla andra. Och då gjorde vi det. -68 myntade vi ett begrepp som vi kallade materialadministration/logistik,

---

[52] Telex, förkortning av Teleprinter Exchange Service, maskinsänd telegrafi mellan enskilda abonnenter som hanteras med hjälp av en teleprinter.

[53] Gustav Sjöblom, f. 1976, ekonom- och teknikhistoriker vid Chalmers tekniska högskola. Ph.D. University of Cambridge 2007, forskningssekretare inom ”Från matematikmaskin till IT” för grupperna *Transporter*, *Handel* och *IT-industri*.

[54] Jan-Erik Stenbeck, f. 1948, arbetade med datasystem inom ACL på 1970-talet.

och det intressanta med det var att vi pratade om hela flödet från råmaterial till slutlig förbrukare. Vi ville planera, utveckla, samordna, organisera, styra och kontrollera det, det var definitionen från -68. Man hör ju att det där var en vision, men det fina var att utifrån visionen skulle vi bygga ihop det med verktygen, dels informationstekniken som verktyg, dels den tekniska utvecklingen.

Vi började den första kursen på Handelshögskolan i Göteborg 1967, i det vi kallade materialadministration med just det här konceptet från råmaterial till slutförbrukare. Och då sa vi hela tiden: ”Om vi bara hade kommunikationsteknik, om vi bara hade datorer som kunde kommunicera med varann, då skulle vi göra det här.” Så vi drog liksom hela tiden och försökte få IT-folket att följa med in emot den visionen, och därför var vi väldigt nära både dokumentutvecklingen som vi pratat om här förut, och även containersidan, för vi såg ju att, som ni hörde förut, containern kom fram före dokumenten, och det skulle man kunna göra någonting åt på sikt med informations- och kommunikationsteknik. Sedan började vi på Chalmers -68 med de första kurserna i materialadministration och logistik, och då förde vi på allvar samman den teknisk-fysiska sidan. Då hade vi Harald Lindahl[55] som professor i logistik, eller transportteknik rättare sagt, det hette inte logistik utan transportteknik. Han kom från Volvo och var helt förjust i det här med containers och att stapla stolar i containers och sådant som Rune var inne på förut. Men då måste man få någon ordning på det där och därför började vi med de här utbildningarna.

Vi var också väldigt på det klara från början med att vi kan inte göra det isolerat på en högskola och sitta i ett elfenbenstorn och tala om hur man borde göra för att styra flöden, utan vi måste göra det i samarbete. Så det svenska MA-logistikbegreppet togs fram tillsammans med industrin. De första som var inne på det var Volvo – bland annat Rune – och Atlas Copco. SAS var väldigt tidiga, Saab-Scania var väldigt tidiga i den här utvecklingen. Vi hade en del stand-alone applikationer som var rätt intressanta, där vi använde datamaskinerna för att göra simuleringar, ofta internt. Det gick ju inte att kommunicera, det var problemet. En av de väldigt tidiga var faktiskt Luna[56] i Alingsås, där vi körde Univac-kärror och kopplade ihop, först med kunderna så att de kunde gå in och titta i Lunas lager i realtid och göra sina beställningar direkt. Så småningom ett par år efteråt kopplade vi även in leverantörerna. Det var så avancerat att vi åkte runt på road-show i USA och visade det svenska logistikbegreppet och dess tillämpning i en praktisk applikation. Det var då vi på allvar började komma närmare visionen att man skulle kunna kommunicera och föra ihop det här. Visserligen var det på uppringda telefonledningar och annat trassligt på den tiden, men det var ursprunget till det som sedan kom igång och jag tror det är väldigt viktigt att man har det med sig att vi från början sa att ”Det här skulle vi göra om bara informationstekniken var med.” Jag tror att det drev både vår utveckling av logistikbegreppet och informationstekniken som sådan. Och så framför allt det här väldigt nära samarbetet BAS vi nämnde förut, Bilspedition, ASG, SJ-samarbetet. Det var alldeles i slutet på 70-talet och det var en sådan applikation där vi pratade både teori – om man nu ska kalla det teori – hur det borde se ut och vad vi kunde göra, de facto med riktiga siffror och uppgifter från näringslivet till. Det var en väldigt intressant start på det här som sedan har rullat vidare, men då kommer vi in i tiden efter -75. Vi får komma tillbaka till den.

Anders Svedberg: Jag tyckte det var intressant att du sa att IT-tekniken drev logistikutvecklingen och logistikutvecklingen IT-utvecklingen.

---

[55] Harald Lindahl, professor i transportteknik på Chalmers som kom från Volvo och var en pionjär inom logistiktänkande.

[56] Luna AB, maskin- och verktygshandelsföretag i Alingsås grundat 1917. Företaget hette till en början Lindahl & Nermark men fick namnet Luna AB efter att Järnia blev ny ägare 1984.

Dag Ericsson: Ja, det var ganska klart så. Jag har skrivit en artikel om det här alldeles nyligen faktiskt, och då påstår jag att under tiden fram till mitten av 90-talet var det egentligen logistikutvecklingen – i den fasen av IT-tekniken – som drev på och frågade efter mer och mer grejor som vi skulle kunna använda.[57] Sedan gick IT om i mitten på 90-talet, och då fick vi den här dotcom-bubblan bland annat. Det fanns väldigt mycket mer informationsteknik och kommunikationsteknik än vad vi hade visioner för att använda. Men nu på den allra senaste tiden, 2005-06 nånstans är det återigen IT som får springa efter och försöka komma ikapp de visioner som vi bygger inom logistik och demand chain management.

Anders Svedberg: Det är flera som har vinkat här. Håkan.

Håkan Larsson: Jag ville bara kommentera att så var det, i olika faser har tekniken varit före eller efter. Vi hade tider när tekniken låg före och vi hade tider när vi var efter. Det har växlat lite grann, men det är ju absolut riktigt att från mitten på 90-talet – om du flyttar fram oss dit – är vi inte begränsade av några verktyg längre, utan där måste vi öka tempot själva, tekniken är alltså oss överlägsna. Jag vet själv av egen erfarenhet att vi har velat göra mer än vi kunde göra. Om man går in i ett transportbranschperspektiv på det här finns det också ett antal exempel där vi har haft möjligheten, vi har också haft förmågan, men vi har inte haft pengarna. Inom speditionsbranschen har lönsamheten under långa tider varit sådan att utvecklingsarbetet blev hämmat. Vi hade absolut kunnat flytta fram våra positioner rejält om vi antingen hade haft en bättre lönsamhet eller som företagsledare haft modet att faktiskt kliva fram och ta utvecklingskostnader för att åstadkomma resultat. Där har vi haft en begränsning.

Anders Svedberg: Rune berättade ju om en modig företagsledare som det tydligen inte gick så bra för.

Rune Svensson: Det finns nog flera.

Esbjörn Hillberg: Redan från -74 satt vi och pratade med de större avlastarna här i Sverige och även speditörer. Vi försökte se om vi kunde integrera dem till våra datasystem, men då fattades också pengarna. Man kunde inte göra det, men man var långt framme i tanken redan då. Och det har ju skandinaverna vart hela tiden. Om jag hoppar till senare vad vi gjorde inom logistiken i London var vi också först med stora containerpooler. Vi har varit mycket, mycket långt fram.

Dag Ericsson: Och är det fortfarande!

Esbjörn Hillberg: Ja, det är vi.

Anders Svedberg: Ett viktigt budskap till framtida historieläsare.

Rune Svensson: Jag tror att det var så här att Broströms var långt framme och Bilspedition också, men när man kom till näringslivet och presenterade det så presenterade man det som specifika företagssystem …

Esbjörn Hillberg: Ja, det gjorde man.

---

[57] Dag Ericsson, 'Customized Value Chains – the new challenge to applied ICT' *DILF Special*, March 2008.

Rune Svensson: … och då blev näringslivet lite oroligt och sade ”Men då blir vi ju bundna till det.” Och det var därför vi ville ha integrationen i BAS och de här systemen.

Esbjörn Hillberg: Göteborgs hamn var ju med på de här grejorna också.

Rune Svensson: Ja, javisst.

[allmänt prat]

Anders Svedberg: Det är bra att ni har kommit igång att prata, men lite ordning får det vara! Bosse har något viktigt att säga.

Bo Midander: Jag brukar säga att det är visionerna som begränsar utvecklingen, men jag tror inte att visonerna var det som begränsade när det gäller den här delen, tvärtom. Jag kan som exempel ta Stig Axelsson[58], som var en väldigt dynamisk hamnchef i Göteborg under tjugo år och som vi göteborgare kan tacka inte bara för tillkomsten av Tingstadtunneln och Älvsborgsbron, utan även att vi idag är Nordens ledande centralhamn för det transoceana flödet. Tacka honom för det. Han presenterande redan på en ICHCA-konferens[59] i slutet av 60-talet visionen om att man skulle skapa datorbaserade system i vilket varuägaren kunde följa containern hela vägen igenom, och varje dag gå in via en terminal och ta reda på ”Jaha, var är min container någonstans nu idag?” Detta var alltså en vision som lades fram redan i slutet av 60-talet eller möjligen mycket tidigt 70-tal, men som inte förverkligades förrän femton år senare, när vi i Trans etablerade vad vi kallade MARKIS[60], ett marknadsorienterat informationssystem som gjorde det möjligt att brygga det som Rune tidigare sade var problemet, nämligen att alla system var företagsunika. Men det kommer jag tillbaka till i nästa avsnitt. Visionerna fanns nog där, men det var infrastrukturen och oförmågan att realisera det som begränsade utvecklingen.

Anders Svedberg: Gustav vill säga några ord före dig, Dag.

Gustav Sjöblom: Det är en tänkt panelmedlem som är borta idag på grund av sjukdom, och det är Sven Gunnar Ericsson[61] som jobbade på Electrolux. Om jag nu ska försöka gissa vad Sven Gunnar skulle ha sagt om han hade varit här, skulle han kanske ha sagt att processen där man börjar formulera logistiktänkandet också fanns ute hos transportköparna, och att de började ett sånt systembyggande, men kanske inte satte ord och utvecklade teoriapparaten på det sättet som gjordes inom akademin. Hur mycket av idéutvecklingen kom från transportköparnas sida?

Dag Ericsson: Ja självklart, jag sade ju förut att hela den här utvecklingen kom med ett väldigt nära samspel mellan akademi och industri. Vi satt aldrig i elfenbenstorn på den tiden, utan var ute väldigt mycket. Sven Gunnar var en av dem vi jobbade med och Rune

---

58 Stig Axelsson, direktör för Göteborgs hamn 1950–70 och drivande i utbyggnaden av Skandiahamnen, Europas första containerterminal.

59 ICHCA, International Cargo Handling and Coordination Association, samarbetsorganisation för att främja effektivitet och säkerhet i godshanteringen, grundad 1952.

60 MARKIS, MARKnadsorienterat InformationsSystem utvecklat av Rederi AB Transocean i samarbete med transportköparna.

61 Sven-Gunnar Ericsson, f. 1931, började arbeta på Surahammars bruk 1951–56, därefter med materialförsörjning på Svenska Metallverken 1956–59. På Electrolux från 1959 fram till pensioneringen 1959–64 med försäljning och försörjning på filialorganisationen, 1965–68 sektionschef på huvudkontoret, därefter utredare och sedan koncernansvarig för organisationsutveckling, 1975 chef för marketing supply och VD för dotterbolaget Distrilux, numer Electrolux Logistik.

var en annan av dem. Så det var definitivt så. Det som vi just hörde Bosse Midander berätta om är ju ett lysande exempel på att vi hade visionerna. Visionen att kunna följa godset från råmaterial till slutförbrukare fanns redan, precis som Stig Axelsson hade den visionen, men då saknade vi alltså informationstekniska hjälpmedel för att göra det. Det var det ena vi saknade, det andra var ju pengar som Håkan var inne på förut. Men det är helt klart att vi hade visioner väldigt tidigt, speciellt här, och det är därför vi fick åka omkring i USA och föreläsa om "The Swedish Model of Management" när det gäller materialadministration/logistik. Det var för att de var väldigt begränsade fortfarande. Logistik i USA vid den tiden var alltså transport och hantering. Sedan hade de det de kallar Physical Distribution Management, som var färdiga produkter ifrån fabrik och till kund och de hade Materials Management som var inflöde. Vi förde ihop de tre i konceptet inflöde, internflöde och utflöde. Vi drev på väldigt och jobbade mycket med IBM bland annat och sa att vi måste få de här grejorna. Och likadant var näringslivet speciellt i Göteborg väldigt tidigt ute, delvis beroende på den här typen av företag, men också beroende på att det fanns transportsäljare som hade de här visionerna, vi pratade om containerpooler och allt möjligt. Jag tror säkert att Sven Gunnar hade styrkt det här om han hade varit med, för vi hade väldigt nära samarbete.

Jan Erik Stenbeck: Ett problem var väl att transportköparna hade flera parter att prata med och inte ville låsa upp sig på. Det var konkurrens inom rederibranschen också, som gjorde att det var kanske lite svårt att besluta sig vem de skulle prata mest med eller minst med.

Dag Ericsson: Det är det som är så intressant. Det är det problemet vi håller på att lösa först nu egentligen, eller det är väl inte löst riktigt, men vi pratar om service-oriented architecture[62] och event-driven architecture. Det är precis lösningen på den typen av problem som är skissade för länge sedan, så tekniken har i den bemärkelsen släpat efter fram till nu.

Håkan Larsson: Jag vill bara hålla med dig. Det var också så, sett ur transportsäljarperspektiv, att vi ville ha våra system så unika som möjligt och ville verkligen göra dem till ett konkurrensmedel för att bli unika och knyta upp en kund. Då fattade vi ju inte att kunden inte ville detta, utan vi bara körde på, och det tror jag har hämmat utvecklingen en del. På den tiden hade vi ju konkurrenslagstiftning eller lagstiftning på det här området som gjorde att vi faktiskt kunde göra grejor som är förbjudna idag. Så på något sätt så hindrade vår egen dumhet oss lite grann. Visionerna saknades inte men för att lägga på den komponenten försökte vi göra mer än vår förmåga egentligen, och den vägen kom vi aldrig igenom.

Esbjörn Hillberg: Vi sade på Broströms att kan vi knyta upp våra kunder här så är det underbart. Då var Rune med, på den tiden. Då låser vi upp dem helt och hållet till oss!

Rune Svensson: Det kommer jag ihåg, så gammal jag är, att det gick jag aldrig på!

[62] Service-Oriented Architecture, SOA, en systemarkitektur där affärsprocesser paketeras som tjänster. På så sätt kan tjänster från olika applikationer integreras hos en användare, oberoende av underliggande operativsystem eller programspråk.

Esbjörn Hillberg: På den tiden var ju Kristian von Sydow[63] med när vi presenterade våra nya dokument: ”Titta här vad duktiga vi är jämfört med andra rederier.” Då satt koncernchefen med. Ett annat område där datorer kom in var på bokningssidan och där var det faktiskt Johnson som gjorde rätt mycket. Och det sitter en människa från Johnsonlinjen här. De gjorde rätt mycket på den sidan och det var inte vi andra rederier så framme på.

Anders Svedberg: Okej, Bengt.

Bengt Wennerberg: Får jag bara stryka under det som Håkan säger om de slutna systemen, alltså att man kunde knyta upp kunderna, vilket ju är oerhört bakhalt. Några gjorde en väldigt bra insats, men det hindrade senare väldigt, väldigt mycket. Jag ska inte föregripa detta, men när vi sedan kommer in på TDL och att man fick möjlighet att knyta ihop systemen, så frågade man ju kunderna om de ville gå med i TDL-systemet och då säger de att ”Ja,” säger säljaren då, ”vi tar in det där om kunderna vill det.” Men kunderna visste knappt vad de skulle be om, så det hindrade ju otroligt. Det tycker jag är en väldigt viktig punkt som man ska hålla fast vid.

