



## Offentliga sektorn i Sverige under 80- och 90-talet

Leveranser till offentliga sektorn i Sverige hade sedan många år varit relativt styrd och reglerad av ett eget svenskt regelverk. Observera att detta var under perioden innan Sverige gick med i EU även om vi redan höll på att delvis införa föregångaren till det nya europeiska regelverket (EES) för offentliga upphandlingar. Vi på Nokia Data/Information Systems (nedan Nokia) hade fokus på leveranser till hela offentliga verksamheten, men vår särskilda fokusering kom att bli leveranser till statliga sektorn. Vi kom under denna period att få en stor kunskap och förståelse för hur upphandlingarna gick till rent formellt samtidigt som vårt produkt erbjudande passade väl för denna sektor.

Vi gjorde samtidigt satsningar mot kommuner och landsting, men dessa blev aldrig lika framgångsrika som till statliga verk och myndigheter.

## IT miljön under 80/90-talet i Sverige.

Sedan tidernas begynnelse för "data eller IT" hade IBM byggt upp en marknadsledande position på den svenska IT-marknaden. Den tekniska IT-miljön var under 80/90-talet fortfarande av samma typ som byggdes upp under 60/70-talen, det vill säga centrala system av typen "stordatorer" som vanligen hanterades av relativt "dumma" terminalsystem. Eftersom detta var före internets intåg som generell kommunikationslösning byggdes det upp särskilda lösningar för dataöverföring. Telia (eller Televerket som det hette då) gjorde då massiva satsningar och erbjöd kunderna särskilda lösningar för detta. Televerkets framåtriktade agerande på den tiden är enligt mitt förmenande en stor anledning till att vi i Sverige sedan länge har en stabil och tillförlitlig kommunikationsstruktur för tal och data. Detta märker man enkelt i samband med resor. Långsam och instabil internet är fortfarande ganska vanligt utanför Sveriges (egentligens Nordens) gränser. Lokala datorer (pc etc) hade ännu inte fått genomslag. I denna IT-värld hade vi på Nokia möjlighet att erbjuda kunderna egenutvecklade terminalsystem som kunde kommunicera med IBM-datorerna. Produkterna hade dessutom möjlighet att kommunicera även med andra fabrikat av stordatorer – till exempel Sperry/Univac och Bull som vid denna tid var vanliga både inom både privat och offentlig sektor. Detta visade sig vara en av de viktigaste framgångsfaktorerna för oss – vi kunde erbjuda kunderna terminalsystem som klarade av kommunikationsprotokollen till de flesta av marknadens stordatorer. Den offentliga sektorn tyckte om detta och speciellt den statliga delen. De hade troligen tröttnat på att sitta i knät på de "stora" leverantörerna och såg Nokia som ett bra alternativ. Vi kunde erbjuda något nytt som uppfyllde det kunderna ville ha, nämligen bra produkter till bra pris och god support och service efter leveransen. Vi var lyhörda för kundernas krav och gjorde sedan införandet snabbt. Inget nytt under solen – det fungerar på detta sätt också idag.

## Första stapplande stegen

Skatteverket (som då hette Riksskatteverket) hade sedan länge flera IBM baserade system utvecklade för kronofogdeverksamheten i Sverige. De behövde i början av 80-talet en del nya och

"enklare" system för handläggarna och valde att titta närmare på möjligheten av utveckla lokala system istället för att utveckla en helt ny applikation i stordatorn. För att göra en lång historia kort lyckades det lilla Nokia Data ta hem denna upphandling. Tekniskt bestod det av en leverans av 50 st "microdatorer" av typ MikroMikko som skulle hantera en särskild applikation som kronofogden själva utvecklade.

Jag tors nog säga att denna lilla affär var början till Nokias framgångssaga till hela den offentliga sektorn i Sverige, särskilt då till statliga verk.

