



Internet, IT-boomen och reklambranschen under andra
hälften av nittioalet
Transkript av ett vittnesseminarium på ABF-huset i Stockholm den
17 februari 2010.

Gustav Sjöblom, Ann-Sofie Axelsson och Oskar Broberg (red.)



Internet, IT-boomen och reklambranschen under andra hälften av nittioalet. Transkript av ett vittnesseminarium på ABF-huset i Stockholm den 17 februari 2010.*

Gustav Sjöblom, Ann-Sofie Axelsson och Oskar Broberg (red.)

gustav.sjoblom@chalmers.se, ann-sofie.axelsson@chalmers.se,
oskar.broberg@econhist.gu.se

Abstract: This publication is a commented transcript of a witness seminar in February 2010 within the research project "The Swedish digital wonder in the advertising industry". The purpose of the seminar, which was open to the public, was to document the shifting boundaries between the advertising, media, and information technology industries in the wake of the breakthrough of the Internet from the mid-1990s. We invited six persons, who at that time were centrally placed in these industries, to share their reminiscences and comment on testimonies of the other participants. The seminar was moderated by two researchers in the project. The transcript has been edited prudently in order to improve the readability while preserving the colloquial character. We have moreover provided the transcript with explanatory footnotes and a short introduction. The purpose of publishing the transcript in this series is twofold: to create an oral history source and make it accessible, but also to introduce the witness seminar as an historical documentation method in economic history and business history.

JEL: L22, L26, L82, L86, M13, M37, N01, N74, O33.

Keywords: advertising, economic history, information technology, internet, media, methodology, oral history, witness seminars

ISSN: 1653-1000 *online version*

ISSN: 1653-1019 *print version*

© The Authors

University of Gothenburg
School of Business, Economics and Law
Department of Economic History
P.O. Box 720
SE-405 30 GÖTEBORG www.econhist.gu.se

* Tack till KK-stiftelsens program Unga Nätkulturer, till Sveriges Kommunikationsbyråer och till paneldeltagarna.

1. Introduktion till vittnesseminariet

Föreliggande transkript är resultatet av ett vittnesseminarium med titeln ”Internet, IT-boomen och reklambranschen under andra hälften av nittiotalet” som ägde rum i ABF-huset i Stockholm den 17 februari 2010. Seminariet arrangerades inom projektet ”Det svenska digitala undret i reklambranschen – nätkultur, entreprenörsnätverk och innovationssystem”, ett samarbete mellan Avdelningen för teknik och samhälle vid Chalmers tekniska högskola, Institutionen för ekonomisk historia vid Göteborgs Universitet, Sveriges Kommunikationsbyråer samt Hyper Island. Projektet finansieras av KK-stiftelsens program Unga Nätkulturer. Syftet med projektet är att analysera och tolka de exceptionella kreativa framgångar inom digital reklam som svenska byråer har haft de senaste tio åren.

Projektet bygger i första hand på livshistoriska intervjuer med entreprenörer och kreatörer på ledande byråer, kompletterat med årsredovisningar, affärspress och reklamkampanjer. Det ”svenska digitala undret” började 2001, när den digitala byrån Farfar vann ett cyber-Grand Prix vid Cannes Lions, världens ledande reklamfestival, för en kampanj för Milko Fjällfil. Farfar var en av flera framgångsrika små digitala byråer som kom till som en reaktion mot den finansiellt drivna internethypen under 1990-talets sista år. Det tydliggjorde behovet inom projektet av att bygga en förståelse av den branschglidning mellan IT, reklam, media och managementkonsulting som följde i spåren av internets genombrott. Denna process fångades bara delvis i intervjuerna, eftersom intervjupersonerna sällan hade centrala positioner i 1990-talets internetvärld. Vittnesseseminariemetoden framstod som lämplig för att låta aktörer med bakgrund inom olika branscher bidra med sina minnesbilder. Utformningen av metoden byggde på den metodmanual som togs fram inom det IT-historiska projektet ”Från matematikmaskin till IT” och på projektledarens tidigare erfarenhet av att dokumentera IT-tjänstesektorn.¹

Vittnesseminarium är en av de metoder som ryms inom det större fältet muntlig historia (ibland används även den engelska benämningen oral history på svenska). Den muntliga historien har vuxit fram som ett komplement till historieämnets huvudsakliga metod: källkritik baserad på skriftligt källmaterial. Muntlig historia har framför allt använts i sammanhang där skriftliga källor saknas eller ger en ensidig belysning. Tre traditioner kan