Gustav Sjöblom: Jag tror att Esbjörn hade en uppmaning till oss att bjuda in Lasse Emanuelsson i diskussionen.

Esbjörn Hillberg: Du borde ju kunna säga någonting om Johnsonlinjens system tycker jag.

Lars Emanuelsson:[64] Jo, det var ju så i början på 70-talet att vi gick in på datasystemen ganska tidigt. Alldeles i början var vi väldigt mycket engagerade i fraktsättning och leverans utav uppgifter till vårt rederi i Stockholm. Vi hade en fördel på det viset att vi hade ett stort dataserviceföretag inom koncernen, Datema[65], som vi lutade oss mot när det gällde den tekniska utvecklingen. När jag satt på bokningsavdelningen hade jag i stort sett en utvecklare ifrån Datema hos mig var och varannan vecka. Det gjorde så småningom att vi kom väldigt långt med de resurserna vi hade.

En sak som vi inte har pratat så mycket om är Göteborgs hamns stora samordnande betydelse i det här sammanhanget. De började 1 januari 1974 med bokningsrutiner, ett gemensamt bokningssystem för hela hamnen. Det var liksom starten till att man började samordna lite grann.

Anders Svedberg: Då ska vi släppa in Anders här nu då. Du har vinkat länge här.

Anders Rydberg: Jag har inte vinkat så mycket, men jag har väntat på min tur.

Anders Svedberg: Varsågod nu.

Anders Rydberg: Håkan sade att det inte saknades visioner. Jag kanske skulle vilja spetsa till det och säga att det saknades visioner, därför att man var väldigt begränsad till den

---

63 Kristian von Sydow, 1917–2008, direktör, civ.ekon. 1938, därefter anställd vid Broströmskoncernen. vice VD för Svenska Ostasiatiska Kompaniet 1956–66, VD 1966–76, VD för Tirfing 1969–75, arbetande styrelseordf. Broströms 1975–81, vice ordf. 1982–88.

64 Lars Emanuelsson, ansvarade för utvecklingen av bokningssystemet åt Johnson Line.

65 Datema, dataföretag grundat 1964 som Johnsonkoncernens servicebyrå. Datema växte snabbt till att bli Sveriges datatjänsteföretag och bedrev förutom servicebyråverksamheten åt Johnsonkoncernen en omfattande och avancerad servicebyrå- och utvecklingsverksamhet åt externa kunder. Datema fick ekonomiska problem i början av 1980-talet.

egna verksamheten. Man hade inte förmågan på den tiden att se det i stort, som vi idag tycker är ganska naturligt. Det är väl det vi kommer in på i det andra blocket lite grann: Hur ska man komma ur den egna visionssfären som rör det egna företaget och dess konkurrensfördelar, för att se ett lite annat perspektiv.

Bo Midander: Det var just därför jag tog upp det här med Stig Axelsson, därför att om man ska var lite kritisk mot den transoceana rederivärlden, så är det väl att de var jävla duktiga på att investera i fartyg och de var väldigt duktiga på att hantera kapital, men man var kanske inte särskilt duktig på det här med att förstå storskalighet och förstå datorer och förstå informationsbehandling. Det var som jag sa inledningsvis ett sätt att höja lönsamheten, men man såg inte dynamiken som fanns där. Men det såg Stig Axelsson som hamnchef. Det såg Göteborgs hamn under Per Bjurströms[66] tid – förmodligen var det Per i alla fall – när man införde ett gemensamt bokningssystem. Bokningssystemet var trots allt resultatet av ett samarbete mellan Göteborgs hamn och rederiagenturerna – Broströms linjeagentur, Johnssonlinjenagenturen och Trans. Glädjande nog ser man samma tendens fortfarande idag, att Göteborgs hamn tar en roll som går utanför att vara en hamn, att skapa en infrastruktur som är konkurrenskraftig för att försvara hamnens position som en centralhamn. Så jag kan hålla med dig om att visionerna kanske inte fanns i rederihusen på Packhusplatsen[67], men de fanns definitivt i staden Göteborg och i den transportinfrastruktur som finns där.

Anders Svedberg: Rune hade en kommentar till det här.

Rune Svensson: Jag lever kvar i femtitalet här – vi får väl ha lite historia här också? På femtiotalet var det ju fantastiskt. Man körde ner gods till kajen och det var en suboptimering på nåt sätt. Det är väl det du Anders är lite inne på? Åkarna skötte sina system, redarna sina, järnvägen sitt och hamnen skötte sitt. I början på 60-talet införde vi bokningsnummer och bokningssystem – och där var väl Johnson tidigt ute? Bokningsnumret använde vi så att man uppgav det för att slippa gå och lyfta på varenda jävla presenning efter kajsträckan och hitta godset, va. Det var ju rationalisering bara det och det hoppade alla rederier inklusive hamnen på. När man började med Skandiahamnen[68] kom man inte in utan bokningsnummer och det rationaliserade hanteringen på kajen rätt mycket, för innan gick man ju med sitt styrmanskvitto och letade under varenda paket vad det var för någonting. Det speedade upp väldigt mycket av trafiken. Det var väl egentligen systemutvecklingen som vi kommer till i mitten på 70-talet, att åkarna och redarna och hamnen och till och med SJ började samarbeta för att bygga totala system. Det var man inte inne på tidigare, utan var och en skötte sitt och gjorde det jättebra alltså, men man hade en suboptimering som kostade jävligt mycket pengar. Det var en del i detta där Johnson började och där alla redarna hoppade på, och där näringslivet rätt tidigt också sade ”Nej, vi måste ha ett bokningsnummer nu.” För det var man inte van vid. Man bara ringde till åkaren och sade ”Lägg ner det på kajen.” Men det blev en uppstyrning som var värdefull och som sparade mycket pengar för redarna.

Bo Midander: Under containeriseringsperiodens början fanns det en stor vilja till samarbete mellan flera av aktörerna, och jag tänker speciellt på rederierna och speditörerna. Det dokumenterades i samband med ACL-konsortiets tillkomst i att man delade upp en del av marknaden såtillvida att ACL blev enhetstransportören, den som svarade för de

---

[66] Per Bjurström, hamndirektör för Göteborgs Hamn 1982–84, VD Göteborgs Hamn AB 1985–88.

[67] Packhusplatsen, den plats i Göteborg där Broströms och Transatlantic hade sina huvudkontor i grannbyggnaderna.

[68] Skandiahamnen, containerterminal i Göteborgs hamn som öppnades för trafik 1966.

fulla containerna, medan man lade samlastningsgodset till Nordamerika i ett gemensamägt bolag mellan speditörer och rederier i form av Scan Freight[69]. Så det fanns exempel på att man samarbetade och försökte hitta mer intelligenta former för hur man skulle jobba tillsammans än man hade gjort tidigare.

Jan Erik Stenbeck: En annan grej var att så fort containern kom in i bilden blev folk intresserade av att lasta i container och av maximalt utnyttjande. Så kom systemen, stuffprogrammen: ”Hur mycket utav en vara kan jag stoppa in i en tjugofotare respektive fyrtiofotare för att få maximalt ut?” Det är också lite logistiktänkande på det, administration också. Det kom också i början på 70-talet.

Bo Midander: Det där ledde sedan i sin tur till en annan utveckling av informationsteknologin och det var att på fartygen, i lasthanteringsavdelningen alltså, började man förplanera lastningen och stuvningen av fartyget på ett annat sätt och började använda sig av elektroniska produkter, loadicator[70] och allt vad de kallades för, vilket man idag skulle kunna kalla någon form av en minidator, som tog över papper och penna-jobbet. Så det skedde egentligen väldigt mycket under den här perioden.

Rune Svensson: Vi skulle ju inte tala om den fysiska distributionen egentligen, men containern var en otrolig enhet när den kom in. Tidigare hade redaren lämnat sitt gods vid kajen eller plockat upp det på kajen. Nu plötsligt sprang deras lastrum iväg upp till Kiruna och till Nässjö och så vidare. Och det var ofta redarna som investerat i den utrustningen, så nu var man tvingad att se var den där containern tog vägen. På Broströms och Mooremack hade man en jättevägg där man hade ett kort och skrev ”containern 6532 från Nässjö till Göteborg” och gick och plockade om de där korten upp och ner. Där rationaliserade vi ju rätt kraftigt för att få in det, och det var det första steget när man använde datorerna för att kontrollera utrustningen.

Esbjörn Hillberg: Och då var det lätt att rapportera, det gjorde man på telex.

Rune Svensson: Javisst.

Esbjörn Hillberg: Och det var ett avancerat system i sig på den tiden. Det var bara att slå in containernummer och vissa datum och om den var lastad eller lossad. Så det var enkel information man slussade vidare.

Rune Svensson: Från avlastarhåll kunde man ringa till exempel till Broströms och säga ”Har den containern blivit lastad nu åt vår underleverantör däruppe?”. Och då kunde man stå och säga ”Ja, det är där klockan så och så.”

Esbjörn Hillberg: Och sedan när man skulle registrera tog man en bunt av korten och så satte man sig vid telex och tittade på korten och slog in uppgifterna.

Rune Svensson: Ja just det.

Håkan Larsson: Containern i sig … Rent allmänt finns det ingenting i transportbranschen som har revolutionerat och förändrat och drivit på utvecklingen mer än contai-

---

[69] Scan Freight, Göteborgsbaserat samägt bolag mellan rederierna och speditörerna för samlastnings-trafik på Nordamerika.

[70] Loadicator, maritimt mjukvarupaket med tillhörande processor för beräkning av trim och stabilitet i samband med lastnings- och lossningsoperationer.

nern. Det drev också fram en mängd olika andra rationaliseringsvägar. Datoriseringen kring containern blev realitet i och med att man måste veta vad det är i den, vart den tar den vägen och allt detta. Det tror jag drev på utvecklingen väldigt mycket.

Rune Svensson: Du var ju inne på att man satt och sa att ”Herregud, vi vet ingenting om godset.” Och man gick ner på kajen och där låg godset,men då hade man inte papprен. Det administrativa fungerade inte, det fysiska fungerade. Sedan började man plötsligt få papper och då började man ifrågasätta var containern var nånstans. Det är först nu på 80-90-talet som man har börjat komma nära varandra, både administrativt och fysiskt.

Esbjörn Hillberg: Och man måste ta reda på containern förr eller senare, för den var ju en dyrbar ägodel även om den var tom. Förut när du hade löslast behövde du inte hålla reda på det när du lossade.

Rune Svensson: Ja, den kostade ju jävligt mycket pengar.

Anders Svedberg: Apropå containern får man ju tänka på lastpallen också, men de kom väl ett antal år tidigare. Den hade rätt stor betydelse, den också?

Rune Svensson: Ja, tyvärr kom den tidigare och det värsta var att då började man anpassa en massa konstiga enheter efter lastpallen och sedan kom containern in i bilden och den passade ju inte till lastpallen.

Håkan Larsson: Om man får reflektera kring det här var 70-talet en tid när godset var framme hos mottagaren före han visste om det, alltså informationsflödet hängde inte med. Flyttar vi oss sedan tio-femton år framåt var information om att godset skulle komma ett faktum, men då var inte godset framme.

Anders Rydberg: Nej, det kom aldrig.

Håkan Larsson: I sämsta fall! Så det finns en brytningstid, när informationsflödet kommer ikapp godsflödet, eller tvärtom.

Esbjörn Hillberg: På Broströms på den tiden runt -76 skickade vi ut information innan lasten kom till alla kunder automatiskt. Datorn producerade avier. Då var de beredda när godset kom. Hamnen fick samma information också.

Rune Svensson: Samtidigt som du hade tullen i vägen där.

Esbjörn Hillberg: Ja, tullen var ett problem då.

Bengt Wennerberg: Bara en liten detalj. Det här med att man står i New Yorks hamn och tittar på containern som står där nere innanför staketet och inte får ut den, det var ju det – åtminstone som det berättats för mig – som Kurt Grönfors höll på med när det gäller forskning och när han samverkade med ACL. Man hade alltså ett företagsinternt system där man kunde skicka, vad var det han kallade det för, dokumentlösa transporter. I det totala perspektivet var det ju ganska lite, för det var ändå inom ett slutet system. Men det var ändå rätt intressant att det egentligen var det man skulle vilja.

Bo Midander: En replik till Rune här: Vi som har haft att göra med Västafrikanska tullmyndigheter och en del andra tycker fortfarande att den svenska tullen var synnerligen

flexibel. En av de saker de genomförde här var trots allt hemtagningsanmälan, vilket gjorde det möjligt för en varuägare, en importör att ta godset ut från hamnen och förtulla det på sina egna premisser, jämfört när vi stod nere i Lagos Apapa i fyra månader …

Rune Svensson: Du tänker på alla vänsterskorna?

Bo Midander: Ja, just det.

Rune Svensson: Hinner vi med det innan fikat?

Anders Svedberg: Hinner med vad då?

Rune Svensson: Bo Midanders favorithistoria.

Anders Svedberg: Vi ska inte fika förrän kvart i tre, men Håkan ska få en chans innan dess.

Rune Svensson: Det var nämligen så att Västafrika, som är ett spännande land, där beslagtar man ju gods rätt ofta, va. Och det kom ut en kille, en afrikan, här uppe och köpte från Bata[71] i Örebro, tiotusen vänsterskor. Alla frågade: ”Fan, ska du bara ha vänsterskor?” ”Ja, det har att göra med tullen.” ”Javisst.” Och han fick köpa, och han betalade och allting var frid och fröjd. Så kom han upp nästa månad och köpte ytterligare tiotusen vänsterskor och betalade och allting var klart. Sedan ringde han och sa ”Men det här med ekonomi, kan vi inte göra så att jag får köpa mot dokument, att ni skickar ner dokumenten och så löser jag det i banken där nere.” Och Bata skickade ner tjugotusen högerskor. Efter en månad blev de beslagtagna eftersom det inte fanns några dokument. De gick ut på auktion, och då vet man ju vem som köpte de där tjugotusen högerskorna. Det är ju jävligt smart! Det är Västafrika i ett nötskal.

Bo Midander: Hemtagningsanmälan à la Västafrika.

Rune Svensson: Ja visst.

Anders Svedberg: Okej, ska vi säga att det var en bra avslutning på perioden fram till mitten av 70-talet och förflytta oss lite längre fram. Då skulle du få chansen att börja Håkan, eftersom jag förstod att du inte har chans att vara med oss hela tiden.

Håkan Larsson: Var är vi nu någonstans? Ska vi fortsätta efter mitten på 70-talet?

Anders Svedberg: Du fortsätter där du slutade.

Håkan Larsson: Då är vi i mitten och andra halvan på 70-talet. Den minnesbild jag får referera till då är inom flygfraktsbranschen. Det var en en fantastiskt expansiv period inom flygfrakten, där Arlanda dominerade allt vad flygfrakt hette, även om vi naturligtvis hade verksamheter på de andra flygplatserna i landet. Det skedde mycket utveckling under den där tiden. Vi hade ett inhouse-system och vi gjorde precis det vi talade om tidigare: vi försökte göra det så unikt som möjligt med ett antal produkter som vi skulle gå ut och sälja. Jag vet att vi utvecklade den interna behandlingen med utskrift av fraktsedlar och en del andra dokument, men vad vi framför allt utvecklade var ett ganska sinnrikt

[71] Bata, skotillverkare grundad 1894 i Zlín men med huvudkontor i Toronto, Kanada sedan 1930-talet.

statistiksystem. Vi kunde gå ut på marknaden och få kunder, därför att vi kunde tala om för dem vad vi gjorde för dem. Alltså, vi hade en rätt detaljerad statistik över hur mycket gods vi körde till olika kunder och från olika leverantörer, vilken typ utav system vi hade lagt in där och vad detta kostade. Vi kunde jämföra olika system, olika fraktsätt och olika kostnader. Det här blev faktiskt en ganska etablerad produkt som vi kunde, så att säga, leverera med det faktiska uppdraget. Med dagens sätt att se på detta är det förvånande att man kunde vara framgångsrik med detta. Men för trettiofem år sedan var det faktiskt på det sättet.