## Framgångsrikt 80-tal för Nokia

Sverige stod under denna tid inför väldigt stora investeringar för att modernisera statens it-infrastruktur. Uppdraget att upphandla systemen/utrustningen låg på en av sveriges äldsta myndigheter – Statskontoret. De hade sedan länge en särskild upphandlingsavdelning för denna typ av produkter och tjänster som leddes av den legendariska avdelningschefen Torsten Frank. Statskontoret hade sitt kontor på Lilla Essingen medan vi befann oss i Västerga industriområde. Med bil tog det enbart 10-15 minuter att komma till Lilla Essingen från oss – ingen nackdel eftersom jag var där väldigt ofta. Jag minns inga detaljer men upphandlingsavdelningen var traditionellt uppbyggd, ca 30 personer arbetade i olika grupper som i sin tur ansvarade för "sina" myndigheter. Till exempel fanns det en grupp som ansvarade för alla "blå-ljusmyndigheter", en annan grupp jobbade med Finansdepartementets myndigheter (till exempel Riksskatteverket) medan ytterligare andra grupperingar ansvarade för sina respektive myndigheters investeringsbehov. Med tiden lärde vi oss att känna många personer på upphandlingsavdelningen. Personligen fick jag en gång kommentaren "jag trodde du jobbade här" av en statskontorsanställd eftersom jag var där väldigt ofta under en viss period. Torsten Frank var alltså högste chef för denna avdelning. Torsten satt naturligtvis i ett stort hörnrum med utsikt mot vattnet. Att träffa Torsten var mycket svårt, nästan omöjligt. Som vanligt på den tiden måste man bli vän/förtrogen med chefens sekreterare. Torstens sekreterare var en finlandssvenska som hette Irma Saarikoski och tyckte nog att det var ganska kul med en finsk leverantör eftersom hon ofta hjälpte mig att få audiens hos Torsten. Till både Torstens och Irmas försvar måste jag dock säga att de båda uppförde sig mycket formellt och korrekt mot mig. Men som vanligt gäller mitt mantra "att det är enklare och roligare att ha med trevliga personer att göra". Detta fungerade bra på Statskontoret liksom på de allra flesta kunder jag haft kontakt med.

Avgörande för oss var en generell upphandling som kallades "Terminal 85" som i sin tur skulle ligga till grund för investeringar hos ett stort antal myndigheter. Denna upphandling skulle resultera i ramavtal som i sin tur skulle komma att tillämpas under många år framöver. Som namnet anger skulle avtalet tecknas under 1985, närmare bestämt under hösten. För oss på Nokia var det den första riktigt stora ramavtalsupphandlingen. Vi var inte riktigt vana vid denna typ av offertarbete som krävde en enorm insats. Vi blev dock klara i tid och offerten lämnades in i god tid (några timmar innan tidsfristen löpte ut). Efter några veckor visade det sig att vår offert var intressant och vi blev kallade till offertpresentation och senare till praktiska prov som i sin tur skulle "bevisa" att våra svar överensstämde med verkligheten. Mitt i allt detta inträffade dock en sak som för alltid kom att revolutionera allt "terminalarbete" i Sverige framöver. Arbetsplatserna på den tiden hade en "katodstrålsskärm" som det heter på riktigt, alltså en "tjockskärm" av den gamla TV-typen. (detta var långt innan platta skärmar blev standard på skrivborden). Runt dessa skärmar påstods det att det finns både magnetisk och statisk strålning. Inget som en terminalarbetare vill utsätta sig för. Egentligen finns ingen "strålning" alls, däremot fanns det ett magnetiskt fält runt skärmen och dessutom statiska fält framför. Kraven var att minimera dessa och på den tiden fanns det ingen leverantör på marknaden som klarade dessa nya krav och upphandlingen kom därmed att försenas ordentligt. Vi hade diskussioner med Statskontoret och Strålskyddsinstitutet som genomförde testerna av skärmarna på sitt laboratorium som fanns i Solna på Karolinska Institutets område. Den fackliga grupperingen TCO (Tjänstemännens Centralorganisation) var inblandad i testerna, de satte dessutom upp kriterierna som skulle uppfyllas för att få avtal. Det visade sig senare att skärmar som klarade kraven kallades för "TCO-godkänd" i många år framöver. Tidsmässigt har vi nu kommit till vintern/våren 1986 och vi kämpade på med kraven. Mitt i allt