¹ Sjöblom (2008a, 2008b), Lundin (2009).

urskiljas. Den största strömningen inom muntlig historia såväl internationellt som i Sverige är den emancipatoriska, som syftar till att ge röst åt grupper vars erfarenheter inte tillgodoses i den skriftliga efterbörden från det förflutna. Som Paul Thompson påpekade i det klassiska verket *The Voice of the Past* från 1977: ”Since the nature of most existing records is to reflect the standpoint of authority, it is not surprising that the judgment of history has more often than not vindicated the wisdom of the powers that be.”² Från slutet av 1970-talet växte det fram en muntlig historietradition inom framför allt arbetar-, social- och genushistoria. För närvarande är den muntliga historien i Sverige starkast inom migrationsforskning.³

Det finns emellertid andra traditioner av muntlig historieskrivning som är mindre uppmärksammade men är av större relevans för detta vittnesseminarium: den tysta kunskapens historia och eliternas historia. Inom teknik-, vetenskaps- och medicinhistoria har intervjuer sedan länge varit ett viktigt komplement till skriftliga källor. Eftersom studieobjekten inom dessa områden ofta bygger på komplex och esoterisk kunskap har det fallit sig naturligt att kontakta praktiker inom fältet för att fördjupa den heuristiska förståelsen av den tekniska, medicinska eller vetenskapliga praktiken. Inom till exempel politisk historia och näringslivshistoria har intervjuer likaledes använts för att komplettera skriftliga källor, särskilt i samband med biografier och företagsmonografier. Användningen av intervjuer inom eliternas och den tysta kunskapens historieskrivning har dock sällan åtföljts av en metoddiskussion, varken i Sverige eller internationellt.⁴

Vittnesseminariet är en metod för muntlig historia som utvecklades från slutet av 1980-talet av brittiska Institute for Contemporary British History⁵ och History of Twentieth Century Medicine Group.⁶ Syftet var att tillvarata möjligheten till interaktion mellan informanter både för att stimulera den kollektiva minnesprocessen och blottlägga skillnader i minnesbilder. I Sverige har Samtidshistoriska institutet vid Södertörns högskola

² Thompson (1978), s. 5.

³ Vid de tre panelerna om muntlig historia på Svenska historikermötet 7 maj 2011 handlade en majoritet av bidragen om migrationsforskning.

⁴ Se dock Lundin (2009). Om elithistoria i ett internationellt perspektiv, se McMahan (1999) och Seldon & Pappworth (1983).

⁵ Institute for Contemporary British History, forskningscentrum vid Institute of Historical Research, University of London. Som grundades 1986 av Peter Hennessy and Dr Anthony Seldon. Sedan 2002 heter institutet Centre for Contemporary British History.

⁶ History of Twentieth Century Medicine Group, forskargrupp vid the Wellcome Trust Centre for the History of Medicine vid University College London, etablerad 1990.

genomfört ett 30-tal seminarier sedan 2001.⁷ Inom det datahistoriska projektet Från matematikmaskin till IT genomfördes 2006–2008 47 vittnesseminarier om tidig svensk datorhistoria.⁸ Inom ekonomisk historia har metoden inte används tidigare i Sverige (med undantag för ekonomisk-historiska teman inom ovan nämnda projekt). Inte heller finns det någon större internationell litteratur om vittnesseminariet som metod.⁹ Ett syfte med att publicera detta seminarium i skriftserien är därför att synliggöra metoden för ekonomhistoriker och inleda en diskussion om vilka möjligheter och svårigheter som finns med att skapa egna källor baserade på en kollektiv minnesprocess.

Vittnesseminariet är en ny och obeprövad historisk metod. En bredare diskussion av muntlig historia i allmänhet och vittnesseminarier i synnerhet skulle dels tydliggöra möjligheter och begränsningar i denna metod, dels väcka intressanta frågor om traditionell källkritisk metod. Här vill vi särskilt peka på en svårighet och en möjlighet: å ena sidan det tydliga inslaget av styrning av materialet från både forskare och deltagare, å andra sidan den höga graden av transparens och tolkningsbarhet. En forskare som anordnar ett vittnesseminarium utövar ett inflytande över materialet i en rad steg: formulering av tema, urval av intervjupersoner, kommunikation inför seminariet, iscensättandet av det sociala mötet – i detta fall bjöds till exempel deltagarna på lunch innan seminariet – moderering, de implicita eller explicita frågor som styr diskussionen, transkribering, redigering, tillägg av abstract och notapparater, samt tillgängliggörande. På samma sätt kan medverkande nyckelaktörer utöva inflytande på processen, framför allt under själva seminariet men även i de andra skedena. En sådan styrning kontrasterar mot den konventionella historiska källkritiken, där källans oberoende är ett av de grundläggande kriterierna.¹⁰