Precis som vi sa tidigare gjorde vi oss själva väldigt unika, och våra konkurrenter i form av ASG[72] hade naturligtvis ett liknande system. Vi kopierade ju alltid varandra lite grann. Den tredje och kanske största på fraktområdet på flygsidan hette Olson & Wright[73], som numera inte är i den marknaden efter den förändring som har skett. Men det skedde väldigt lite av kontakter mellan företagen och väldigt lite av diskussioner kring standardiseringar, kommunikation och liknande, utan var och en gjorde sitt system. Det är först när vi kommer in på 80-talet som detta sker i större utsträckning och där måste jag säga att SAS, eller S-A-S, är en motor. Genom att de drev en egen utveckling var de också tvungna att ta med sig speditörerna. De måste också ha med sig terminalnaven som fanns på de olika flygplatserna och där samverkade faktiskt speditörerna genom att det var samägda bolag. Om jag minns rätt fanns det två olika grupperingar som drev separata terminalbolag i samarbete med SAS och där fanns det en diskussion kring utvecklingen på datasidan, utveckling på kommunikationssidan mellan speditörsnäringen och flygbolagen företrädda av SAS. Men detta var också ett utryck för hur det var: SAS hade sin utveckling, KLM, Lufthansa och de andra jobbade var för sig, och där förekom väldigt lite samarbete mellan flygbolagen, så det blev ingen effektiv utveckling till följd av vad som skedde.

Fortfarande är det ändå på det sättet att hela IT-sidan i det här området är väldigt koncentrerad på administration trots allt. Tekniken möjliggör en utveckling, men vi använde väldigt lite av elektronik och teknik när det gällde att fraktberäkna, när det gällde att planera lastningen, när det gällde att lasta enhetslaster och annat. Det skedde väldigt mycket med papper och penna och bortsett från dokumenten är utvecklingen inte kommen så långt när vi kommer till slutet på 70-talet, början på 80-talet. Och då kan jag konstatera att jag tror att rederinäringen var mycket öppnare för behovet av utveckling och gemenskap, naturligtvis drivet av, som Bosse var inne på, konsortiebildningar och gemenskap. Man tvingades att jobba gemensamt eftersom man hade gemensamma linjer genom konsortier. Så var inte fallet på speditionssidan över huvud taget. Tittar man på den svenska inrikestrafiken hade man nog börjat en del rätt långtgående diskussioner som nämndes här tidigare mellan Bilspedition, ASG och SJ, kring standardisering, kring själva fraktsedeln, och man började resonera om hur man skulle få ett fraktsedelslöst, eller en dokumentlös transport. Här lyckades man inte vid den här tiden som vi talar om, utan utvecklingen skedde i liten omfattning jämfört med den potential som fanns. Men här fanns det, på samma sätt som sades tidigare, begränsningar, kanske i vilja, kanske i förmåga, kanske i pengar. Så jag tycker inte att den här tiden – även om det är en spännande tid i transporthistoriens utveckling, i vart fall relaterat till flygsidan – gav riktigt den skjutsen i utveckling av teknologin och applikationer som man skulle kunna väntat sig med

[72] ASG, förkortning först för AB Svenska Godsbilscentraler, senare för AB Svenska Godscentraler, speditionsfirma som grundades av Rederi AB Svea 1935 och blev hälftenägt av SJ 1942. 1954 kompletterades land- och sjöspeditionsverksamheten genom att ASG etablerade sig som flygspeditör och 1957 inleddes ett samarbete med Linjeflyg. ASG köptes 1999 av Deutsche Posts dotterbolag Danzas som slogs samman DHL 2003.

[73] AB Olson & Wright, speditörs- och skeppsmäklarföretag grundat 1864.

tanke på hur kraftigt flygfrakten ändå växte under den här tiden. Jag tror jag stannar där just nu.

Gustav Sjöblom: Du kom tillbaka till Wilson & Co efter att ha varit borta i tio års tid. Kan du kommentera nåt om hur informationstekniken hade förändrat verksamheten under de tio åren?

Håkan Larsson: Jag kanske blir väldigt konkret, men alltså, utvecklingen hade ju gått framåt. Wilson var, som nämndes tidigare, ett bolag som var rätt långt framme i det här avseendet. Det satsades, i relativa termer, hyggligt med pengar och energi på att vara med i utvecklingen. Man hade kommit ifrån spritluktens tidevarv.

Rune Svensson: Var det hålkort nu?

Håkan Larsson: Ja, vi var väl inne i hålkortstiden och började komma ur den också. Men jag vill nog säga att där, i generella termer, hade man hängt med ganska bra. Fortfarande och återigen är det väldigt mycket knutet till administrativ databehandling, väldigt mycket de klassiska delarna: det är bokföring, det är reskontra, och självklart andra administrativa system, löner och annat. Men förvånansvärt lite när det gäller trafikplanering, när det gäller att följa godset och överraskande lite på den sidan. Det är möjligt att jag minns detta utifrån ett perspektiv där väldigt mycket händer sedan när vi kommer in i 80- och 90-talen. Då sker väldigt mycket med teknikens hjälp och med en annan vilja och med andra resurser och med en annan struktur i branschen. Det är viktigt att komma ihåg att speditionsnäringen vid den här tidpunkten består av oerhört många företag. De allra flesta finns inte idag, utan det har skett en väldigt stor strukturomvandling där många företag har försvunnit och ur detta har det kommit färre men mycket, mycket större företag, med mycket mer resurser och mycket högre grad av framsynthet när det gäller att utveckla system och använda systemen som en del i den totala produktionen. Men vid den här tidpunkten är vi inte där, utan det är småskaligt, det är individuella lösningar och system, och vi börjar att få en diskussion.

Om hamnen har varit en utav katalysatorerna när det gäller sjöfartens utveckling på teknikområdet, så tror jag man inte får glömma att även om vi ser tullen som ett hinder många gånger, var den det gemensamma problemområdet för speditionsnäringen. Det som behövde göras för att kringgå tullrutiner, för att rationalisera hela importflödet eller hela importrutinerna, gav incitament till att gemensamt diskutera. Speditörsförbundet[74], dess datakommitté och det arbete som bedrevs där var en pådrivande faktor. Så det sker mycket arbete under den här tiden, när vi nu får ny teknik som skapar nya möjligheter, och då kommer också viljan och då ser man till möjligheterna.

Anders Svedberg: Kommunikationstekniken var väl inte så långt kommen och det begränsade naturligtvis. Det kan vara en förklaring till att mycket av det man gjorde höll sig inom företagen. Det måste ju ha drabbat en sån här bransch mycket mer än till exempel Volvo?

Håkan Larsson: Vi är fortfarande väldigt isolerade under den här tiden och vi pratar mycket kommunikation men vi gör väldigt lite. Och vi saknade ju standardiseringen, och även det standardiseringsarbetet drivs sedan vidare inom ramen för Speditörförbundets

[74] Speditörförbundet, branschorganisation för speditörer som grundades 1937 som Svenska Speditörföreningars Riksförbund, en paraplyorganisation för befintliga speditörsföreningar i Göteborg (1906), Stockholm (1915) och Skåne (1921). Förbundet bytte 1966 namn till Svenska Speditörsförbundet och 1996 till Transportindustriförbundet, med Håkan Larsson som förste förbundsordförande.

aktiviteter, Edifact[75] och allt annat som kommer så småningom. Och det är klart att det föder nya möjligheter att använda teknik. Så detta är en typisk tid när det börjar komma teknik men vi har inte riktigt förmågan att utnyttja den.

Rune Svensson: Det är väl riktigt som du säger att önskemålen i slutet på 70-talet blev väldigt stora från industrin. Genom containertrafiken och den styrningen började kraven öka på att kontrollera godset och pålitligheten i logistiksystemen och man ställde rätt stora krav på att transportörerna skulle möta upp det här. Men jag tror det tog en lång tid innan vi fick igenom alla idéer, som väldigt mycket människor och väldigt mycket transportorganisationer hade. Det gick inte alltså, vi fick inte med alla på samma båt. Men det har ju successivt förbättrats och på 80-talet hade vi en otrolig revolution egentligen. Så det var nog riktigt som du säger att det var väldigt mycket individuella system fortfarande.

Håkan Larsson: Vid den här tidpunkten låg industrin och kraven från industrin före det som branschen i bred bemärkelse kunde leverera.

Bo Midander: Eller ville leverera.

Håkan Larsson: Ja, så kan man också uttrycka sig.

Bo Midander: Möjligen, jag vet inte.

Håkan Larsson: Hade råd att leverera.

Bo Midander: Hade råd att leverera! För man måste ju vara medveten om att transportbranschen inte var någon förfärligt lönsam bransch. Jag minns Bilspedition, det var ju liksom några miljoner om året. Det var den vinsten man levererade in, tio, fjorton miljoner om året, det var liksom standardnivåerna. Sedan kom de stora lyften i mitten av 80-talet, tror jag det var. Sjöfarten, linjesjöfarten var ju traditionellt en lågmarginalaffär. De stora vinsterna, de stora klippen gjorde man på tanksidan och bulk i goda tider, medan vi som höll på med linjesjöfart nöjde oss med en fyra-fem-sex procents avkastning på egna kapitalet, och det är klart, jag tror att Håkan har rätt i att det påverkade också viljan till infrastrukturinvesteringar.

Håkan Larsson: Det var ett av argumenten när det gäller den förändrade strukturen som vi börjar se början till, men den stora delen kom ju ytterligare tio år senare. Man behövde ha råd att satsa mycket mer på teknisk utveckling. Det gällde både lastbärare, transport- och logistikssystem, men framför allt, om vi kallar det för dataapplikationer för att möjliggöra bättre logistik, effektivare logistik, bättre resursutnyttjande. Det var en nödvändighet, men förutsättningarna fanns inte på rätt sätt därför att ekonomin saknades. Jag vet att vi pratade oerhört mycket om att vi ville göra så mycket men inte hade råd. Det finns ju studier gjorda där man kan titta tillbaka och se hur mycket av omsättningen man spenderar på datautveckling eller IT-system och utveckling av IT-området, och det var ingen tvekan om att transport- och speditionsbranschen låg på knappt, eller ungefär en tredjedel av vad industrin spenderade. Ändå ska vi komma ihåg att i debatterna på den tiden ofta mötte att inom industriföretagens datainvesteringar prioriterades inte i första hand transportområdet, så även där fanns det nog en viss tröghet även om man låg före i spåret. Detta gjorde väl kanske att de här frågeställningarna inte fick riktigt den

[75] EDIFACT, eg. UN/EDIFACT, United Nations/Electronic Data Interchange For Administration, Commerce, and Transport, internationell standard för EDI, elektronisk dataöverföring.

skjuts som de skulle kunna fått om förutsättningarna varit annorlunda både strukturellt och finansiellt.

Esbjörn Hillberg: Vi gjorde ju en investering på Broströms, och den var rätt väsentlig. När vi drog igång med fraktsättning och fraktdokumentation kostade det under en femårsperiod åtminstone två miljoner, kom vi fram till, och det tyckte man var mycket på den tiden för ett datorsystem, med att köra och utveckla. Men vi räknade också på att vi skar ner personalen med hälften, så vi kunde motivera sånt här.

Håkan Larsson: En annan sak man minns från den här tiden är att det gjordes mycket och spenderades mycket, men förmågan var inte alltid optimal, så systemen kostade ju mycket mer än vad de egentligen smakade. Jag brukar alltid raljera och säga att här existerar pi-faktorn: Varje datasystem som var lite större tog tre komma fjorton gånger längre tid än vad det var tänkt och kostade tre komma fjorton mer i budget och det är klart, då kom man inte fram så fort.

Anders Svedberg: Det gällde även industrin, det kan jag säga utan vidare.

Esbjörn Hillberg: Dataavdelningarna levde i sin egen värld också, på nåt sätt. Du fick ju inte någorlunda effektivitet förrän du lyckas plocka ihop – som Johnson gjorde, som vi gjorde, även Trans – datamänniskorna med de vanliga människorna som skötte systemen,

Anders Svedberg: Dag har vinkat här.

Dag Ericsson: Jag tänkte just hänga på det här med att dataavdelningarna levde i sin värld. De var ju fortfarande klädda i vita rockar och skulle liksom ha sitt eget språk för att visa hur överlägset det här var och hur svårt det var. Det har varit en hämmare på hela utvecklingen väldigt länge. Dels att de inte har kunnat prata affärsspråket, de har inte förstått businessen tillräckligt mycket för att kunna gå in i det. Och den förändringen kom inte förrän sedan senare på början på 80-talet egentligen, när vi pratade om Business Process Reenginering[76] och kopplingen till IT den vägen, medan det var fortfarande väldigt mycket så att ”Visst, det här fixar vi, vet du” och så fixade man fel grej och så blev det pi gånger det här värdet. Det var delvis självförvållat, för många ville ha det så. IBM var ju en av de som hjälpte till en hel del … Men den här myten kring hur exklusivt och hur annorlunda det var … Genombrottet, eller vad man ska kalla det, kom sedan när PC:n kom på allvar och började sprida ut datakraften och vi kunde göra helt andra typer av system. Då försvann en del av mystiken samtidigt och då började man kunna processerna när man satt och jobbade med informationstekniken. Det är en väldigt viktig del i den utveckling som vi kommer till senare, som började, säg på slutet på 70- och början på 80-talet.

Anders Svedberg: Skulle du säga något mer, Rune?

Rune Svensson: En punkt här, där jag måste erkänna att jag skjuter mig lite i foten. För det första tyckte jag på min tid att även om man hade en central marknadsavdelning som vi hade på Broströms, så var rederierna dåliga på att marknadsföra sig. Jag kommer ihåg

[76] Business Process Reengineering, processorienterad effektiviseringsstrategi som utvecklades i början av 1990-talet och syftar till att eliminera onödiga arbetsuppgifter.

Peter Carlsson[77] på sin tid som sade när vi träffades att ”Det är faktiskt så att Transatlantic har mindre antal marknadsförare än den svenska sjukkassan och de är ju monopolföretag.” Det tyckte Peter var för jävligt. Men vad jag menar med det var att jag kom till Volvo ifrån transportbranschen där vi hade slitit som du säger med låga marginaler och det var fraktfighter jämt. Men vad man hade glömt med den nya enhetstrafiken, med bättre frekvens i rederierna, bättre frekvens och säkerhet i åkerierna, det var att industrin kunde rationalisera i sina lager. Och jag kommer ihåg på nåt möte vi hade Anders, där …

Anders Svedberg: Det kommer jag väl ihåg det mötet, det kanske vi inte ska prata om här?

Rune Svensson: Jo det tycker jag är trevligt att göra! Jag var ju rätt ny på Volvo och någon sa ”Du kan väl säga någonting om transporterna.” Jag tänkte ”jag vete fan vad jag ska säga” men jag hade lite bilder med mig som jag lade på och sade ”Får vi bra stöd i transporterna, får vi möjligheter att rationalisera och får vi möjligheter att öka frekvensen i våra transporter, då skulle vi kunna spara mer pengar än vad vi betalar i transporter.” Och då var det nån som sa ”Vem fan tog in den gubben hit?”

Anders Svedberg: Företrädaren satt i rummet, va?