detta inträffade kärnkraftsolyckan i Tjernobyl. Strålskyddsinstitutet fick annat att göra än att jobba med bildskärmar, men inom någon månad var testerna av skärmar igång igen. Våra skärmar hade initialt inte en chans att klara kraven men Strålskyddsinstitutet var mycket tillmötesgående och vi fick möjlighet att testa våra produkter många gånger. Personligen kände folk igen mig på Strålskyddsinstitutet eftersom jag var där många gånger – jag hade alltid kaffebröd med mig – det brukar underlätta för det mesta. En morgon blev jag informerad om att vi löst "strålningsfrågan". Några av teknikerna på vår verkstad i Västberga hade lärt sig fysikens lagar och själva tillverkat en del magnetspoler som monterades som "motspolar" på bildröret för att motverka magnetfälten som fanns runt skärmen, dessutom hade Salora i Finland (som tillverkade bildröret) lagt på en särskild extra lins på skärmen för att klara av de statiska fält som fanns framför skärmen. De fält som gav statisk elektricitet och därmed kunde ge elstötar om man nuddade skärmen. Kvinnliga terminalanvändare kommer säkert ihåg detta eftersom de var särskilt drabbade av dessa statiska fält. Svart "damm" från kvinnans mascara drogs på grund av de statiska fälten till bildskärmen där de fastnade. Skärmen blev naturligtvis ganska "roddig" efter ett tag. Våra tekniker som "uppfann" motspolarna fick en särskild gratifikation av Nokia och blev naturligtvis de stora hjältarna när vi strax därefter fick våra skärmar "TCO-godkända".

## Tekniskt godkänd – men avtalet saknades

Parallellt med de tekniska proven hade avtalsförhandlingarna inletts. Från vår sida hade vi organiserat en särskild "offertgrupp" som leddes av Ulf Levy. Ulf var försäljningschef för vår offentliga verksamhet. Förutom Ulf bestod gruppen av Anders Eriksson, Jesper Flodell och mig själv – Hans Alesund. Dessutom hade vår grupp en särskild sekreterare – Mona Kojzar - som hade den stora (och svåra) utmaningen att hålla reda på oss fyra – ingen lätt uppgift. Ulf var vid denna tidpunkt ca 56 år gammal och hade stor erfarenhet av försäljning av större volymer av produkter/system till den offentliga sektorn i Sverige. Ulfs tekniska kunskaper var begränsade, men det hindrade inte honom från att ta de första väldigt viktiga stegen inom denna sektor. Ulfs insatser för oss på Nokia kan inte nog underskattas, han lärde oss unga grabbar oerhört mycket i förhandlingsämnets ädla konst. Han var uppskattad av alla på Nokia både i Sverige och Finland, men även kunderna pratade länge om Ulf, även efter sin pensionering som skedde 1988/89. Om Torsten Frank var legendarisk på Statskontoret var Ulf minst lika legendarisk på Nokia. Under Ulfs ledning lyckades vi teckna avtal (kallat Terminal 85 även om det tecknades under 1986) med Statskontoret och detta ramavtal låg säkert till grund för minst 500 MSK i avrop från oss på Nokia, troligen betydligt mer. Statskontoret tecknade ramavtal - Terminal 85 – med tre leverantörer: Ericsson Information Systems, Nokia Informations Systems och Versal AB (en avknoppning från Datasaaabs Alfaskop verksamhet).

I detta sammanhang måste både Peter Kühne och Kjell Strömlid nämnas. Peter var Ulfs chef och Kjell var VD för Nokia under denna period. Peters stora erfarenhet och lugna sakliga hantering av Ulfs säljgrupp gav en bra balans eftersom vi ofta var överenergetiska och försökte "springa på allt" som rörde sig. Kjells kontaktnät gav oss sista "pricken över i" för att bli så framgångsrika som vi sedermera blev.