Å andra sidan bär vittnesseminariet på en transparens och tolkningsbarhet som öppnar nya möjligheter för historiker. De många mediala formerna – text, ljud och video – medger en tolkning av till exempel kroppsspråk, gruppjargong och interaktion som gör det möjligt att sätta de muntliga utsagorna i ett sammanhang och förstå det samspel genom vilket materialet producerats, inte minst de inbördes statusrelationerna mellan

⁷ <http://webappl.sh.se/C1256C930075B5F3/0/FEE3B2CCACAB44D9C1256D2D003C00DC> (senast besökt 2011-05-13).

⁸ Från matematikmaskin till IT, dokumentationsprojekt som drevs 2006–2008 av Avdelningen för Teknik- och vetenskapshistoria vid KTH, Tekniska museet och Dataföreningen i Sverige. För en sammanfattning av projektet, se Lundin (2009).

⁹ Se dock Tansey (2006).

¹⁰ För en diskussion, se Thor (2005).

medlemmarna. Ofta bär vittnesmålen på en dubbelhet som gör att de kan tolkas på olika sätt – en utsaga om ett starkt nätverk kan till exempel antingen tolkas som ett positivt socialt kapital eller som elitism och maktutövning, beroende på utgångspunkt. Dessa tolkningsmöjligheter ökar med interaktionen, de många mediala formerna och metadokumentationen. Det senare – att forskaren tillhandahåller material som möjliggör för andra att tolka processen – som skapat materialet är en förutsättning för att vittnesseminariematerial ska vara trovärdigt. Metadokumentation om detta seminarium finns till vidare på Chalmers, men en dialog har inletts om arkivering på Tekniska museet.

Till vad kan man då använda respektive inte använda vittnesseminarier? Oavsett vilken källstatus man tillskriver materialet är vittnesseminarier en god utgångspunkt för orientering inom ett fält – särskilt fält där andra översikter saknas. Att använda utsagor från vittnesseminarier som komplement till skriftligt källmaterial väcker heller inte svåra frågor – i det föreliggande fallet om det sena 1990-talet finns det till exempel en rik dokumentation i affärspressen att kontrastera med. Vittnesseminarier kan också ge insikter om sociala nätverk och relationer, kunskapsflöden och andra abstrakta men viktiga frågor som kan vara svåra att dokumentera i skriftliga källor. Samtidigt är det viktigt att närma sig materialet med en medvetenhet om behovet av tolkning utifrån perspektivet att utsagorna och narrativen bygger på minnen som ligger några år tillbaks i tiden, har påverkats av en stor mängd skrivelser om 1990-talets IT-bubbla, samt påverkas av det sociala sammanhang där materialet produceras.

Detta seminarium planerades av Gustav Sjöblom från Chalmers tekniska högskola med stöd av bland andra Oskar Broberg, Ann-Sofie Axelsson och Morgan Öberg. Seminariet spelades in med ljud och bild och transkriberades. Gustav Sjöblom har i samråd med seminariedeltagarna redigerat transkriptet och lagt till en notapparat. 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 Chalmers tekniska högskola.

Deltagare: Gustav Sjöblom och Ann-Sofie Axelsson (moderatorer), Sven-Olof Bodenfors, Mattias Hansson, Johan Ihrfelt, Rolf Jansson, Mattias Söderhielm, Hans Sydow.

2. Transkript från seminariet Internet, IT-boomen och reklambranschen under andra hälften av nittioalet, hållet på ABF-huset i Stockholm den 17 februari 2010.*

Gustav Sjöblom:¹¹ Välkomna hit allihop! Jag heter Gustav Sjöblom och är projektledare för projektet ”Det svenska digitala reklamundret”. Jag ska säga lite mer om det projektet alldeles strax, men först ska jag tacka alla som har gjort det här möjligt – först och främst paneldeltagarna, som har tagit av sin tid och kommit hit idag och dessutom är beredda att dela med sig av sina minnen från den perioden som vi ska prata om. Jag ska också tacka KK-stiftelsen¹², som finansierar projektet inom ramen för ett forskningsprogram som heter Unga nätkulturer. Jag ska också tacka Morgan Öberg¹³ som har bidragit med de praktiska förberedelserna för Sveriges Kommunikationsbyråers¹⁴ räkning.