Rune Svensson: Ja. Han blev jävligt förbannad. Vad jag menade var inte att vi skulle sänka transportkostnaden, utan jag menade att genom effektiva transport- och logistikssystem rationaliserar vi i lagerhållningen. Och på den tiden, Dag, när vi var ute sa vi att ”Sverige har sextio miljarder bundet i lager onödigt, eller inte onödigt, men femtio av det kan vi rationalisera bort genom att öka frekvensen, säkerheten, pålitligheten.” För när containertrafiken kom in i bilden hade vi aldrig några regnstopp eller någonting. Men för att klara det måste IT komma med i bilden och vi måste kunna rationalisera i systemen och lita på att godset kommer fram. Och för att lita på det var enda chansen för oss att försöka få ihop nya system med IT-teknik och kommunikationsteknik. Och jag kommer tillbaka till det eftersom jag kom från rederisidan: Vi var alldeles för dåliga på att marknadsföra den biten! Man satte in nya system, nya båtar, investerade, ökade frekvensen och allting. Men man höll fortfarande kvar fraktläget på den konventionella typen av trafik. I stället för att säga till, som i Volvo på Bandarabas i Iran, och säga: ”Istället för att ni har sex månaders väntetid på Volvo kan vi garantera en månad. Men då vill vi ha lite fördelning på den friställningen av kapital som ni gör, genom att frakten skulle ligga fem procent över.” Det gjorde vi inte och där fick rederierna tyvärr inte tillräckligt med ekonomi för att köra det.

Jag kommer ihåg när vi talade på Volvo Transport om att – ja, du var med, Anders [Rydberg]: ”Hur fan ska vi kunna få alla att ställa upp och supporta oss och så vidare?” Jo, vi tog ett antal artiklar i Volvo-sortimentet och sa: ”Hur lång tid tar det från att det är ett stålgöt fram till att det är en vevaxel i en motor i Skövde?” Så räknade vi ut och sade ”Stålgöten, upp, hettas upp, pressas, flyttas till nästa industri som slipar den och putsar den och så småningom hamnar den som en vevaxel.” Så tog vi tiden på det och det var sex månader.” ”Jaha”, sa alla, ”ja det är klart att det ska upp en på en massa ställen. Hur långt är den effektiva tiden när någon tar upp den här vevaxeln och gör något med den?” ”Det är 54 minuter.” ”Ja, men då ska den transporteras också emellan olika företag.” Då räknade vi ut att den effektiva transporttiden var 24 timmar. Då kommer jag ihåg att även

[77] Peter Carlsson, VD för Rederi AB Transatlantic 1984–88. Son och sonson till de tidigare VD:arna Per Carlsson och Gunnar Carlsson.

vår högt värderade VD vid det tillfället, Pehr Gyllenhammar[78], sade: ”Men vad gör den här vevaxeln fem månader och tjugonio dagar?” Det var precis vad vi sa. ”Det är det vi ska korta ner genom att effektivisera materialflödet och styrningen.” Och det blev ju en liten diskussion då, men då fick vi också göra nya avtal. Det var därför vi lade långa avtal med ACL, avtal med Bilspedition, och det kunde vi bara göra genom att vi fick kommunikationssystem och informationssystem i logistiken. Det var en utveckling som kom -79, -80 tror jag det var. Anders [Rydberg] kommer att berätta om TIR och TDL sedan, för det fick han på sina unga unga axlar.

Anders Svedberg: Men innan han gör det så ska ni allihop få lite kaffe.

–Kaffepaus–

Anders Svedberg: Jaha, då ska vi be Anders börja nu.

Anders Rydberg: Då är vi inne i modern tid när det börjar hända lite saker. Vi har pratat rätt mycket om hur tankarna var väldigt mycket riktade på internt arbete. Så var det även på Volvo från -75 kan man väl säga. Det handlade väldigt mycket om logistikfrågor, materialadministration, kapitalbindning, system, lastbärare, överhuvudtaget hur man kan effektivisera de olika bitarna. Vi pratade ju om telex. Även på andra hälften av 70-talet kunde det hända att det kom in en medarbetare som tyckte att de skulle ha högre lön för att de självständigt skickade telex, så man kan se varför man pratar om informationsutveckling överhuvudtaget. Andra hälften av 70-talet startar även Volvo Transport – det hette ju Externa transporter då, med den utvecklingen. Det är ganska intressant att se den utveckling vi har sett idag. Då var det ett konferensrum som vi mer eller mindre fyllde med en massa racks och processorerna, som det hette, och så hade man en fantastisk kapacitet på minnet på trettio megabyte – idag finns det inte så låga tal att prata om egentligen – och det är klart att då tänkte man att nu har vi väl så vi klarar oss ett tag. Vi pratade ju lite grann tidigare om att man kanske inte visste vad man skulle använda dem till. Man kunde inte sätta kraven, så IT-teknikerna kunde dominera på den tiden. De visste inte vad man skulle använda det till, och användaren kunde inte precisera vad man egentligen ville ha ut utav det hela, utan det var liksom en teknik som började göra intrång på allvar i olika former.

Vårt arbete på Volvo handlade rätt mycket om att försöka beskriva de olika transportsystemen vi hade. Nordsjösystemet kom upp då på slutet av 70-talet väldigt mycket, med Oden Line[79] och hela nordsjöfraktsystemet ned till Gent, över till Immingham och till Göteborg och att skapa en enhet. Syftet var att snabba upp transporterna och få ner kapitalbindningen, men det satte också krav på hur man kunde följa godset och få mekanismen att snurra snabbare. Då jobbades det väldigt mycket med TIR[80]-systemet som det

[78] Pehr G. Gyllenhammar, f. 1935, jur.kand. Lunds universitet 1959, på AB Volvo från 1959, VD 1971–83, koncernchef 1971–90, styrelseordförande 1983–93, därefter verksam vid Lazard Frères & Co LLC i New York samt styrelseproffs.

[79] Oden Line, rederi som grundades i slutet av 1970-talet av G.A. Berntssons åkeri i Skärhamn och Nordsjöfrakt för att sköta Volvos trafik på Gent med tre kombinationsbåtar. Oden Line uppgick senare i Tor Line.

[80] TIR, Transport Information Routines, internt informationssystem för att följa godsflödet utvecklat på Volvo under slutet av 1970-talet.

kallades då, Transport Information Routines. Man skulle kunna följa godset och snabba upp transportflödet, men vi hade en hamn emellan oss, vi hade ett rederi, och vi hade en mottagare på andra sidan. Då förhandlade vi fram en lösning där vi fick ta hand om ett hamnavsnitt i yttersta Älvsborgshamnen i Göteborg där vi kunde bygga upp Nordsjöterminalen. Vi kunde själva kunde anställa och driva den och ha den hanteringen, där vi också byggde upp system för informationsflöden. Det är klart att det var ett flöde som var lite dimensionerande, men det fanns ju annat. Tillsammans med andra industriföretag började man ställa krav. Det var väl jättebra att vi kunde prata med ett rederi, en transportör som säger sig kunna hantera informationen och ge feedback på var godset fanns. Men för Volvo var ju intresset att kunna följa alla flöden utifrån kundens synpunkt, inte utifrån respektive rederi eller transportör. Och då uppstod det naturligtvis lite problem. Precis som vi hörde tidigare kunde man sätta ut en terminal, alltså en förlängning av det egna systemet. Men det var ju ganska ointressant – skulle vi springa in i trettio olika system då? Det gav ju ingen uppföljning på kundsidan, på industrisidan. Och då dök de olika bitarna upp som en fortsättning på vissa visioner som fanns att kunna utbyta det här på ett mera brett sätt, nämligen att göra oss oberoende.

Då kom den tanke upp, som så småningom blev TDL. TDL kom igång först -84, -85 nästan, men diskussionen fanns hela första delen av 80-talet om hur man skulle kunna gå vidare. För att börja med hårdvarusidan, hur gör man det? Ja, vi hade IBM, vi hade Digital[81], vi hade lite olika bitar. Hur får vi de här att prata med varandra? För tyvärr har ju inte alla samma hårdvara och inte samma kommunikationsprotokoll. Man kunde prata inom IBM, Digital kunde prata med Digital, och så vidare och så vidare, men man kunde inte prata med varandra överhuvudtaget på ett bra sätt på den tiden. Det var grunden i det som blev TDL, nämligen att skapa en växel som gör att man kan ringa in på sitt språk och sedan transformeras det och kommer ut på rätt språk till den som ska ha det, så att man hela tiden kan överbrygga hårdvaruproblemen egentligen. Vi hittade faktiskt en programvara. Eastman Kodak[82] i USA hade plockat fram en sådan och börjat jobba med frågan hur man kunde föra över filer och informationsmängder mellan olika företag. Så vi utvecklade den programvaran för att göra den oberoende av vem vi pratade med, oavsett var vi befann oss, så att säga. I det här konceptet blev visionen plötsligt lite mera tydlig, att här ska vi kunna utbyta många olika saker. Transportinformation ja, men vi pratar även om dokumentslös betalning. Bankerna kom med. Diskussionen var intressant: ”Då kan ju vi knyta upp oss mot kunderna och automatisera transportbetalningen.” Så överbrygger man hårdvarubiten i det här. Men hur beskriver vi informationen? Vi hade ju våra olika transportdokument, som var delvis eller ganska mycket standardiserade på sitt sätt, men hur beskriver vi alla de olika faserna och vad använder vi då för språk? Då gällde det att standardisera informationsflödet och det jobbade SWEPRO[83] med. Inte minst tullen var tullen inblandad också. Vi pratade senare om kopplingen till underleverantörerna och bilindustrin hade också ett projekt där man försökte standardisera hur man skulle beskriva materialet som skickades till olika billeverantörer. Det ledde till att TDL sattes på kartan och så började man helt enkelt jobba med de här olika bitarna. Vi pratade tidigare om pi-faktorn, men jag kan säga att det var en fyrafaktor egentligen. För varje år som gick dubblerades kapaciteten på datorerna samtidigt som priset halverades. Så även

[81] Eg. Digital Equipment Corporation, datorföretag grundat 1957 av Ken Olsen och Harlan Anderson, två ingenjörer från MITs Lincolnlaboratorium. Genom de framgångsrika PDP- och VAX-serierna var Digital världens ledande minidatortillverkare för tekniska och vetenskapliga ändamål från lanseringen av PDP-8 1964 till Compaqs förvärv av företaget 1988.

[82] Eastman Kodak, amerikansk tillverkare av fotografiutrustning grundad 1892.

[83] SWEPRO, Svenska Handelsprocedurrådet, organisation för dokumentstandardisering bildad på slutet av 1970-talet som en fortsättning på Folke Borgströms arbete på VDC. Swepros första projekt blev SWECOM-sea, en EDI-standard för sjöfart som syftade till att förenkla utbytet mellan rederier, avlastare, speditörer och stuverier.

om det tog längre tid kompenserades det i viss mån att det blev en tillväxt i kapacitet, pris, prestanda, över huvud taget. Det var lite kortfattat bakgrunden till hur TDL och hela den diskussionen kom till.

Anders Svedberg: Har ni kommentarer? Rune har kommentarer till det här antar jag?

Rune Svensson: Vi började -78-79 att diskutera: ”Hur ska vi kunna följa ett flöde?” Då visste vi relativt bra hur flödena skulle vara och vi skrev långa kontrakt med våra transportörer för att säkerställa kapaciteten och för att säkerställa frekvensen. Vi ställde en del krav och samtidigt ville vi följa flödet och då fick vi in det som vi kallade för TIR in i bilden. TIR var egentligen ett ganska enkelt men oerhört effektivt system som vi kunde bygga vidare på. Vad som hände var att om vi lade, ska vi säga en komponent i Japan, i en pall, så hade man en streckkod på komponenten. Lade man den i pallen flyttade vi informationen till pallen, lade man pallen i en container flyttade vi informationen till containern. Sedan gick containern på en båt och då följde vi bara båten, i Röda havet och så vidare, och då visste vi ju att är det rätt från början där ute så är den komponenten med båten. Vi byggde TIR-systemet dels för att kunna skära ner våra buffertar även på långa destinationer, men också för att vi ville ha avvikelserna. Gick allting som det skulle var det okej, men om båten satt fast i Suez ville vi ha ett tips så att vi omedelbart kunde se till att ”Fint, då måste vi flyga hem de komponenterna.” Då kunde vi kommunicera med produktionen och säga: ”Blir det stopp om vi inte får hem de här växellådorna i tid? Hur mycket speltid har vi?” Det var ju enda chansen för oss att bedöma lagerhållningen i produktionen.

Där jobbade man väldigt intensivt med materialflödet in till produktionen, med alla de japanska systemen som jag inte tyckte var så imponerande i och för sig. Men vi jobbade också väldigt mycket dels med inflödet, men också för att på samma sätt med TIR styra produkterna ut till, ska vi säga, vår kund någonstans i USA. Då kunde vi ju bedöma detta och se var lasten befann sig och meddela Volvo America att ”Den här bilen, den här lastbilen, den röda med den sammansättningen, den är på väg, den kommer att levereras då till kajen” och sedan såg vi omedelbart när den lämnade kajen, när den gick igenom och när den gick vidare. Då hade vi ett absolut unikt system. Det hade varit helt omöjligt att klara om vi inte hade haft en bra kommunikation och där var TIR precis det instrumentet som gav oss alla de informationerna. Då först vågade vi skära ner rätt hårt i kapitalbindningen. Det var då vi hade den här debatten om att det fanns så mycket pengar att spara här.

Och då kommer jag tillbaka till marknadsföringen och redarna också. Jag kan ta ett exempel som är rätt intressant som jag tror att Bo vet om. Vi hade två stora produktionsenheter och ett stort partslager i Gent, så sa vi till Tor Line att ”Vi kan inte klara oss med tre avgångar i veckan. Vi vill ha fem avgångar i veckan.” Då sa Tor Line ”Det har vi inte möjlighet till. Det kostar oss så mycket. Om vi ska köra det med kapacitet och chartra in en båt till och så vidare kommer det att kosta oss hundra miljoner om året extra om vi inte fyller upp kapaciteten.” Vi gick upp till Ulf Lindén[84] som satt där som styrelseordförande och sa att ”Vi tar en chans här. Vi kommer att öka upp flödet så här mycket, frekvensen, men vi kommer att ge en garanti till Tor Line. Om vi får ha en bra kommunikation men de inte kan fylla kapaciteten kommer vi att betala dem.” Jag tror till och med att det var 98 miljoner vi räknade fram. Så tog vi det ansvaret. Det tog bara en månad, sedan hade Tor Line naturligtvis alla trailerexporter. De hade fyllt upp kapaciteten, så i princip betalade vi inte ett enda öre. Det var ett väldigt fint samarbete mellan oss och Tor Line,

[84] Ulf Lindén, f. 1937, direktör, sjökaptenexamen Stockholm 1959, reservofficersexamen flottan 1960, överstyrman och vik. befälhavare 1961–65, därefter poster som försäljningschef och VD, bl.a. VD Färg AB International 1972–74, VD Wilhelm Becker 1974–81, vice VD Volvo AB 1981–87.

och jag tror att Tor Line var glada för det. Sedan kom Tor Line med en annan rolig historia och det var att ”Nu har Volvo för mycket last, så nu ska vi be att få ett frakttillägg här.” Det var första gången vi hade upplevt det, så då sa vi ”Jävlar också.” Men det ordnade till sig och klarade sig, och det var tack vare att vi fick igång den här kommunikationen TIR, som täckte både landtransportörerna, hamnen, rederierna och naturligtvis också oss själva. Dessutom hade vi online, vilket gav oss en enorm möjlighet att kontrollera var flödet var. Vi fick ganska ofta signaler där, där vi kunde skicka över extrasändningar och komplettera så att vi aldrig störds i produktionen. Och det var rätt intressant, därför att vi hade flera strejker i Göteborg hamn på den tiden, inte minst när Oden kom in i bilden. Men de omställningarna som vi gjorde gjorde att vi väldigt sällan påverkades, konstigt nog, av de här konflikterna. Vi kunde alltså dirigera om det fysiska flödet tack vare informationsflödet som hjälpte oss att styra det fysiska flödet. Så det var en oerhört intressant idé. TIR låg sedan till grund för vad Anders tog hand om, TDL och hela den biten. Sedan tvingades vi faktiskt tyvärr sälja TDL, för det var ett så jävla bra system och tullen hoppade på det, så näringsgänget sa att ”Det här kan ju inte vara ett Volvo-system och Göteborgs hamn-system, utan det här tycker vi ska vara ett nationellt system.” Så vi fick fanimej sälja det. I och för sig tjänade vi pengar på det men …

Dag Ericsson: Den här visionen som man drog upp redan -68 att kunna följa flödet jämt och fint från råmaterial till slutförbrukare – nu började verktygen komma och TIR var ett sånt verktyg. Rune och jag hade väldigt mycket samarbete i just den frågan, som svar på din fråga om vi satt på högskolan, men det gjorde vi alltså inte. Vi var långt ute i det här och gjorde en massa roliga saker. Det var så uppenbart ur någon sorts teoretisk synpunkt, men ändå fick de ta till säljargument av typen den här vevaxeln som vi pratade om förut för att få folk att gå med på det. Vi hade exempel när vi kunde visa på att det rörde sig om femtio-sextio miljoner i besparingar, men då lutar man sig bakåt och säger ”Men det ändrar ju strukturerna och det är ju en risk i det.” Och det är klart det är en risk, men som Rune sa, man måste ju ta risker ibland och det var det här samspelet som förde logistiken som ämnesområde väldigt långt framåt.