## Avrop och leverans

Säljgrupperingen som Ulf ledde hade som en av sina huvuduppgifter att kapitalisera Terminal 85 avtalet så mycket som möjligt. Vi visste att flera stora myndigheter skulle använda ramavtalet som bas och omedelbart avropa utrustning. De tyngsta investeringarna skulle Riksskatteverket, Riksförsäkringsverket, Polisen och Vägverket göra. Dessutom skulle ganska många myndigheter använda avtalet för mindre eller medelstora avrop. (till exempel Invandrarverket, Jordbruksverket och Domstolsverket etc). Statskontorets plan var säkert att dela upp avropen jämt mellan de tre leverantörerna. Polisen och Riksskatteverket hade tidigt visat intresse för Nokia, Vägverket och Riksförsäkringsverket hade riktat in sig på Ericsson medan Versal hade flera av de mindre myndigheterna som favorit. Ericsson tecknade avtal med Riksförsäkringsverket och Vägverket

medan Riksskatteverket nästan omedelbart efter ramavtalsets undertecknande gjorde ett stort avrop med oss på Nokia. Detta avtal visade sig vara det första av många avrop med oss. Riksskatteverket (inklusive kronofogdeverksamheten) hade redan blivit mitt ansvarområde medan Anders Eriksson jobbade med Polisen och en del andra myndigheter. Jesper Flodell hade redan tagit över Ulfs ansvar för Televerket, vilket Jesper kom att jobba med i många år framöver. Jesper var dessutom huvudansvarig för Postverkets affärer med oss på Nokia.

## Kalldusch

Jesper fick igång vår försäljning till Televerket och Posten väldigt snabbt under 1986. Samarbetet med Riksskatteverket "exploderade" på ett väldigt positivt sätt under 1986. Anders lyckades teckna ett större avtal med Polisen och det mesta i Ulfs grupp pekade uppåt. Anders fick dock en riktig kalldusch ganska snart. Avtalet med Polisen godkändes inte av regeringen. Processen med statskontorsavtal var den att Statskontoret tecknade avtal, men med "förbehåll för regeringens godkännande". Regeringen ville av inrikes- och industripolitiska skäl gynna en svensk leverantör och Versal AB fick då teckna avtal med Polisen istället för att ge finska Nokia ansvaret för leveransen till Polisen. Denna händelse kommer många av oss aldrig att glömma, men redan inom ett par år hade hela situationen med Terminal 85 förändrats till vår fördel, men det visste vi ju inte då.

## Perioden 1986/87

Jesper kompletterade ansvaret för Tele- och Postverken med kommuner och landsting. Anders kämpade på med flera av de mellanstora myndigheterna medan jag fokuserade på Riksskatteverkets stora behov av utrustning från oss. Vi hade alla väldigt mycket att göra, men framgångarna gav oss hela tiden ny kraft. Kjell Strömlid och Peter Kühne hade dock insett att vi rent organisatoriskt var tvungna att växla upp och under 1987 fick Anders, Jesper och jag titeln "Försäljningschef" och uppdrag att anställa några säljare. Anders fick ganska snabbt tag i två killar, Jesper anställde också två personer (en kille och en tjej) medan jag omedelbart anställde en säljare till mina nya grupp. Hösten 1987 och vintern 1988 rullade på i snabb takt, de nya säljarna var på plats och affärerna blomstrade, framförallt till den statliga sektorn.