Projektet ”Det svenska digitala reklamundret” är någonting vi håller på med under två års tid. Vi började vid halvårsskiftet 2009 och ska avsluta det i mitten av 2011. Frågeställningen är ganska enkel: att undersöka begreppet ”Det svenska digitala reklamundret”. Varför har så många svenska byråer lyckats vinna så mycket priser i internationella reklamtävlingar? Dels är det intressant i sig, därför att reklambranschen är någonting som vi upplever att det inte skrivits så mycket om. I historiskt perspektiv finns det inte så väldigt mycket skrivet om reklambranschen, och den får kanske inte så mycket forskningsutrymme. Dessutom är det som har hänt på 00-talet inte viktigt bara för reklambranschen, utan också ett sätt att spegla den samhällsomvandling som pågår där informationstekniken får en mycket större roll, det som omväxlande kallas den tredje industriella revolutionen¹⁵ eller nätverkssamhällets framväxt¹⁶. Man kan säga att vi använder

* Tack till KK-stiftelsens program Unga Nätkulturer, till Sveriges Kommunikationsbyråer och till paneldeltagarna.

¹¹ Gustav Sjöblom, f. 1976, PhD (Cambridge, 2007/2010), forskare i teknik- och näringslivshistoria vid Chalmers tekniska högskola sedan 2007.

¹² KK-stiftelsen, forskningsstiftelse som bildades 1994 av regeringen Bildt ur de gamla löntagarfonderna för att bygga upp profilerade forskningsmiljöer vid de nya universiteten och högskolorna, främja kunskaps- och kompetensutbyte mellan högskola och näringsliv och främja IT-användningen i Sverige.

¹³ Morgan Öberg, vid denna tidpunkt informationschef på Sveriges Kommunikationsbyråer.

¹⁴ Sveriges Kommunikationsbyråer, branschorganisation för konsulter inom marknadskommunikation som bildades 1986 genom en sammanslagning av Sveriges Reklambyråförbund och ABCD, förbundet för art, bild, copy och design, och gick under namnet Sveriges Reklamförbund fram till 1 juli 2009.

¹⁵ Se t. ex. Magnusson (2000).

¹⁶ Castells (1999).

omvandlingen inom reklambranschen som ett sätt att förstå samhällets omvandling eller ekonomins omvandling.

Vi gör lite olika saker i projektet. Den viktigaste metoden är att vi gör djupintervjuer med ungefär tjugo personer som är kreatörer eller entreprenörer i de byråer som har vunnit priser. Det blir ett litet smalare urval, så dessutom har vi tagit fram en webbenkät som vi hoppas ska fyllas i av så många som möjligt som, i väldigt vid mening då, har jobbat eller just nu jobbar med digital reklam. Den enkäten har lagts ut på hemsidan och finns tillgänglig från och med idag. Vi kommer skicka ut mer information om den. Sprid gärna informationen, för det är alltså vårt sätt att få lite bredare information, alltså fler synpunkter och mer data från ett större flertal personer som jobbar i branschen. Sen läser vi även affärspress och använder oss av finansiella data och statistik.

Dessutom ordnar vi det här vittnesseminariet som vi är här för idag. Jag vet inte hur många som är bekanta med konceptet vittnesseminarium sen tidigare, men det är någonting som använts ganska mycket utomlands inom teknikhistoria och vetenskapshistoria. I Sverige är det framförallt på Södertörns högskola man har haft vittnesseminarier, och då med en politisk inriktning. Jag har själv jobbat med vittnesseminarier i ett datahistoriskt projekt som heter "Från matematikmaskin till IT"¹⁷ så det är därifrån vi direkt har lånat in den här uppsättningen. Som metod är det ganska likt en djupintervju i det att det handlar mycket om de personer som deltar och deras personliga minnen. Men till skillnad från när man sitter en och en i en intervju så kan man ju även kontrastera det som man själv säger mot det som andra säger. Man kan hålla med, man kan komplettera, man kan stimulera sin egen minnesbild av att höra vad någon annan säger. Syftet är i första hand att skapa ett källmaterial. Det är visserligen publikt och det är folk här och lyssnar, men det kan vara bra att tänka att det är någon som ska läsa det här, alltså att inspelningen är väldigt viktig, framför allt att det spelas in med som ljudfil men också video som Morgan står där och filmar. Vad som kommer hända med materialet sen är lite oklart. Vi har intentionen att ge ut det som en separat liten skrift eller publikation och det hänger lite på dels hur det blir, dels vad ni som sitter i panelen säger och i så fall kommer ni givetvis att få möjlighet att godkänna era uttalanden i skrift. I övrigt har vi tänkt att om vi

¹⁷ Se ovan not 7.

använder någonting av ljudinspelningen, av videoinspelningen och eventuellt av fotomaterial så kommer vi att höra av oss och be om tillstånd för det av er som deltar.