Det var den ena biten, den andra var att vi såg att det här var ett sätt att kommunicera, med hjälp av TIR till exempel. Men vi ville ju också så småningom komma fram till elektronisk kommunikation. Det var på den här tiden, slutet på 70-, början på 80-talet, som vi också började samarbete mycket närmare med IT-folket. Jag var till exempel på Data- och systemvetenskap på KTH för att utbilda dem i vad man använder all den här tekniken till. Likadant tog vi in på högskolarna, i logistikutbildningen, det som vi kallar e-logistik, alltså kombinationen informations- och kommunikationsteknik, traditionell logistik och Process Management. Vi förde fram den, återigen väldigt mycket i samspel med näringslivet. Vi körde kurser i näringslivet och hade exempel därifrån. Vi hade näringslivets representanter som föreläsare för att få studenterna att fatta att det här är verkligen någonting att satsa på. Rune var en entusiastisk föreläsare i flera av mina program. Det är ett viktigt samspel.

Anders Rydberg: Vi pratade tidigare om visioner, hur man kommer vidare, teknik kontra visioner, vad det är som styr och inte styr. Med ett öppet system lägger man upp ett koncept som säger att ”Nu kan vi släppa fram alla era visioner. Nu kan man jobba mer på ett publikt sätt.” Vad är det man ska konkurrera med? Är det de tjänster man levererar eller är det med själva kommunikationen? Med andra ord, inga kunder blir tvingade att använda bara en leverantör av olika skäl. Precis som du nämnde tidigare, Bengt, var det ju ibland en hämmande faktor där man inte hade klart för sig hur det kommer att se ut framöver. Med andra ord visionen: var befinner sig speditörerna, var befinner sig rederierna om fem år, om tio år, med ett öppet system? Det var början på det här egentligen.

Det var lite grann av en fara. Marianne Nivert[85] var ju med i de här sammanhangen också. Jag träffade henne för inte så länge sedan och hon sa: ”Vi var lite tidigt ute. Visionen hade inte hunnit slå igenom i branschen.” Och det är precis som du säger, sedan upptäckte man att det måste bli nåt vidare, och då var det naturligt att titta på fortsatta lösningar.

Anders Svedberg: Ja, mer kommentarer till det Anders har pratat om? Har Rune hunnit tänka igenom vad du ska fortsätta med?

Rune Svensson: Jag är så gammal så jag pratar utan att tänka.

Anders Svedberg: ”redan 1950” …

Rune Svensson: Ja, vi börjar -51 nu igen … Nej! Två saker var rätt intressanta. När vi kom in med kommunikationssystemet gällde det ju att få med våra underleverantörer på detta. För att få ett totalsystem och styra detta fick vi åka runt till våra underleverantörer, åtminstone de större, och få dem att hänga med på det här så att vi kunde koppla in dem i systemet och informera oss ”När hämtades det? När är det klart?” Men framför allt också att meddela oss om det inte var klart klockan två, för de här systemen vi hade i Sverige var ju väldigt hårt styrda, vilket innebar att vi sa ”Nu kommer vi och hämtar hos er klockan två, hos er klockan sexton, hos er klockan arton” och så vidare för att få spridning. Det var nämligen så på inflödet av material till komponentindustrin att väldigt många ville leverera tidigare för att vara på den säkra sidan. Men det skapade precis lika mycket problem för oss som att komma sent, så vi ville precisionsstyra på ett annat sätt,och där kom TIR och de här systemen in och hjälpte oss. I vår terminal ute på Arendal[86] kunde vi styra in det här och säga: ”Nu ska vi inte köra in till Torslandafabriken[87] med det här, utan nu tar vi det i terminalen på Arendal, och sedan kan vi styra in det rätt mot produktionslinjen på Torslanda eller i Lundby[88] eller i Tuve[89] eller vart vi nu skulle hän. Det var någonting som tog rätt lång tid. En av orsakerna till att vi gav oss på underleverantörerna var att vi också måste ändra våra leveransvillkor, både när det gällde köp och när det gällde försäljning. Vi ville alltså från vår sida, Volvo i det fallet, kunna styra godset så att det levererades fritt fabrik, så hämtade vi och styrde transporten, och samlastade och vad vi gjorde. Vi ville också kunna leverera det ut till kunderna ut i världen, därför att det var där kvalitén på våra produkter skulle bestämmas. Då kunde vi också tala om för mottagarna att ”Nu kommer det exakt vid den tidpunkten. Det är med den båten i hamnen, så och så många dagar.” Det där vållade lite debatt, för en del av kunderna protesterade. Inte minst kommer jag ihåg att våra vänner Saracakis[90] i Grekland sa: ”Vi gör våra egna avtal med de grekiska redarna.” Och det var precis vad vi inte ville! För

---

85 Marianne Nivert, f. 1940, företagsledare, teleingenjör och fil.kand. Televerket från 1963, vice VD och chef för HR vid Telia AB 1994–96, vice VD och chef för nätverksamheten 1996–2000, VD och koncernchef Telia AB 2000–02, därefter styrelseuppdrag.

86 Arendal, f.d. varv och industriområde som nu bl.a. inrymmer huvudkontor och utvecklingsavdelning för Volvo bussar.

87 Torslandafabriken, Volvos fabrik för montering av personbilar utanför Göteborg, invigd 1964.

88 Lundby, stadsdel på Hisingen som inrymde Volvos tillverkning av personbilar fram till Torslandafabrikens invigning 1964 och sedan dess bland annat inrymmer Volvo Lastvagnars huvudkontor samt delar av Volvo Pentas fabriker.

89 Tuve, sammansättningsfabrik för Volvos lastbilar utanför Göteborg

90 Saracakis, grekisk handels- och industrikoncern med rötter sedan 1923 i Thessaloniki, men formellt grundad i Aten 1954. Saracakis inriktade sig på import av bildelar och tillverkning av busschassin med Volvomotorer.

då kunde vi inte styra det. Vi hade stora debatter med Orientlinjen[91] att de skulle försöka hålla sin frekvens och hålla sina styrningar så vi kunde övertyga alla våra kunder att ta det på det sättet. Där tycker jag att svenskt näringsliv faktiskt var rätt tidigt ute, för det gynnade ju den svenska transportnäringen och redarnäringen genom att vi kunde bestämma val av transportörer, göra långa avtal, få de garantierna, ändra frekvensen, ändra konceptet, vad det nu var. Och det där var ett jättejobb, måste jag säga, för det var inte alla som var med på den båten. Jag kommer ihåg ett exempel när vi var ute i USA och sade att ”Nu kommer vi inte att gå med bilbåtarna på det sättet med Johnson och Wallenius, utan vi kommer att köra med ACL för att vi ska ha en frekvens på en gång i veckan eller två gånger i veckan.” Då kommer jag ihåg att vår dåvarande chef i USA, Björn Ahlström[92], sade: ”Ändra inte på detta.” ”Ja, men det måste vi göra, det här är ju dumt”, sa vi ,”får vi en felleverans kan vi korrigera den efter ett par dagar.” ”Nej.” sa han, ”Du förstår, nu står det en annons i de amerikanska tidningarna att nu är det en båt på väg med Volvobilar, passa på och beställ nu.” Så han ville inte ha den där regelbundenheten och frekvensen. Och det var ju ett jävla liv på det där! Det var många sådana roliga historier innan vi fick hela organisationen internt att ta de här idéerna. Det var ju inte alltid det gick jättebra, det måste jag säga, men ibland blir det bra.

Och en historia från Moore McCormack var ju bra. Första gången jag var ute i USA för Mooremack – ung, aktiv, svensk, som fan, energisk – så skickade de ned mig till Brooklynpiren och sa: ”Rune, det försvinner en container med whisky varje vecka.” ”Det är ju fan inga konstigheter,” sa jag, ”det är ju bara att kontrollera. Ni har ju terminalen här och bokningsnummer och så vidare.” ”Ja, skulle du vilja titta på detta?”. Så jag sprang dag och natt där nere på Brooklynpiren när Mooremack lossade och lastade den här containern. Och det försvann ju en container varje vecka. Till slut kom jag på en utmärkt idé: ”Vi ställer alla containrar med whisky åt det hållet med dörrarna inåt mot betongmurarna där och så spärrar vi det med block så vi bara kan hämta under vissa tider på dagen.” Och jag var jättestolt. Så kom jag upp till kontoret och då borde jag ha förstått, för vi hade en gubbe som hette Albert Culio. När jag kom upp till kontoret sade han: ”Rune, du har gjort ett jättefint jobb nere på Brooklyn, men du ska inte gå ner där mer nu.” ”Jaså?”, sa jag, ”Jag är ju på väg att lösa hela detta problemet.” ”Ja, just det”, sa han, ”men du vet vad som händer i Hudsonfloden här när det är sådana gubbar som går emot maffian.” Så jag vågade nästan inte gå ut och äta på kvällen för jag var så jävla rädd. Det var vid sidan av kontrollen … Men då hade man en så enorm kontroll på alla leveranser, kontroll via de här datasystemen och kommunikationssystemen, att man kunde kontrollera precis varenda individuell enhet. Det var en framgång som var helt otrolig och det var en bidragande orsak till att logistik- och materialflödessystemen fick en sån fart på den tiden. Vi sparade ganska mycket pengar på Volvo i våra bundna lager.

Anders Svedberg: När du berättar om detta kommer jag ihåg vi byggde ett lager i Tuve, eller ett förråd till Lastvagnar. Det kan ha varit -77 eller något, det var färdigt alldeles i samma veva som du kom, Rune. Det byggde vi beräknat efter de behoven vi hade. En tio år senare utnyttjade man, trots att produktionen var betydligt större, bara ungefär halva det lagret. När vi sedan byggde till fabriken byggde man om en del av det lagret, så en del av det är idag den nuvarande Tuvefabriken. Det är ganska intressant att se vad man har kunnat åstadkomma med de här möjligheterna som du pratar om. Och det har även påverkat de fysiska investeringarna, inte bara lagerinvesteringarna som vi normalt räknar på – här är det ju en fabriksdel i Tuve som man har sluppit bygga för att man har kunnat

[91] Svenska Orientlinjen, rederi i Broströmskoncernen grundat 1911 som bröts ut ur moderbolaget Tirfing 1957. Tillhörde ett tag B&N Nordsjöfrakt men är idag fristående.
[92] Björn Ahlström, IBM 1958–68, bl.a. chef för Göteborgskontoret. Head of worldwide sales and marketing, Volvo 1968–71, chef för Volvo North America Corporation 1971–94.

använda lagret. Sedan kan man ju säga att det var ett felaktigt beslut vi tog när vi byggde lagret, men vi visste inte bättre då.

Rune Svensson: Det var väldigt många industrier som såg på lager- och kapitalrationalisering. Det var det första steget naturligtvis, för då kunde man påverka företagen och säga ”Här finns pengar att tjäna.” Annars är ju transportapparaten en kostnadsbild bara. Och jag måste säga vi gjorde en jättefestlig grej. Det var ju på den tiden när man vågade göra lite olika saker och inte behövde skriva några sådana där vitböcker eller instruktionsböcker eller någonting. Alla sa ju: ”Det här var stora Volvo, det går väl an för er” och miljoner och miljarder och allt vad det var för någonting. Men då sade vi: ”Tänk om man kunde titta på hur en cigarraffär på Gibraltargatan fungerar med en effektiv logistik.” Så gick vi in och frågade: ”Hur ofta får du leverans av snus och tobak och så vidare”, en sådan där snabbintervju. Sen sa vi till honom: ”Om vi kunde köra lite snabbare till dig, hur mycket kan du spara på ditt lager?” Och det visade sig, ta mig fan, att han kunde spara mer än vad vi sparade på Volvo, inte i miljoner kronor, men i procent av sin omsättning. Och då förstod vi att nu är vi på rätt väg. Det är rätt festligt. Jag måste …

Anders Svedberg: Nej, ska vi gå från snus till Bengt här, han har begärt ordet.

Bengt Wennerberg: Apropå det du säger om att minska lagret, så var det väldig populärt på den tiden. En liten detalj var att man hade skattemöjligheter att skriva ned lagret med ned till 60 procent. Det här hindrade rätt länge innan det blev tillrättat. Men så småningom släppte ju också detta så nu kan det ju bli lite mer riktiga logistikkostnader.

Anders Svedberg: Ja just det, investeringsfonder. Vi ska väl inte fördjupa oss i det, men det styrde ju väldigt mycket lokalisering fel. Volvo har till exempel fortfarande en fabrik i Borås, som aldrig skulle ha byggts enligt min uppfattning. Men nu ska vi inte fördjupa oss i detta …

Bengt Wennerberg: Anders, inte investeringsfonder, det var alltså att du kunde reglera vinsten. Du fick skriva ner vinsten ner till lagret, så att du bara behövde redovisa 40 procent.

Anders Svedberg: Jaha, du tänker på lagerredovisning.

Bengt Wennerberg: Ja. Det var jättebra att ha mycket lager, för då kunde du dra ner så att du inte behövde visa så mycket vinst.

Anders Svedberg: Ja, okej, det var en bit. Investeringsfonderna styrde ju liksom på samma sätt … Det var Rune fortfarande.

Rune Svensson: För Oden Line och Nordsjöterminalen var tullen ett problem och en flaskhals. De skulle ha en avisering. Tullen i England, när vi gick in där, skulle ha alla informationer minst några timmar innan båten kom Även om vi kom in med ett antal container eller ett antal bilar, så fick inget av den lasten lämna tullområdet förrän tullen hade tittat eller gjort stickprov eller bedömt vad de skulle vilja titta på, och sedan släppte de hela lasten. Så sa vi till tullen ”Ni kan inte gå in tidigare i det här? Om vi skickar över informationen tidigare skulle ni ju kunna bedöma så fort vi har lastat att den containern, den bilen, den biten vill vi se på, resten kan ni ta direkt ut.” ”Nej, det går inte,” sa den engelska tullen, ”det är omöjligt.” Så sa vi ”Men om vi informerar detta?” ”Nja, hur ska ni informera oss så snabbt?” ”Ja, vi ställer ut en databox här till er så kan ni pricka in och

se omedelbart vad det är ni vill ha, prickar det, spärrar det, och så går det." "Ja, det där data …" Jag tror det tog någon månad för oss att få dem att acceptera det, men så sa de: "Okej, ställ hit den så får vi titta på den." Så ställde vi ut den och hade två tullgubbar som lärde sig det här med datan och det flöt ju jättebra. Sen tänkte vi att "Nu ska vi jävlas" och åkte dit efter två månader och sa: "Nu ska vi hämta hem den här datan". "Nej, nej, den stannar, den får ni absolut inte ta. Detta är ju ett fantastiskt system". Och det var första gången det engelska tullverket accepterade databehandling och datakommunikation. Där får jag säga att vi var orsak till att göra en fin lösning, och det löste vårt flöde rätt mycket..