## Februari 1988

Under denna period arbetade jag framförallt med Riksskatteverkets projekt. Deras kravspecifikation för terminalsystem passade oss som handsken och vi utvecklade kommunikationslösningen för detta. Allt skulle "rymmas" i samma arbetsplats för skattehandläggarna, oavsett om de kommunicerade med IBM, Univac eller Bulls datorer. Dessutom skulle de kunna köra lokala applikationer såsom ordbehandling och kalkylering i samma arbetsplats. Naturligtvis skulle ett omfattande behörighetssystem med kortläsare ansluten till arbetsplatsen finnas "ovanpå" allt detta. Det som vi då tog fram är idag verklighet för alla (med pc'n eller laptopen/"paddan" som interface mot alla system) men glöm inte bort att detta var för ca 30 år sedan. Utvecklingen av både systemen/applikationerna uppstartades redan under 1986 och pågick sedan under många år. Nya versioner, releaser och buggfixar var vanliga men i stort sett lyckades vi med att leverera ett modernt system till alla skattehandläggare i tid, med förväntad funktionalitet och kvalitet. Även hårdvaran, som hette Nokia EWS, utvecklades under denna tid för att kunna hantera Riksskatteverkets system. Nokia EWS var en ergonomisk 15 tums skärm med all intelligens i skärmen. Det fanns alltså ingen "pc-låda" eller centalenhet till en EWS utan den kommunicerade direkt från skärmen utan möjlighet att ta ut eller lämna data via externa enheter såsom diskette eller hårddisk (USB var ännu inte etablerat). Hårdvaran var dock aldrig unik utan levererades i stora mängder även till andra kunder. Jag deltog i månatliga möten med utvecklings- och logistikavdelningarna. Dessa befann sig i Helsingfors varav jag reste till Finland väldigt ofta. Förutom de interna mötena genomförde vi kundresor till Finland i stort sett varje månad. Dessa

kundresor var oerhört populära. Upplägget var alltid det samma: Avresa med båt (oftast Viking Line) från Stockholm kl. 18.00. Middag och full rulle på båten. Resa med förbokad buss till Nokias fabriksområde i Espo där någon i ledningen tog emot och höll en kort presentation. Därefter genomfördes en rundvandring i fabriken (ofta guidad av Lars Nummelin. Han bjöd alltid på trevliga anekdoter och talade finlandssvenska på det "sjungande" och förtroendeingivande sättet). Sedan serverades lunch i gästmatsalen där den "ledande" personen från Nokia agerade värd. Vanligen var det Staffan Simberg som deltog i dessa svenska kundmöten. Vi lärde oss tidigt att Staffan ville vara förberedd och krävde information om deltagare från kunden med namn och funktion samt vårt syfte och mål med besöket. Om inte Staffan fick denna info innan mötet deltog han inte – detta lärde jag mig den hårda vägen. Eftermiddagen avslutades med några produktpresentationer eller unika kundmöten. Vi flög sedan från Helsingfors flygplats/Vanda med 16.40-planet (även kallad "Nokia-expressen") och landade lokalt samma tid eftersom vi då fick tillbaka tidsskillnaden. Kunderna hade kul och vi fick ta hand om dem i ca 24 timmar – ett helt perfekt upplägg för alla.

Under en av mina många Finlandsresor blev jag "inkastad" i ett internt stormöte. Visserligen hade jag gått på kurs i finska språket, men jag förstod absolut inte allt som sades. Jag noterade dock att Ericsson Information System nämndes många gånger. Informationsmötet handlade att Nokia hade köpt Ericsson Information Systems. Mötet genomfördes 28:e februari 1988 och kom att påverka Nokia och Ericsson i allmänhet men också min personliga karriär för resten av mitt yrkesverksamma liv.

## Sammanlagning av Ericsson och Nokia

Bakgrunden, förberedelserna och slutligen överenskommelsen mellan Nokia och Ericsson om denna affär var inget som hade läkt i förväg internt hos oss på Nokia i Sverige. När jag kom hem och började förstå vad det var som hänt hisnade tanken. Jag kände ganska många personer på Ericsson sedan gammalt men i stort sett ingen på den delen som förvärvats. Ericsson Information Systems i Sverige var en stor verksamhet – över 1700 personer med lokala kontor på många ställen. Nokia hade ca 200 personer och fanns i stort sett enbart i Stockholm/Västberga. (det fanns några lokala servicetekniker ute i landet, men de "jobbade hemifrån"). Under våren 1988 förekom många rykten om den framtida sammanslagna organisationen. Personligen engagerade jag mig inte i dessa rykten utan kämpade på med full kraft mot marknaden och min huvudkund – Riksskatteverket.