Tanken med att titta på 90-talet – som är innan det svenska digitala undret händer, ”undret” är någonting som börjar 2001 när Farfar¹⁸ vann en Grand Prix i Cannes – är att vi tror att det som händer på 2000-talet hänger väldigt mycket ihop med 90-talet och vad som händer när internet var något alldeles nytt. Internet kom runt -94, -95 när det började få lite mera spridning och rörde om i grytan och luckrade upp en massa gränser, åtminstone tillfälligt, mellan olika branschen och olika kompetenser. Om man tittar tillbaka i affärspressen är det väldigt spännande att ta del av alla tankar och alla visioner och också den, till en början, ganska långsamma utvecklingen vad gäller själva användandet eller vad gäller att skapa affärsmöjligheter på internet. Men nu ska jag inte gå händelserna i förväg, det här är ju det som vi ska få höra olika visioner av alldeles strax. Jag ska istället strax lämna över mikrofonen till Ann-Sofie, men jag kom på att jag kanske ska säga att vi som jobbar i det här projektet, förutom jag själv, är min kollega Ann-Sofie Axelsson¹⁹, det är Oskar Broberg²⁰ som kommer från Handelshögskolan i Göteborg, Institutionen för ekonomisk historia. Vi två kommer båda från Teknik och samhälle på Chalmers. Morgan Öberg som står vid kameran är kontaktperson från Sveriges Kommunikationsbyråers. Det är alltså ett samarbetsprojekt mellan oss och mellan Hyper Island²¹ där Mattias Hansson finns, som hittills har haft en lite oklarare roll i projektet men det kommer nog att komma längre fram. Jag kanske ska säga något kort om paneldeltagarna också och varför det är just de som sitter här. Ni kommer få presentera er själva och ge er egen version sedan, men ... Mattias Hansson²² har funnits med i den här svängen på ganska många olika sätt, men bland annat som chefsredaktör på Torget²³ på 90-talet och senare på produktionsbolaget Jarowski, och alltså kommer in från mediahållet. Hans Sydow²⁴ jobbade väldigt tidigt med digital reklam i USA för firman Andersson och Lembke och kom sen hem till Sverige och

¹⁸ Farfar, digital byrå grundad 2000 och en av de centrala byråerna i det svenska digitala reklamundret, med Grand Prix i cyberklassen i Cannes Lions-festivalen både 2001 och 2007.

¹⁹ Ann-Sofie Axelsson, f. 1968, forskare vid Chalmers tekniska högskola. Tekn. dr. (2004).

²⁰ Oskar Broberg, f. 1976, ekonomi-historiker vid Göteborgs Universitet. Fil.dr i ekonomisk historia (2006).

²¹ Hyper Island, yrkesutbildning som startades 1996 i som CD-ROM-skola i Karlskrona och nu även finns i Stockholm.

²² Mattias Hansson, se nedan not 26.

²³ Torget, se nedan not 42.

²⁴ Hans Sydow, se nedan not 43.

firman Garbergs. Johan Ihrfelt var först i Kinnevikssfären och sen var han med och grundade Spray som blev en av de största internetkonsulterna. Mattias Söderhielm²⁵ kom från Telia och var med och grundade Framtidsfabriken, FramFab. Rolf Jansson fanns på en Göteborgsbyrå, en business-to-business byrå som hette Adera som fanns i ett intressant gränsland mellan reklam och IT. Sven-Olof Bodenfors jobbade på många olika byråer och grundade sedan Forsman och Bodenfors och har nu funnits där, kanske inte så aktivt eller aktivt kanske, men inte just i ledningen av Forsman just nu. Det kanske räcker så tills vidare.