Anders Rydberg: Det är ju samarbete det handlar om väldigt mycket.

Rune Svensson: Ja, det var en bekräftelse hur viktigt det är att alla delar i transportkedjan är med i ett sånt här system, logistiksystem, för att styra. Därmed, Anders …

Anders Svedberg: Är du klar?

Rune Svensson: Nej, jag blir aldrig klar vet du, men skit i det!

Anders Svedberg: Nej, det trodde jag inte heller. Ska vi låta näste man … nej, det är inte Rune, Håkan Larsson står det på min dagordning här, men det stämmer inte, nu är det alltså Bo. Nej, nu har vi haft Rune. Nu är han färdig.

Bo Midander: Rune tar säkert Håkans plats också. Jag skulle vilja komma tillbaka ett snäpp. För att man ska förstå IT-utvecklingen inom i alla fall linjesjöfarten på 80-talet och vilka drivkrafter som ligger bakom, så får man gå tillbaka till containeriseringen igen. Och då vill jag påstå att containeriseringen var icke ett MA-projekt, kom inte ur ett modernt logistiktänkande, utan hela containeriseringen kom utifrån en önskan att sänka lasthanteringskostnaderna, som på 60-, 70-talet fick oanade proportioner, och att konvertera sjöfarten från en arbetsintensiv till en kapitalintensiv miljö. Man investerar i equipment, investerar i moderna containerfartyg, och på det sättet ersatte man det traditionella arbetsintensiva arbetet. Containeriseringen gav en väldig massa IT-utveckling som spin-off, men de kom mer som ett resultat av containeriseringen än som ett tänkande. Och jag tänker på såna saker som det som Esbjörn sysslade väldigt mycket med, en gemensam skandinavisk containerpool, containerstyrningsystem, alla blev ju utvecklade med basis datorer. Samma sak med bokningssystem och fraktdokumentationssystem, som då hade fördelen att man hade ett containernummer och said to contain istället för sjuttiofem rader och ett antal konstiga fyrkanter som markerade lastens märke. Hela den utvecklingen underlättades av containeriseringen.

Det som drevs fram ur ett MA-tänkande är det vi gjorde på mitten av 80-talet, och där tror jag man ska vara ärlig och säga att svensk industri och svensk forskning låg längre framme än vad man gjorde i Europa i övrigt. Dag och Rune, IKEA, Hennes & Mauritz, Saab-Scania, många framstående företag drev ett kvalificerat MA-tänkande på 80-talet. Och vi på sjöfarten förstod att vi inte kunde överleva genom att försöka kontrollera våra kunder med ett företagsspecifikt system, utan vi öppnade upp vår informationshantering till samtliga intressenter. Vi kallade det för MARKIS. Det gjorde möjligt för Volvo exempelvis att använda MARKIS som en uppgiftslämnare in i TIR. Det var helt enkelt den första gången inom sjöfarten man hade en öppen interface mot marknaden. Det i sin tur gjorde det möjligt för oss att vidareutveckla delsystem där kunderna kunde följa var en container fanns under hela transporten. De kunde gå in och göra sina egna avvikelseanalyser, de kunde gå in och integrera sina bokningar online och vi hade filöverföring online.

Den utvecklingen tror jag är framdriven av svensk industris MA-tänkande och att vi inom linjesjöfarten begrep vad vår roll var egentligen. Vår roll var inte att förflytta en produkt från punkt A till B, utan vår roll var att medverka i industriföretagens kapitalrationalisering. Själva transporten var då en form av lagerbindning av kapitalet under det totala flödet. När vi började inse detta i mitten av 80-talet tror jag vi höjde vår konkurrenskraft påtagligt. Och det gav som jag sa en massa spin-off som underlättade för industrin i att skapa en mer modern informationsutveckling. Vi bildade bland annat någonting som kallades för Transportrådet[93], som var valda representanter för framgångsrika svenska import- och exportföretag som vi träffade en tre-fyra gånger om året och stötte och blötte våra strategiska tankar och fick en massa värdefull input.

Esbjörn Hillberg: Skandinaverna var också först när man bildade containerpoolerna. Det hade inte gjorts tidigare i världen heller. Då är vi framme vid -85 och då gjorde man hemskt avancerade system runt hela världen. Men det hade aldrig kunnat genomtrumfas utan den högsta ledningen av rederierna. De största belackarna av det här var annars de gamla rederierna själva, personalen där. För de blev utan jobb. Man rationaliserade återigen och tog bort de tjugo-tjugofem procent av varje rederis kostnad som logistiken är. Det lade man ut på en utomstående partner som man ägde ihop och som handskades med det här .Det var enorma besparingar man pratade om och det hade aldrig gjorts tidigare i världen.

Bo Midander: Då var det samtidigt, ska man också komplettera med, en ny generation företagsledare i linjebolagen, som var relativt välutbildade, unga och mottagliga för moderna tankar och som inte levde i en traditionell miljö. Jag tror att det också var en förutsättning för att det skedde en väldigt snabb processutveckling under en väldigt begränsad period.

Esbjörn Hillberg: Om man drar tillbaks parallellen var det samma som hände med fraktdokumentation och allting. Det var en sensation i världen när man gjorde det här, lika populärt.

Anders Svedberg: Det är Dags tur, hörrdu!

Dag Ericsson: Jag vill hänga på det som Bosse säger, för jag tror att växelspelet som vi hade hela tiden är väldigt viktigt i den här utvecklingen. Jag jobbade med Transplant och MARKIS och vi lärde oss väldigt mycket som vi förde in i utbildningen i skolan, samtidigt som vi förde ut en del åt andra hållet. Det leder till det Bosse sa, att sedan kom det företagsledare som hade den här gedigna utbildningen, den moderna utbildningen, och där var vi definitivt först i världen att göra det. Samtidigt utvecklades logistiken ifrån kostnadsorientering. Förut var det bara sänkt kostnad, kör för att sänka kostnaden. Sedan kom för det första att du kunde använda det som konkurrensmedel, det vill säga göra en snabbare och bättre service. Där var en annan viktig grej som vi också var väldigt tidiga med i Sverige, och det var det Rune var inne på förut, att de ville inte ha det i USA, därför att de hade ett annat upplägg på marknadsföringen. Det här var en grej som vi förde ihop i Sverige, som inte amerikanerna gjorde, att vi lyssnade väldigt mycket på kunden och på marknadsförarna för att just definiera: ”Vad är det egentligen de vill ha?” Det var inte bara låga kostnader, utan det var även bland annat frekvenser. Ett annat exempel som vi hade då var ett stort svenskt företag som finns här i Göteborg och säljer stora, skrymmande varor runt om i Europa. Där hade marknadsförarna sagt ifrån att nu skulle

[93] Transportrådet, Transoceans referensgrupp med representanter från svenska industri- och handelsföretag för utveckling av sina transportsystem.

de ha leveranser tre gånger i veckan, för det var vad kunden ville ha. Men logistikdirektören – som då var både logistik och IT för övrigt – var lite tveksam och sade: ”Är ni verkligen säkra på det?” ”Jajamän, så är det.” Men han åkte runt och skickade runt sitt eget folk och då sa de: ”Hur är det med servicen?” ”Ja, den är ungefär samma som Procter & Gamble, den amerikanska konkurrenten.” ”Jaha, men de levererar var fjortonde dag, vi levererar en gång i veckan.” ”Ja, men det gör detsamma, för vi hinner inte ta hand om det.” ”Men vår marknadssida vill att vi ska leverera tre gånger i veckan.” ”Nej, gör inte det. Vi har inte tid, vi kan inte göra det.” Och då fick vi istället den här precisionen i leveranserna, en gång i veckan med hög precision och exakta kvantiteter. Och det gav en konkurrensfördel. Samtidigt gick det mot den här kapitalfrigörelsen, vilket i sin tur gjorde att logistiken fick en annan betydelse. Då började företagsledarna att lyssna på vad det var för nåt egentligen, som Rune nämnde med vevaxlarna, att vi började visa vilken kapitalfrigörelse vi kunde göra, och det kapitalet kunde man använda någon annanstans. Det gjorde att växelspelet satte full fart igen och jag tror också det är väldigt viktigt att vi fick ut en ny generation som lyssnade och tänkte på ett annat sätt och inte sa ”Det har vi aldrig gjort förr.” Och där var vi definitivt väldigt långt framme.

Anders Svedberg: Får jag göra en kommentar när ni pratar om vevaxlar? Det var ju inte bara att vi gjorde kapitalbesparingar i den ändan, utan när vi körde våra tillverkningsprogram och fick ned tiderna kunde vi dessutom, vara mycket mera flexibla gentemot kunderna. Tidigare var man bunden och producerade ofta andra grejor än vad marknaden ville ha därför att vi hade så långa ledtider bakåt. Vi var inte flexibla. Där var det andra pengar man sparade. Det är klart att det var kapital, men det var vinster också.

Dag Ericsson: Det stämmer att intäkter som skapades genom kortare ledtider var centrala i utvecklingen.

Esbjörn Hillberg: Dag pratade om en annan typ av människor. Redan på mitten på 70-talet började vi anställa många färska från universitetet, ut på de normala tråkiga jobbena på rederierna. De hade ett annat tänkande och det var en nyttig blandning av de gamla människorna med erfarenhet, och de här unga, liksom halvrevolutionärerna, som ifrågasatte sakerna. Sedan var de här akademikerna inte alltid så populära, men det var en fördel med blandningen.

Dag Ericsson: Vi försökte få akademiker att prata det språk som fanns ute i business. Det var därför vi hade företagare inne och föreläste, så att de inte skulle komma ut med bara akademikerspråket. Det är det ena, och det andra var att vi gjorde väldigt mycket internutbildning på företagen då, både Volvo, Trans och alla möjliga andra. Det hjälpte också till att ta bort lite av animositeten som kan finnas mot akademiker som kommer in och vet hur allting ska vara. Den acceptansen tror jag var väldigt viktig och den kom otroligt snabbt i Sverige.

Bo Midander: Jag skulle vilja knyta an till det och säga att jag tror att Göteborg var väldigt mycket en källa till inspiration, genom ett starkt nätverk. Där fanns spedition, där fanns försäkringsbolag, där fanns bankerna, där fanns transportjuridisk fakultet på Handelshögskolan, där fanns universitetet och högskolorna, Chalmers och Göteborgs Universitets moderna, MA… Vad hette ni?

Dag Ericsson: MA-utbildningen.

Bo Midander: MA-utbildningen. Det var alltså en väldigt fruktbar miljö som fanns här i Göteborg. Göteborgs hamn kanske man ska ta med i den bilden också. Det fanns så många intressenter som på åttitalet befruktade varandra och som gjorde att jag tror att vi drev väldigt mycket utveckling i många avseenden inom transportsektorn i Göteborg.

Dag Ericsson: Jag tror att du har helt rätt i det och jag tror aldrig att det här skulle ha vuxit fram någon annanstans än i Göteborg, för vi hade det otroligt nära samarbetet och den öppna attityden att vi kunde både ta och ge smällar och det förde logistikutvecklingen framåt, även som ämnesområde och även på forskningssidan. Otroligt snabbt.

Rune Svensson: Bengt kommer nog tillbaka sedan till vad som låg till grunden för samarbetet. Ett slag var det ju väldigt mycket seminarier och konferenser och debatt över bordet, men vi sade att vi måste nog formalisera detta på något sätt så att vi inte bara träffas på de här debatterna och konferenserna. Då var det också en debatt om att det är viktigt att alla parter är med: högskola och universitet och redare och åkare och näringsliv och de kommunala instanserna – för vi har infrastrukturen att debattera! Jag tycker också att samarbetsklimatet var helt fantastiskt egentligen i Göteborg. Man vågade sticka ut och säga: ”Här är du inte bra” eller ”Här gör ni inte det bra” och det tror jag är nyttigt i alla verksamheter. Annars vågar man ju inte göra det i en kundrelation. Men jag tror att vi hade den andan att vi kunde säga att: ”Vad fan, ni måste ändra det, ni är för besvärliga” och det var väl en ganska bra jordmån för att gå vidare. Vi var ute ta mig fan överallt i Europa på alla jävla konstiga möten och tillställningar. Vi var till och med upp i Nepal och pratade logistik och man frågade: ”Vad fan är det vi sysslar med?” Men de kom ju hit sedan så vi fick rätt bra kontakt.

Anders Svedberg: Där fick vi höra vad du höll på med.

Rune Svensson: Jag är ju pensionerad nu, så jag vågar säga det nu, Anders.

Bo Midander: Ibland var det lite animerade interna diskussioner, men efter tillkomsten av Transocean[94], det vill säga efter det att Trans hade tagit över Broströms linjeverksamhet, fick vi ju allting under en hatt. Men vi fick också lite konkurrerande miljöer inom den nya verksamheten i form av ACL AB, agenturbolaget som var parallellt med vårt Transagency. Den internkonkurrensen var väldigt nyttig, för dels fick den oss att lyssna på varandra, dels hetsade vi, eller eggade vi varandra att bli duktigare, att vara den som var duktigast. Så ett tack till ACL för att ni var uppkäftiga och delvis drev fram utvecklingen med en ordentlig internkonkurrens.

Anders Svedberg: Ja, flera? Eller ska vi släppa in Bengt här?

Anders Rydberg: Nja …

[skratt]

Anders Svedberg: Jaså? Ja, har du nåt viktigt du ville säga, Anders, så gör det först.

Anders Rydberg: Absolut inte.

---

[94] Transocean, eg. Rederi AB Transocean. Helägt dotterbolag till Rederi AB Transatlantic som bildades 1984 när Transatlantic tog över Broströms linjeverksamhet. Transocean fick då ansvar för Transatlantickoncernens Europabaserade transoceana linjesjöfart.

Anders Svedberg: Jaha, varsågod Bengt.

Bengt Wennerberg: Ja tack. Jag kommer att lägga perspektivet ifrån Göteborgsregionen och Business Region Göteborg, som vi nu heter, och Logistik och Transportstiftelsen LTS, men jag kan väl säga att övergripande är den här regionen väldigt beroende av att svenskt näringsliv har en god logistik. Det är dels att man kan göra göra systemanalyser och hålla sig till dem. Det gäller logistiken generellt, och det gäller också på informationssidan. Om man vill sammanfatta hela den här diskussionen kan man säga att det är en suboptimering på systemsidan som har gjort att man har de här taskiga systemen där man inte integrerar kunderna och så vidare. Även om jag gör det väldigt enkelt för mig. Men vad jag vill peka på är alltså att det är viktigt för Göteborg, med sin industri, sin internationella handel, sin logistik, att man har ett bra klimat, god kunskap, och inte bara här, utan gärna i övriga delar av Sverige också.