Kjell Strömlid bodde liksom jag på den tiden i Spånga. En dag i maj 1988 ringde Kjell mig och undrade om jag kunde hjälpa honom i samband med att en av hans söner tog studenten. Jag hade en öppen bil som passade för att hämta sonen från skolan och vi överenskom att träffas dagen innan examen för att smycka bilen med ballonger och björkkvistar etc. Under dessa förberedelser ställde Kjell plötsligt frågan om jag vill bli chef och ansvarig för ett nytt affärsområde kallat "Staten" i den nya sammanslagna organisationen. Jag var inte alls förberedd på frågan, men jag tackade antagligen ja eftersom vi konkretiserade detta de följande veckorna och efter semestern var det dags för kick-off. Det nya sammanslagna bolaget kom att heta Nokia Information Systems Sverige AB och bestod av ca närmare 2000 personer. De flesta personer jobbade på teknisk service och var i grund och botten Ericssons före detta service verksamhet som integrerades med Nokias motsvarande personal. Försäljningen organiserades i en division med Kjell Strömlid som divisionschef. Divisionen hade i sin tur organiserats efter marknadssegment i olika affärsområden och jag blev alltså chef för all försäljning till statliga verk och myndigheter i Sverige. Nu slöts cirkeln från Terminal 85 eftersom jag nu också fick ansvar för de kunder som Ericsson tecknat – de största kunderna var Riksförsäkringsverket och Vägverket. Versals avtal med Polisen levde visserligen, men Versal hade fått ekonomiska problem och vi hade redan börjat att leverera utrustning till Polisen. Självklart inträffade problem och utmaningar för oss (och mig) i samband med sammanslagningen. Viktigt var dock att kunderna tyktes gilla det nya bolaget. Vårt produkterbudande krockade inte särskilt mycket mellan Nokia och Ericsson och det gemensamma budskapet och erbjudandet till marknaden fungerade från dag ett. Min gamle chef Ulf Levy pensionerades i samband med detta och Peter Kühne hade redan lämnat oss för att bli vd på Comvic. Jag rapporterade nu direkt till Kjell

och samarbetet mellan oss har aldrig stött på några stora utmaningar. Kjell var dock väldigt upptagen med sitt nya divisionschefsjobb, så jag minns att jag fick stå på egna ben och ta egna beslut till mycket stor del. Affärsområdet omfattade från början ca 25 personer. Jag satte upp en marknadsorienterad organisation med fyra säljgrupper. Dessutom fanns en support och teknikavdelning samt ekonomi/administration. De fyra säljgrupperna bestod av team för respektive Riksförsäkringsverket, Riksskatteverket, Vägverket samt Polisen. Grupperna kompletterades med myndigheter/verk som var nära associerade med sitt "stora verk". Exempelvis ansvarade "polisteamet" för alla "blå-ljusmyndigheter". Framgångarna var omedelbara för detta nya affärsområde. Första kalenderåret överträffades budgeten med över 100%. Även om budgeten var försiktig var framgångarna uppenbara och budgeten för kommande år blev naturligtvis därefter. Personalomsättningen var "helt ok" inom mitt affärsområde. Det nya bolaget hade dock generellt ganska stor personalomsättning som tog mycket av Kjells engagemang, men mitt affärsområde klarade alltså av detta ganska bra och en viktig anledning var naturligtvis de stora framgångarna. Jag var oerfaren som "stor chef" när jag blev affärsområdeschef 1988, men som alla andra nya chefer tog jag mina erfarenheter från de "bra chefer" jag själv haft under åren. På mitt första jobb på 70-talet lärde jag mig att energi, lojalitet och engagemang betyder mycket. Peter Kühnes ledarskap gillade jag skarpt och jag har alltid försökt att ta efter hans rakhet och tydlighet. Kjell Strömlid lärde mig att prioritera. Störst betydelse för mig har dock Ulf Levy varit. Hans underfundiga förhandlingsförmåga och talang att alltid trassla sig ur svåra utmaningar – både internt och externt - försökte jag ta till mig. Denna konstiga mix av ledarskap och mina egna värderingar tycktes vara en lyckad kombination eftersom vi under dessa år blev totalt marknadsledande till den svenska staten.