Innan vi drar igång själva seminariet ska Ann-Sofie berätta lite mer om vad som kommer hända framöver. Vi har fram till fem på oss. Vi får se om vi håller på ända till fem, min erfarenhet är att när man börjar prata och låter de här minnena komma fram så finns det mycket att säga och man vill gärna kommentera på det andra säger också. I vilket fall så tänkte jag att vi ska dela upp det här i tre delar för att få lite ordning på det hela. Vi kommer att börja med att prata om det som vi kallar ”Internet kommer till Sverige”, ungefär perioden 1994 till 1998. Och det gör vi fram till, någon gång runt halv tre till kvart i tre, då vi tar en kaffepaus. Efter pausen när vi kommer tillbaka kommer vi prata lite mer om själva IT-boomen, ungefär 1998 till 2001 när internet var som mest hypat. Sen avrundar vi med ett tredje block då ordet är fritt och det finns lite mer möjlighet att se den stora bilden och komma med analysen, så håll gärna inne med era briljanta analyser av helheten. Vi kan börja i de små detaljerna, de personliga minnena.

Ann-Sofie Axelsson: Som Gustav sa så är syftet med seminariet att skapa ett intressant källmaterial, så därför är vi lite formella idag, med fungerande mikrofoner och så vidare. Nu när vi presenterar oss själva och vi berättar våra historier så är det viktigt att tänka på att det är tänkt som ett skriftligt material så småningom, att man talar tydligt och talar i mikrofonen som man har framför sig. Publiken, den lilla publiken, får gärna komma in, men i slutet eller efter en specifik förfrågan från moderatören och måste använda mikrofon och presentera sig. Mikrofonen finns här.

Vad är då intressant under seminariet? Gustav har beskrivit bakgrunden till projektet och våra förhoppningar för idag. Ni är här som personer med en lång erfarenhet från

²⁵ Mattias Söderhielm, se nedan not 59.

branschen och vi vill gärna få beskrivningar, levande beskrivningar av hur det fungerade långt tillbaka, -94, -95, -97 och framåt. Hur det såg ut, hur ni jobbade. Särskilt intressant kan vara sånt som inte fungerade – man berättar gärna framgångshistorier men det är också projekt som man varit med om som inte blev någonting och det kan vara intressant. Anekdoter och personliga hågkomster är väldigt intressant, liksom kanske slutligen analyser och synpunkter – det vi kommer till så småningom när vi sammanfattar det hela. Tanken är att vi ska dela upp de här tre delarna och ge er möjlighet var och en förstås att komma till tals. Det finns de som är mer pratsamma än andra kanske, men vi ska försöka vara rättvisa. Så under del ett, ”Internet kommer till Sverige” när vi pratar om perioden -94 till -98 ungefär, så har vi som Gustav sa en och en halv timma på oss, så tiden räcker ungefär till tio minuter vardera och tanken är att åtminstone under de första två delarna att vi delar upp talartiden i den här ordningen så att du Mattias får inleda och sen går vi den här ordningen så att ni som sitter här på kanten får längst betänketid.

Men om vi övergår då till att gå in i den här första delen av seminariet, alltså tiden 1994 till -98, så är vi särskilt intresserade av att ni beskriver sådant som hur ni hamnade där ni var, alltså hur kom ni dit? Hur fick ni nys om internet, denna nya innovation. På vilket sätt kom internet in i affärsidén som ni på något sätt var involverade i? Hur upplevdes internet i förhållande till den bransch där ni var verksamma? Och hur finansierades verksamheten? Det är några av de frågor som vi skulle vilja att ni fördjupade er i. Mattias ...

Mattias Hansson: Kan du ta jättekortfattat ta den där frågeställningen igen.

Ann-Sofie Axelsson: Just det. Hur hamnade ni där ni befann er -94 till -98? Hur fick ni nys om internet? På vilket sätt kom internet in i affärsidén? Hur upplevdes internet i förhållande till den bransch där ni var verksamma? Och slutligen, hur finansierades verksamheten? Mattias Hansson, du får inleda och som sagt publiken får komma in på begäran.

Mattias Hansson:²⁶ Då är det de frågeställningar som du drog nu som jag huvudsakligen fokuserar på, i några minuter.

²⁶ Mattias Hansson, f. 1969, journalist författare och förläggare. Journalist Nöjesguiden och frilansande reporter 1987–89, redaktör och chefredaktör Nöjesguiden 1992–94, chefredaktör Tidningen Z och z-

Ann-Sofie Axelsson: I några minuter, du får tio minuter.