I varje fall ordnade vi ett seminarium den 22 februari 1978. Jag tror att det var någonting om ”Vad kan vi göra för att stärka oss rörande transporter och logistik.” Vi delade in det i fem olika grupper som skulle jobba vidare. Vi fick alla möjliga förslag, att vi skulle utveckla terminaler och vi skulle göra det ena och det andra. Men så småningom så utkristalliserade det sig att forskning – speciellt mot bakgrund av vad man har nämnt här, man nämnde rättsvetenskap och Lindahl och en del annat – det tyckte man att man skulle kunna satsa på och bygga upp, och också att strukturera upp utbildningen och se till att det kommer fram utbildningar successivt, över huvud taget bygga ett kompetenscentrum. Om jag går händelserna i förväg lite grann ledde det till att vi alltså är den starkaste miljön i Norden för den här typen av verksamhet. Vi är inte bäst på allt, men vi har en bredd, vi har en tradition och vi har en potential som är svårslagen. Samtidigt ska man komma ihåg att Norden och Östersjöregionen är väldigt glesbefolkade, så det finns inte så stort utrymme för så mycket mer. Detta ledde till att vi den förste oktober 1978 startade det som sedan kom att heta Logistik och Transportstiftelsen, LTS. Den fick som uppgift att dels utveckla de utbildningar som fanns, men också att bygga upp nya, bland annat på Handelshögskolan. Det var naturligtvis väldigt viktigt och oerhört strategiskt att Handelshögskolan var med och satsade eftersom logistik är företagsekonomi. Så småningom blev det logistikprogram på Handels och speciella professurer, men det kom långt senare. Dessutom jobbade vi med att bygga upp olika forskningsprojekt. Vid den här tidpunkten var det kortare projekt. IT-sidan var med hela tiden, men det var liksom inte så väldigt tydligt att man bara fokuserade på detta. Stiftelsen finansierades av intressenter. Vid den här tiden -80 till -84 var det kanske ett femtiotal intressenter och nu är vi väl uppe i knappt hundra. Bland dem fanns företag som var väldigt intresserade av IT och ett sådant var just Luna. De ville gärna att vi skulle lägga möten där och så spred man detta och informerade. Dag och andra var väldigt entusiastiska tillskyndare. Men det kanske väsentligaste bidraget – och där var vi egentligen bara en bidragande part – var i förarbetena till TDL. Det var ju egentligen Rune och Volvo och hamnen och Televerket som drev detta, men vi kunde erbjuda plattformar där man sedan så småningom drog igång detta. Vi hade också ett referensråd, i varje fall i början, där vi utnyttjade våra företag. Vi blandade in TDL i de här nätverken och bjöd in och man kunde ha en dialog vid sidan. Det leddes av Kurt Grönfors, som hade just den här transporträttsliga vinkeln. På det hela taget tror jag att näringslivets generellt och kanske transportsektorns begränsade systemsyn är en viktig faktor. I och med att man formade TDL blev där en systemändring. Där kom någonting som nästan var som en technical change, alltså någonting som så att säga lyfte upp det hela. Så småningom, i stiftelsen, om jag går händelserna i förväg, etablerade man en utbildningsinriktning som heter IT-logistik, vilket ju har med de här frågorna att göra som Rune berättade om. Hur är det, vi ska dra några slutsatser sedan, så jag kanske inte ska …

Anders Svedberg: Det är inte farligt om du drar slutsatser nu. Du kan ta och dra ytterligare sedan om du vill. Kör du på som du har tänkt.

Bengt Wennerberg: Om jag knyter an till våra uppgifter i BRG – alltså här ska vara en hållbar och stark ekonomisk tillväxt, vi vill ha en hög sysselsättning och vi vill ha ett mångfaldigt näringsliv – så kom ju logistiken in väldigt kraftfullt. Dels som en egen bransch, men sedan går den i alla branscher. Internationell handel är väldigt mycket logistik och transport och inte minst industrin. Det sägs att vår industri här ligger på kanske – om jag nu tar till försiktigt – elva procentenheter av sin omsättning i logistikkostnader. Sedan sägs det att analoga företag nere på kontinenten kanske bara ligger på nio. Låt vara hur det var med den sifferleken, men vi har alltså väldigt stor anledning att parera genom att hålla nere våra logistikkostnader. Jag säger absolut inte emot Dag att man naturligtvis även ska hålla upp service och annat som man också sätter fart på affärerna med, men logistikkostnaderna är oerhört viktiga för oss. Detta har lett till att vi driver Göteborgsregionen som ett helt nationellt logistikcentrum och har systematisk verksamhet för detta. Det vi baserar det på är läget, det är infrastrukturen och det är det kompetenscentrum som LTS står för. Det som vi själva ägnar oss åt är att utveckla förutsättningarna, nämligen att driva på infrastrukturen, och det vet alla som har sett detta eller håller på med det att det är inte speciellt enkelt. Men det är viktigt att se till att få systematik i detta så att den till exempel matar hamnen med ett godsflöde för att kunna driva dit linjer och driva upp frekvensen i linjerna. Det är jätteviktigt. Vi jobbar också med att etablera företag – det är ju vår normala verksamhet – men det finns en systematik i hur vi etablerar företagen så att vi ser till att få företag som har knytning till hamnen och som på ett klokt sätt eller på ett marknadsinriktat sätt binder godsflöden hit, så att de får en bra lokalisering och lägger sig i lämpliga områden. Den verksamheten har i och för sig gått så bra att marken är slut, så vi håller på och öppnar ett par hundra hektar till, vilket i och för sig tar sin tid. Slutligen driver vi naturligtvis en marknadsföring runt om detta och det har lett till att vi har fått till, i samarbete med många andra, att Svenska Mässan varje år kör det som heter Logistik och Transport[95] där man tar upp detta. Jag ska också säga att vi inte bara jobbar med infrastrukturen när det gäller vägar, järnvägar, flygplatser och hamnar, utan vi jobbar även med IT. Där har företagen själva bildat vad de kallar för ett IT-sekretariat där vi jobbar för att se till att tele-/data-, alltså IT-infrastrukturen är i världsklass. Och det är den faktiskt. Den som först var inne på det var just Marianne Nivert, som ganska tufft sade att ”så här är det”, och det har också då visat sig stämma. Vi är inte i topp, men vi ligger kanske bland de fem bästa. Mina slutsatser när det gäller IT och teledata är att det är väldigt viktig att det finns ett allmänt tillgängligt internationellt teledatanät, och det kan ju kanske låta lite roligt, men det har inte alltid varit en självklarhet. Det är väldigt viktigt att det går att kommunicera. Det andra är att man ska tillämpa internationell standard, typ – om det nu är den här typen utav verksamhet – EDIFACT [96] eller något liknande. Nu talar man också om att det ska vara seamless. Nu ska man kunna ha informationen när man skickar iväg grejorna, sedan ska det gå till lastbilen över trådlöst och sedan läser man av den när man lämnar godset, och då går signalen in och räkningen går direkt, och så plockar man in pengarna och fortsätter med nya produkter. Det tredje, vilket också framförs emellanåt, är att man använder kommersiella programvaror. Det finns de som kan få ett helsike när de byter underleverantör när de har gjort någonting själva med de här programvarorna. Det kan ställa till mycket, mycket trassel. Ja, jag vill egentligen bara lämna det här bidraget. Det är de slutsatserna som vi har kunnat sett från vårt håll och som mycket är hämtat ur de kanske ganska långa processer som har drivit fram det här.

---

[95] Logistik och Transport, årlig branschmässa på Svenska Mässan i Göteborg.
[96] EDIFACT, se not 75.

Anders Svedberg: Har vi kommentarer till det Bengt har sagt?

Rune Svensson: Du tittar på mig. Du väntar dig att jag skulle kommentera allting? Jag tänkte säga, för att konstatera en del saker, att Sverige ligger sjuttio mil fel i Europa. Det vill säga att vi måste vara bättre på logistiken, vi måste ha effektivare transportsystem och vi måste samarbeta mycket mera i ett litet land för att klara av den industriella tillväxten.

En annan intressant historia, som jag tror vi har glömt allihopa, är att sjöfarten har utvecklats väl, men vi har kanske inte byggt ut vår infrastruktur på järnvägssidan och vägsidan på samma sätt. Där borde vi kunna ha en utbyggnad mot de stora hamnarna, inte minst Göteborg, för att klara detta. En hamn ska ju egentligen passeras igenom och det kan vi nu styra med de här systemen, men det är lite oroande, tycker jag ibland, när man hör att Nässjö idag har utvecklats till en väldigt effektiv distribunal som hanterar fjortontusen container. Stockholm hanterar elva tusen container och då frågar man sig: ”Hur i all sin dar?” Där borde ju Göteborg ha kunnat dragit till sig en väldig massa. Inte i hamnavseende utan bakom hela hamnen och det navet, där skulle vi ha varit för lite mera på alerten att bygga ut distribunaler lite utanför hamnområdet och haft en infrastruktur som skulle ha klarat det. För vi behöver väldigt mycket … Om jag går tillbaka historiskt kommer jag ihåg när man stod framför och sa: ”Herregud, nu kommer US Lines stora containerfartyg igen med tolvhundra container, tolvhundra TEU”[97]. Idag vänder Emma Maersk[98] med artontusen container. För att klara det måste det finnas ett fantastiskt kommunikations- och informationssystem, inte bara till och från båten, utan det ska också vara ett flöde och jag tror att de stora hamnarna på kontinenten kommer att få jättebekymmer i framtiden. Att ramla in med en containerbåt med artontusen container varje dag i Rotterdams hamn – som ligger mitt i Rotterdam – kommer att skapa trängsel. Jag tror inte det är miljöproblematiken, men trängselproblematiken som blir gigantisk. Den typen av hantering går det bara att klara med oerhört sofistikerade system som är utbyggda och integrerade med varandra, med åkerier, med järnvägar, med rederier, med speditörer och med hamnar. Det där är oerhört viktigt och jag tror att Europa och överhuvudtaget världen generellt idag har en tillväxt i trafikvolymerna på två och en halv till tre gånger varje BNP-procent. Vi hörde nu att Sverige ligger på tre procent tillväxt, vilket innebär att vi 2017 kommer att ha dubbelt så mycket trafik och gods på våra vägar, på våra järnvägar, i våra hamnar, i våra städer, och det är lika stor tillväxt på passagerarsidan. Så hur i hela friden – och vi frågade en massa ungdomar i går kväll – hur fan ska ni klara detta? Jag kommer att hanteras av färdtjänsten så jag blir inte så beroende av det, men däremot ni ungdomar … Det måste innovation till, det måste utbildning till, det måste tankar till, och det måste ett samarbete till. Det är en fantastisk utveckling egentligen. I detta behövs parallellt den fysiska distributionen och enhetstrafiken, och i lika hög grad informationen och IT-tekniken för att klara hela detta gigantiska flöde om Sverige ska hålla sig. Så det är en spännande utveckling vi står inför. Och där har du Bengt, och LTS, en jätteroll att se till att utbildningen kommer.

Dag Ericsson: Att vi ligger sjuttio mil fel var en av drivkrafterna till att vi kom igång så tidigt med logistiken, faktiskt. Det är klart att om man ligger så måste man vara effektivare än alla andra. Det där är också lite beroende på de här siffrorna som Bengt gav. Nio

---

[97] TEU, Twenty-foot Equivalent Unit, tjugofotsekvivalenter, mått på hur många containrar ett fartyg kan lasta eller vilken volym som passerar genom en hamn. Containrarna antas vara 20 fot långa (6,10 meter) långa, 8 fot breda (2,44 meter), och 9 fot höga (2,59 meter). Dagens containrar motsvarar ofta 2 TEU i storlek.

[98] Emma Maersk, containerfartyg ägt av AP Möller Maersk och sjösatt 2006, som med sina 397 gånger 56 meter är världens största fartyg.

procent på kontinenten och elva här, jo visst, men de ligger mycket närmare marknaden så om vi tittar noggrant på vad de siffrorna består av är vi alltså väldigt effektiva givet avståndet. Plus en annan sak – det finns ett annat sätt att sänka relativa logistikkostnader och det är att öka omsättningen och det är just det vi håller på med nu. Den nya generationen logistik bygger väldigt mycket på att vi ska öka omsättningen mer än vad kostnaderna går upp. Vi kan till och med säga idag att vi vill öka logistikostnaden, om det ger ännu mer i värdeökning, nivåförsäljning och så vidare. Vi pratar rätt mycket om profitable inefficency idag, alltså att satsa på ett sådant sätt att det ser ineffektivt ut i efficencybemärkelsen, men är rätt ur en strategisk synpunkt. Det är precis det som gör att företagsledningar nu börjar intressera sig mer för vad logistiken betyder.

Sedan sa Bosse någonting som var väldigt viktigt när han pratade om MARKIS. De öppna systemen som började komma där gav oss på högskolorna en impuls att verkligen gå vidare i samarbetet mellan högskola och näringsliv, men också att verkligen driva på logistiken ifrån den traditionella logistiken in mot e-logistik. Den digitala revolutionen gick från den första generationens datorbaserade till den andra generationens kommunikationsbaserade utveckling och den tog vi väldigt snabbt vara på i Sverige och vävde in i våra nya logistiktankar. Det är därför som vi nu till exempel på den här konferensen – om vi får prata 2008 och inte -85 utan att ni protesterar – har ett antal presentationer av var svenskt näringsliv ligger i den moderna tidens logistik, alltså demand chain och allt annat, SKF och flera andra med. Det är rätt intressant att se och det är tack vare att den här närheten mellan näringsliv och högskola fortfarande finns. Och vi driver på och tar in de här nya impulserna mycket snabbare än någon annan. Det är egentligen bara Cranfield[99] i England som är där vi är nu i den här utvecklingen.

Anders Svedberg: Bengt?

Bengt Wennerberg: Ja! När det gäller logistik kan vi glädja oss ett ögonblick åt att – och det är säkert många av er som sitter här och andra som har hört det här tidigare – vi faktiskt är nummer fyra i världen när det gäller logistik, enligt nån utredning som jag just nu glömmer. Men jag tror man kan påstå att svenskarna alltid av nöden har varit bättre logistiker än världen i övrigt. I många stycken. Sedan när Rune säger att transporterna ökar så är jag tillräckligt skadad nog för att tycka att det är bra, för det betyder att välståndet ökar. Sedan är det klart vi måste hantera det också i och för sig.

Beträffande Nässjö tycker jag det finns anledning att betona att Göteborgs hamn behöver gods. De behöver mycket gods och ändå är de jättesmå. Vi har bara fyrtio miljoner ton i hamnen och Rotterdam har fyrahundra. Världens största hamn är Shanghai och de har femhundrasextio tror jag, och den näst största är väl Shenzhen eller något liknande och den har väl femhundratjugo miljoner ton. Omvärldsanalysen är alltså dödsviktig även om den är trivial och det är väldigt, väldigt många som inte kan den. Vi behöver mata. Vi behöver mängder med gods. Vi måste mata på väg, och det gör vi så mycket vi orkar, sedan måste vi mata på järnväg, och det gör vi så mycket vi orkar, och sedan måste vi mata på sjö. Nu går vi upp och hämtar i Östersjön. Vad gäller järnväg tog hamnen ett beslut 2001 att hälften av allt nytt gods ska gå på järnväg, och det har lett till en helt otrolig utveckling. Man har ökat med tvåhundra procent sedan dess och nu är man uppe i trehundra enheter, alltså sån här TEU. Och det ökar. Det är kö på de så kallade dry ports, som Karlstad, Åhus, Norrköping, Gävle, Årsta och vad det nu kan vara. Och Nässjö och Vaggeryd. Nässjö är ju ett jätteintressant exempel. Jag kan hålla med Rune att ur etableringssynpunkt hade det varit jätteroligt att ha de enheterna här, men det är en superbra lösning att man ändå kan få gods härigenom och sedan ner dit, där det förhoppningsvis

[99] Cranfield University, universitet i Bedfordshire, England med inriktning på teknik, vetenskap och management som bildades 1969 ur College of Aeronautics.

är optimalt lokaliserat i ett distributionsområde, och sedan ändå kunna hantera detta här, så jag tycker att det ligger en del positivt också i denna utvecklingen. Men, som sagt, vi lokaliserar gärna fler logistikcentra här i Göteborg.