## Många personer gjorde avgörande insatser

När det gäller systemförsäljning är det aldrig ett "en-mans-jobb" för att få till en affär. Särskilt inte om det är ett helt nytt projekt som skall säljas in. Avgörande roller har pre-sale personalen som ofta är de som i verkligheten gör själva införsäljningen. Det är dessa personer som beskriver och förklarar vad som egentligen skall levereras medan säljorganisationen sedan ser till att det upprättas ett avtal eller kontrakt. Jag brukar ofta referera och återkomma till detta upplägg eftersom jag vet att denna modell fungerar och vanligen uppskattas av kunderna. På den tiden hade vi några personer som verkligen gjorde avgörande insatser och kunde övertyga kunderna om vår förträfflighet. De gav stort förtroende i samband med kundmötena och återkom regelbundet under projektets gång som någon slags "garant" för projektet. Jag vill ogärna nämna allför många namn eftersom det är lätt att glömma någon eller några, men Tage Lindberg och Karl-Magnus Heinrichs gjorde verkligen avgörande insatser under många år för oss på Nokia i Sverige. Det fanns mer än ett tillfälle som Tage och jag blivit välkomnade av kunderna med en följande text på tavlan: "Välkomna Hasse och Tage".

## Perioden 1990/1991

Det sammanslagna bolaget (Nokia och Ericsson) blev efter ett par år "varmt i kläderna". En del personer lämnade bolaget och naturligtvis rekryterade vi nya. Inom försäljningsdivisionen putsade Kjell till sin verksamhet vilket bland annat innebar att jag blev ansvarig för all offentlig verksamhet. I praktiken slogs mitt affärsområde ihop med de delar som bearbetat kommun och landsting. Förutom detta organiserades flera regionala säljverksamheter in i mitt affärsområde. De säljare som bearbetade offentlig sektor från våra lokalkontor i Umeå, Sundsvall, Örebro, Göteborg och Malmö tillkom. Denna utveckling var både energikrävande och inspirerande. Jag reste en hel del för att stötta organisationen, men framförallt för att träffa de kunder som vi bearbetade lokalt. Vi fortsatte vår inslagna väg och framgångarna fortsatte. Den stora skillnaden mot perioden 1988/89 var att nu var de interna förväntningarna stora och budgetarna som lades på mina axlar var riktigt tuffa. Vi märkte även av en betydligt större och starkare konkurrens. Vi hade blivit marknadsledande gällande leveranser till Staten. Detta bekräftades i statistik från Statskontoret. Vår marknadsandel låg på ca 35% under flera efterföljande år. Som alla säkert vet är det teoretiskt väldigt svårt att på en öppen marknad långsiktigt ha en marknadsandel på över en tredjedel. Detta

hade vi alltså uppnått på bara några år och lyckades behålla positionen under större delen av 90-talet.

Under 1991 märkte jag tydligt att bolaget (Nokia) ville ta ytterligare steg i utvecklingen. Från att varit dominerande i Finland hade nu även marknadsandelarna i Sverige blivit avsevärda och det var dags att ta nästa steg. Den svenska offentliga marknaden fortsatte sin inslagna väg med Statskontorets upphandlingar som viktiga hörnstenar. En stor skillnad hade trots allt inträffat på Statskontoret, Torsten Frank hade pensionerats och Nils Qwerin var ny avdelningschef. Nils strategi var annorlunda än Torstens. Under Nils period som chef blev det något enklare att teckna generella ramavtal eftersom Nils ville ha fler leverantörer till statliga sektorn. Flera leverantörer blev alltså ramavtalsleverantörer vilket initialt kändes bra, men eftersom nästan alla som lämnade in en komplett offert fick teckna avtal kom Statskontorets ramavtal att bli ganska urvattnade med tiden. Utmaningen under Nils Qwerins tid som chef var alltså att sammanställa en formellt korrekt offert som uppfyllde alla skall- och börkrav, vilket ofta var en riktigt tuff utmaning. Konsekvensen blev dock att under slutet av 90-talet hade de enorma ramavtalsupphandlingarna spelat ut sin roll och nya enklare upphandlingsprocesser infördes. Under slutet av 80-talet och början av 90-talet hade dock ramavtalsupphandlingarna fått kolossala format. Offertarbetet var otroligt stort, men mest krävande var de praktiska proven. Vår ambition var att ha dessa ramavtal, något som vi lyckades med även om det kostade stora summor bara i offertarbete. Mitt i allt detta infördes nya krav på öppenhet och följsamhet mot standards. Statskontoret införde ett nytt begrepp som kallades "basdator", vilket enklast kan översättas med en mindre dator med UNIX som operativsystem. Basdatorupphandlingar genomfördes vid flera tillfällen under 90-talet och parallellt upphandlades applikationer till dessa "UNIX-baserade" plattformar. Vi på Nokia hade ingen lämplig "Basdator" att offerera och jag kommunicerade väldigt tydligt till produktledningen i Finland att vi behövde en egen "Basdator". Plötsligt blev jag inblandad i ett projekt för att snabbt skaffa en "Basdator". Utan att de visste om det analyserade vi det svenska datorfabrikatet DIAB som ansågs vara "state of the art" inom "Basdator" segmentet. Under några hektiska veckor togs det fram ett internt material som rekommenderade att förvärva DIAB. Tidsmässigt skedde detta under vintern 1991. Lika plötsligt som DIAB arbetet tillkom blev vi informerade om att genast avsluta projektet.