Mattias Hansson: Okey. Jag kommer alltså från medievärlden, där min uppgift vid det tillfället, alltså -93-- 94 var att hålla koll på vad som hände i omvärlden. Jag var då chefsredaktör för en tidning som heter *Z*²⁷, ett politiskt satiriskt magasin som ni i lokalen som har åldern inne kanske kommer ihåg. I mitt dagliga värv så ingick det att hålla ordning på vad som hände i världen ur ett mycket brett spektra, inte minst medietvecklingen. När tidningen *Wired*²⁸ kom – den började väl i Holland först -93 och sen så flyttade de till San Francisco och hade sitt säte där – så besökte jag dem, för jag såg tidningen och tyckte att det var en fantastisk ny sak som började hända. Jag åkte och besökte dem i San Francisco och fattade på det sättet lite mer om vad som höll på att hända? Det som pratades mycket om då, då man fortfarande använde begreppet BBS²⁹ mycket, var ju The WELL³⁰, som var ett BBS som hade funnits i Bay Area redan då i många, många år och som mycket av den här *Wired*-grejen hände kring. Och CompuServe³¹, som var en sån sluten jätte-BBS i USA. Köpte man då tidningar, inte *Wired* då utan vanliga datatidningar, i Amerika så fick man ofta med en sådan här CompuServe-diskett med CompuServe-inlogg. Så det gjorde jag och det tyckte jag var oerhört besvärligt. När jag kom hem då – jag kommer inte ihåg om det var -93 eller -94, precis i gränslandet där emellan – så hade jag hört att på KTH i Stockholm fanns det människor som höll på med sånt här och hade tillgång till de här BBS-erna och internet började vara ett ord då. De fick inte lov att använda dem för

mag@zine 1993–95, chefredaktör Torget.se 1995–97, redaktionschef Sveriges Radio P3 1998–2000, VD Jarowskij Media AB 2000–02, affärsutvecklingschef och vice VD Jarowskijkoncernen 2003–04, grundare, delägare och chefredaktör Magasinet Skåne 2004–, VD och delägare i Hyper Island sedan 2007.

²⁷ *Z*, tidning som gavs ut av Kinnevik 1987–1993 med amerikanska *Spy* som förebild.

²⁸ *Wired*, amerikansk månadstidskrift med fokus på livsstil och informationsteknik för ”den digitala generationen”. *Wired* grundades av Louis Rossetto och Jane Metcalfe och ges ut sedan mars 1993, med säte i San Francisco. Turner (2006), kap. 7.

²⁹ BBS, Bulletin Board System, elektronisk anslagstavla dit andra användare med modem kan koppla sina datorer för att t.ex. skicka meddelanden eller dela filer med andra.

³⁰ The WELL, förkortning för The Whole Earth ‘Lectronic Link, ett av de första virtuella communities, som startades 1985 som BBS av Stewart Brand och Larry Brilliant ur det tidigare projektet Whole Earth Catalog. Turner (2006), Akera (2007).

³¹ CompuServe, företag som grundades som time-sharingföretag 1969 och under 1980-talet blev den dominerande kommersiella leverantören av onlinetjänster i USA. CompuServe tappade positionen som marknadsledare till AOL i mitten av 1990-talet och såldes till WorldCom 1998, som i sin tur sålde delen CompuServe Information Service till AOL.

utomstående, det var konstiga regler, så det var svårt för den här killen som jag kom i kontakt med. Han fick liksom inte bara visa mig utan jag fick smyga dit på kvällen en gång och så visade han mig och kopplade upp mig på en sådan här ... chat skulle vi kalla det idag, men någon BBS-anslagstavlevariant. Han frågade mig vad jag var intresserad av – han var en bekant till en bekant så han kände inte mig. Då sa jag att jag var intresserad av musik och då frågade han vilket mitt favoritband var. Vid det laget precis som idag var det Dinosaur Jr³², så jag sa det och då sa han: ”Då ska vi se om det är någon mer som är intresserad av det”. Och då satt jag ganska snart och pratade om Dinosaur Jr, som är svårt att hitta folk här att prata med om. Då var det folk från tre, fyra olika länder som var intresserade av Dinosaur Jr som jag kunde prata med dem om, eller textchatta med om detta. Jag minns fortfarande den där känslan när jag fattade ... och jag är inte ens böj eller har några andra liksom liknande behov av kommunikation, som det pratades mycket om. Jag använder det därför att det pratades om att det är så fantastiskt för alla som är gay för nu behöver de inte flytta till Stockholm eller storstäderna för de kan prata med varandra på nätet. Det var en sådan grej som det pratades mycket om. Utan jag bara gillade musik och gillade ett smalt band och det var svårt hitta några som gillade dem också och de kom sällan hit, men jag fattade här att de få som gillar bandet kan jag nu prata med på det här sättet. Det var en stor upplevelse och jag använde sedan den metodiken och använder fortfarande den metodiken när jag träffar folk som inte har förstått eller är intresserade av nätverksamhället och dess möjligheter. Då börjar jag alltid att fråga ”vad är du intresserad av?” och sen så är det oftast en ganska kort väg till att få dem att bli intresserade också. Det var så jag fick nys om internet och från den sekunden i det där mörka rummet på KTH när jag fattade att så här kunde det gå till, så kände jag intuitivt att det här kommer alla andra som upplever också tycka är fantastiskt på något sätt.