Slutligen om utbildningen: utbildningen är naturligtvis väldigt viktig. Det vi gjorde från kommunens sida då var förresten Triple Helix[100]. Det var Triple Helix 1977. Jag tycker i och för sig att Triple Helix är ett ganska fjantigt begrepp, men man använder ju det väldigt mycket. Det dök upp här spontant för att kommunen ville göra någonting, företagen ville göra något och utbildningssidan ville göra något. Det har lett till att vi har fem utbildningsinriktningar inom logistik: för tekniker, ekonomer, jurister kan vi ju säga, sjöfarare är det med, sjöfart och logistik, bland annat tror jag ert arbete med Tor Lines frekvenser är med som ett exempel, och vi har IT-logistik. Den vet vi i och för sig inte hur den håller sig. Men om man ser det här näringslivsmässigt betyder det alltså att vi kan flöda marknaden med logistikkunskap och det ser ut som att företagen mår väl av detta.

Anders Svedberg: Jag gjorde den reflektionen när jag lyssnade på det här – för nu är vi ju en bit i på 2000-talet rätt mycket – att ni som höll på med det här på 70- och 80-talen tycks ha bäddat bra.

Dag Ericsson: Om vi nu får fortsätta med 2000-talet lite till så har vi bäddat väldigt väl för nästa generation här i omgivningen. Jag är just nu i Borås som jag sa förut och det är en annan sån där pendang, som faktiskt utvecklas väldigt bra ur logistiksynpunkt, som en logistikhub, och jag tror att det samspelet som vi redan har med Göteborg är naturligt och de ligger så pass nära att det samarbetet funkar väldigt bra. Landvetter ligger lika nära till Borås och vi har en hel del gods som faktiskt flygs i det sammanhanget och vi har Ericsson i Borås till exempel. Så jag ser det som väldigt fruktbart att det blir några flera platser där man också driver utvecklingen vidare.

Bo Midander: Jag tror att en av de saker vi har bäddat för är genom att Volvo finns lokaliserat med en stor volym, ett stort flöde i Göteborg, vilket ger en bra bas för inte minst Tor Lines verksamhet nere på kontinenten, ett högfrekvent transportsystem. Men det andra som vi har lyckats bädda med är att Göteborgs hamn har kunnat hålla och kanske till och med öka sin konkurrenskraft, vilket i sin tur är en förutsättning för att ACL ska fortsätta ha direktanlöp in till Göteborg och för att Maersk ska fortsätta ha direktanlöp in till Göteborg. Göteborg är den enda hamn i hela Norden som har tillgång till ett högfrekvent transportsystem ner till kontinenten och ett högfrekvent transportsystem till de viktiga transportmarknaderna i Nordamerika, Fjärran Östern. Det tror jag är helt centralt för att kunna bibehålla den starka ställningen, att Göteborgs hamn fortsätter att utvecklas tillsammans med varuägarna, speditörer och rederier och fortfarande kan vara en centralhamn med direktanlöp.

Anders Svedberg: Gustav, du ville säga nåt?

Gustav Sjöblom: Eh, ja. Med risk för att störa de här sammanfattningarna tänkte jag fråga lite mer om TIR och TDL som har beskrivits här som en viktig del i utvecklingen och de mest konkreta exemplen på en utveckling av öppna system. Så jag tänkte fråga framför allt Anders kanske om ni vill beskriva arbetet med TIR och TDL. Du har ju sagt en del redan, men hur det växte fram, vilka organisationsformer, samarbetspartners, teknik och vilka utmaningar och hinder. Och till sist: vad hände med TDL?

---

[100] Triple Helix, term för nära samarbete mellan akademi, industri och samhälle, vilket anses vara en nyckelfaktor för framgångsrika innovationssystem.

Anders Rydberg: TIR har vi pratat en del om som ett internt projekt inom Volvo, där man skulle kunna följa godsflödena överhuvudtaget. Sedan ledde diskussionerna till att man bildade TDL och där var det många intressenter inblandade. Vi hade, Näringslivssekretariatet hette det väl på den tiden, LTS var med på hela den här biten, Handelskammaren var med, vi hade Göteborgs hamn och vi hade ett antal olika intressenter som var med och diskuterade det. Sedan blev det ju hamnen och så kopplades Televerket in också eftersom man skulle säkerställa att öppen kommunikation var ledstjärnan framöver. De skulle garantera det publika på sikt, visionen att det skulle kunna övergå i det. Utmaningen var naturligtvis att få de här olika intressenterna att ställa upp på idén att man var på väg mot ett publikt kommunikationssätt, där man fick göra lite avkall på sina interna system till förmån för det publika, men att man skulle konkurrera med de leveranser man sedan gjorde i form utav logistiksystem, transportsystem eller kalla det vad du vill. Att samla industrin var en viktig utmaning, för ju fler industriföretag som kom med, desto intressantare var TDL för transportörerna. Samtidigt kunde transportörer som var vakna för det här få en konkurrensfördel, inledningsvis naturligtvis, sedan var ju alla där. Det är som allting annat här att är man först har man en viss fördel och sedan kan andra komma. Den utvecklingen ledde sedan fram till att TDL gick upp i Televerket. Rune nämnde väl att skulle det bli publikt och det var ju visionen framöver. Televerket kom med sina öppna protokoll, X.400[101] och allt vad det hette, för att man skulle kunna slippa själva växelsystemet. Programvaran skulle utvecklas i Televerkets nya, öppna, publika kommunikationsnät och skulle då kunna tillhandahålla ett antal tjänster.

Dag Ericsson: Jag hänger inte på det, men jag tänkte ge lite svar på det du frågade om sammanfattning, slutsatser och att vi som har varit med ända sedan 70-talet har bäddat bra. Det är väldigt kul att vara kvar i det fortfarande, för de visionerna som vi skrev -68, -69, -70 om flöden hela vägen har hindrats, som vi hört väldigt väl här nu, både av att det inte har funnits verktyg för det inom informationskommunikationstekniken, men också av inställningen att man ska köra proprietära system och försöka knyta kunden. Men en massa av de här begränsningarna släpper nu samtidigt som tekniken kommer. Det gör att det är fantastiskt kul just nu, för nu kan vi göra de här grejorna som vi förut bara pratade om. Jag ska ner till Danmark i morgon till exempel, då heter mitt föredrag ”From vision to action”, en stor föreläsning för IT-folk faktiskt i Danmark. Det är just att kunna peka på det vi gjorde på 60-, 70-, 80-talet som nu kan fullbordas med service-oriented architecture, som ger helt nya möjligheter att skräddarsy och ta processen som utgångspunkt, och event-driven architecture, som ger den här Management by Exception-möjligheten som vi har pratat om väldigt länge. Rune var inne på det förut och nu börjar verkligen genomförbarheten komma på ett kostnadseffektivt sätt. Och det är fantastiskt kul. Där är vi väldigt tidigt ute igen ifrån den här regionen. Det är det som gör att det är så roligt att driva vidare det här området som vi har hållt på en lång tid med. Men nu kommer det verkligen.

Jan-Erik Stenbeck: Ett tillägg till vad Anders sa förut om TDL. Vi har jobbat med TDL, dels fått chassinummer från Volvo, dels med GATMAR och BOKMAR[102] skickat bokningslistorna till hamnen och fått portaktiviteter tillbaka. Vi hade även andra standarder. Sandviken skickade skeppningsinstruktioner, Scanfreight, som var speditörernas sammanslutning och även när SJ var svenskt, Rail Combi som det hette då, de skickade

[101] X.400, en serie internationella rekommendationer som definierar standarder för e-post och först publicerades 1984.
[102] BOKMAR och GATMAR, meddelandetyper för bokningsrapport och portlista inom ett produktionssystem som utvecklades gemensamt av ACL och Göteborgs stuveri och fick anslutning från Broströms och Transatlantic från hösten 1982.

statusmeddelanden från olika terminaler, så det fungerade jättebra och det har vi sedermera byggt ut till de vanliga EDIFACT-meddelanden. Så redan då skapade vi den standarden som vi jobbar efter nu. Vi var mogna för de här meddelandena, så att säga. Då har den standarden övergått i en annan standard, men det är utvecklingen som styr det, men redan på mitten av 80-talet hade vi alla dessa transmissioner via TDL, så det fungerade för oss väldigt bra.

Anders Svedberg: Jaha. Vi har ju ett antal punkter som du har skrivit längst ner där, Gustav. Är du nöjd? Har vi belyst de här frågeställningarna?

Gustav Sjöblom: Ja, det tycker jag.

Rune Svensson: Det gäller att få med alla transportmedel. Rederierna har ju varit ganska öppna och som du säger, det började med MARKIS och har gått vidare och ACL var tidigt ute och redarna var ju på sin tid också på alerten. Så mellan rederierna och näringslivet har det varit ganska bra. Mellan åkerierna och näringslivet har det också varit förhållandevis bra. Man ligger nära varandra och man har diskuterat och det kanske var lite annorlunda, för vi på Volvo hade ju nära kontakt med lastbilskillarna. Däremot med SJ, som ändå levde nära, där har det varit svårt. SJ var tidigt ute med sina container – ni kommer ihåg den här plywoodcontainern med hjul som hördes över hela Göteborg, med SJ dörr till dörr? Men sedan stannade det och det är synd, för vi måste ju ha med SJ i den här dansen. För järnvägen idag, och inte minst hamnen med sina nätverk av järnvägar, är en väldigt fin utveckling. Men när man tittar på järnvägarna i Europa och den diskussionen som nu pågår om att man ska köra så mycket på järnväg, då ska man veta att vi har fyra olika spårvidder i Europa, vi har elva olika kopplingssystem, vi har sexton olika säkerhetssystem och vi har sex olika elförsörjningssystem. Vi kan inte köra med standardlok över Öresundbron ens. Då är det inte så konstigt att en lastbil med en chaufför kan köra timmer från Norrland till Italien lika billigt som SJ, som ska byta hela tiden och trassla till det. Och där har vi den här standardiseringen som jag tycker man … dessvärre, vi har ju fört väldigt intensiv debatt under alla de här åren, från 70-talet och framåt om standardisering, på järnvägssidan i första hand men också i övriga enheter. Vi har försökt i många fall och sagt att: ”Låt oss för Guds skull nu inte hålla på och laborera.” När jag lämnade Volvo fanns det ungefär sextusentvåhundra olika transportenheter, flak, trailer, container … och alla försökte öka en centimeter här och centimeter dit och vi talade om allt det där. Holländarna var ju suveräna med sina dragspelshistorier: så fort polisen kom låg de inom arton-sjuttiofem, och när polisen stack iväg var de uppe i nitton och en halv meter. Men …

Anders Svedberg: Hur fan gick det till? Hur fan gjorde de med lasten?

Rune Svensson: Du höll ju på, Anders, att bygga bilar där chauffören nästan fick stå och köra, för du skulle ha så mycket last på den, innan vi fick standardisera det hela.

Anders Svedberg: Jag visste inte att man kunde dra hytten fram och tillbaka.

Rune Svensson: Nej, det var stången. De låg med container på dragfoten så jävla nära vet du och släppte på det sedan. Men vi började redan på 50-talet med standardisering. Och standardiseringen … det är som jag har sagt många gånger, man kan dö av tre saker. Man kan dö av ålder och man kan dö av att vara med i krig, men man kan också dö av att vara med i en standardiseringskommission. Då är man färdig, alltså. Men det är ju viktigt att vi i transporthänseende får fram en standardisering, så att vi inte håller på och labore-

rar med alla de här olika enheterna, för det kostar transportnäringen en jävla massa pengar.

Esbjörn Hillberg: Men det där beror egentligen på att du inte har haft någon konkurrens på järnvägen, Rune. Alla de andra har haft konkurrens av flera parter involverade: rederier, bilar, hamnar …

Rune Svensson: Ja, men nu måste ju järnvägarna också gå ut och gå ifrån sin monopolsituation mera i framtiden.

Anders Rydberg: En bit för att få fart på standardiseringen var att man sa att det inte fanns några problem att skicka över information fysiskt så att säga, datamässigt. Nu finns det ingen ursäkt att inte jobba med standardisering och förenklingar. Tekniken hjälper till att driva på den här utvecklingen.

Rune Svensson: Sverige har ju förutsättningar att föra fram de här tankarna nere i Bryssel, nere i EU. Jag tror alla är eniga om det här med standards. Det är ju rätt roligt egentligen att det var en åkare, Malcolm McLean[103], som förändrade hela sjöfarten. Det var inte redarna själva utan det kom från ett annat håll, och det är klart att där kommer alla våra ungdomar idag, får de rätt utbildning och rätt satsning och vågar ta initiativ och innovativa lösningar, så kan detta bli en bra utveckling. Standardisering ja … Jag brukar berätta om när Indonesien skulle börja spela fotboll. Då skrev de till engelska fotbollsförbundet eftersom det var de som kunde allting, hur måtten skulle vara på mål och plan och så vidare. De skickade ett brev till brittiska fotbollsförbundet och fick ett dokument, ”så här ska planen vara, den ska vara hundratjugo, den ska vara femtio bred, målen ska vara så höga och långa och så vidare.” Efter ett par år fick Manchester United en inbjudan att komma ner och spela fotboll i Indonesien och kom från hotellet och skulle spela. Jag vet inte om det var den som stod i mål eller vem det var, men han sade: ”Detta är inte möjligt.” De såg inte andra ändan på planen. ”Och dessutom var målen gigantiska”, sa han, ”så det här klarar jag inte av.”. Då visade det sig att engelsmännen hade skickat det i fot, men de hade gjort planen i meter, så det blev ju en fullständig katastrof. De fick spela, men de fick spela på tvären. Så standardisering är inte alltid så jävla bra. Man ska veta vad det är man standardiserar.

Anders Svedberg: Men det verkar vara rätt länge sedan, du.

Rune Svensson: Ja, det var i min ungdom.

Bengt Wennerberg: En sån där snabbis som åtminstone är snarlik. Ryssarna har ju bredare spårvidd och det lär vara för att den de skickade ut för att mäta blandade ihop insida och utsida.

Rune Svensson: Jaha, vad säger Gustav, har du fått alla svar?

Gustav Sjöblom: Nu kan jag allt om det här.

Anders Svedberg: Det låter bra. Jag hoppas ingen väntar sig att jag ska försöka sammanfatta?

---

[103] Malcolm McLean, 1913–2001, amerikansk åkare och entreprenör som konstruerade en metallcontainer 1956 och grundade Sea Land Inc.

Rune Svensson: Det förväntar vi oss.

Anders Svedberg: Det var väldigt dumt sagt av mig.

Rune Svensson: Du bad om det.

Anders Svedberg: Jag tycker det har varit trevligt. Jag tycker att alla har varit aktiva. Det har gått någorlunda hyfsat att hålla koll på er, med viss svårighet ibland. Jag hoppas ni är nöjda med den möjligheten ni haft att säga vad ni ville. Sedan får vi hoppas att resultatet blir bra och att Gustav tar hand om det här så att det här …

Dag Ericsson: När kommer det på bio?

Anders Svedberg: När det kommer på bio?

Dag Ericsson: En bio nära dig, Palladium.

Esbjörn Hillberg: Det behövs inte så stor lokal.

Anders Svedberg: Jaha, har du nåt mer du vill säga?

Gustav Sjöblom: Jag vill tacka alla så mycket för er medverkan. Jag tycker att det har varit rätt spännande. Det är tydligt att det är långa processer och att det vi har avhandlat egentligen är början på en historia. Nu tar det här projektet slut, men vi får se om det finns nån möjlighet att hitta en fortsättning.

Dag Ericsson: Ekonomisk historia om framtiden, det kan bli ganska spännande? Det var ju många som hade synpunkter på framtiden här.

Gustav Sjöblom: Ja, det är en bra idé … Nej, men det finns mer att hämta här och vi får se vad vi kan göra åt det. Tack så mycket.

Anders Svedberg: Jaha.

Rune Svensson: Ja, vi får tacka ordföranden också. Vi talades vid innan om vad det var för gäng. Anders undrade om vi kunde få fart på det här och jag sade: ”Ja, det är ingen risk. De här människorna är självgående. Vi kan hålla på i dagar om transporter.” Nu begränsades det till IT och så vidare, men det har varit väldigt trevligt. Tack för idag!