Mycket kort därefter (jag minns inte exakt), troligen bara ett par veckor senare var det dags att bli informerad om något helt annat – vi hade blivit sålda! Istället för att bygga vidare med Nokia Information Systems hade beslut fattats att Nokia från och med nu helt och hållet skulle fokusera på mobiltelefoner. Allt annat skulle säljas och ICL hade nappat. Våren/sommaren var det dags igen att förbereda sig för en sammanslagning med ICL´s verksamhet i Sverige. Men det är en helt annan historia.

## Lite om mig själv och detta dokument

När jag blev tillfrågad om jag vill skriva några rader om Nokias framgångsrika aktiviteter till offentliga sektorn i Sverige under perioden innan 1991, året då verksamheten övertogs av ICL, tvekade jag inte en sekund. Det hände väldigt mycket under denna period och jag har enbart fokuserat på de aktiviteter jag direkt var inblandad i. Naturligtvis hände det en hel del annat, bland annat hade vi även andra framgångsrika verksamheter framför allt inriktade mot privat sektor, bank, lantbrukskooperationen och butiker/varuhus. Gemensamt för oss alla var det kund- och marknadfokus som vi hade under denna period. Denna fokusering var unik och troligen en av de viktigaste hörnstenarna i de framgångar vi hade.

Dokumentet är sammanställt ur minnet och naturligtvis kan det finnas sakfel i datum och namn etc. Jag ber läsaren ha överinseende med detta.

Personligen började jag 1983 på ett litet bolaget (vi var då ca 45 personer i Sverige) som hette Nokia Data. Jag började på marknadsavdelningen som pre-sale person med titeln "marknadssupport". Jag fick möjlighet att träffa kunder och vara aktiv på marknaden från första dagen. 1985 flyttades jag över officiellt till försäljningsavdelningen med Ulf Levy som chef och 1987 blev jag utsedd till föräljningschef. Anledningen till denna utveckling beskrivs i min berättelse

ovan. I samband med sammanslagningen mellan Nokia och Ericsson 1988 blev jag affärsområdeschef för "Affärsområde Staten" och 1990 utvidgades ansvaret till att omfatta alla offentlig verksamhet under namnet "Affärsområde Offentlig Verksamhet". Denna utveckling för både bolaget och mig finns beskriven ovan.

När ICL övertog verksamheten 1991 blev Kjell Strömlid VD för hela bolaget och jag blev då divisionschef för något som kom att kallas "Public Division". Sedemera utvidgades divisionen och ändrade namn till "Large Accounts" vilket i praktiken innebar att jag fick ansvar för våra affärer även till den privata sektorn. Jag slutade på ICL 1997 och då jag blev VD för Technology Nexus SOS AB och har sedan 2006 varit VD för Landis+Gyr AB.