Sen gick det därifrån, för att komma in på nästa rubrik om affärsnyttan och hur man skulle kunna omsätta detta i praktiken, i verkligheten och eventuellt i affärer också. Då var det för mig att se till att hitta ett sätt att kunna hålla på med detta och det gick ju knappast. Det fanns ju knappt modem. Man kunde köpa till de här US Robotics-modemen³³ som man hade och koppla upp sig på Compuserve och så, men det var besvärligt och att ladda

³² Dinosaur Jr, alternativt rockband som bildades av J. Mascis, Lou Barlow och Murph 1984 i Amherst, Mass.

³³ US Robotics, tillverkare av datorutrusning grundad 1976 i Chicago som fick en stor marknadsandel för uppringda modem under 1980-talet.

ner bilder och sånt tog fruktansvärt lång tid. Så då vände jag tillbaks och tänkte att jag gör ju då den här tidningen Z, en jävla utdaterad politisk satirtidning som Robert Aschberg³⁴ och några gamla nattredaktörer från Aftonbladet startade på uppdrag av Janne Stenbeck³⁵ och vars koncept inte riktigt höll längre. Vi gör om den till en svensk *Wired* helt enkelt, för då kan jag hålla på med detta och då kan jag liksom både ha detta som en affär och ett jobb och kanske frälsa andra med den här känslan jag fick de där sekunderna i det mörka rummet på KTH. Så då åkte jag med dåvarande vd:n Bert Willborg³⁶ inom Kinneviks³⁷ mediedel till Jan Stenbeck och hans sommarhus, som jag vid den tidpunkten mer upplevde som ett slott, vid Uppsala någonstans, och fick då hans välsignelse till att ändra tidningen Z:s inriktning från politisk, en ganska drastisk omvändning från politisk satirtidning till livsstilsmagasin om den digitala revolutionen. Det gjorde vi från ett nummer till ett annat, så ena numret handlade liksom om bluffakturor på regeringskansliet och nästa nummer handlade om hur du skulle kunna knacka din egen HTML-kod³⁸. Och därvidlag så blev det också en affär, men det var ingen särskilt lönsam affär eftersom folk inte ens hade modem hemma. En av de vanligaste frågorna vi fick var: ”Varför ska ni hålla på med det där? Ska ni skriva om faxar också?” Det var på den nivån som folk liksom hade en bild. Om man inte hade stått i det där rummet och fått den här kicken så förstod man inte. ”Alltså vad är det som är intressant med det? Det finns ju fax, då kan ni väl göra någonting om faxar?” Tidningen lades ner efter tio nummer, inte på grund av olönsamhet – för det roliga var att det var den enda perioden i Z:s historia som den gick med vinst, men inte med tillräckligt stor vinst då och Stenbeck tappade intresset och då lades saker ned. På känt Kinnevikmaner så fick vi inte reda på det själv utan vi hörde det på Ekot. De berättade en

³⁴ Robert Aschberg, f. 1952, journalist och TV-producent som grundade tidningen Z 1987.

³⁵ E.g. Jan Stenbeck, 1942–2002, företagare, entreprenör och mediemogul. Stenbeck tog över sin faders bolagssfär kring Investment AB Kinnevik 1983 och ändrade inriktningen från basindustri till medie- och informationsteknik och byggde därigenom upp bland andra Comvik/Comviq, Metro, Radio Rix, Strix Television, Tele 2, TV3, TV-Shop, TV1000, Viasat och ZTV.

³⁶ Bert Willborg, f. 1956, journalist och företagsledare som kom till Tidningen Z 1989 efter 11 år på *Aftonbladet*. Hade därefter flera chefsbefattningar inom Kinneviksfären, blev VD för Medvik 1994 och startade Intact 1996. Mattsson & Carrwik (1998), 232.

³⁷ E.g. Investment AB Kinnevik, svenskt investmentbolag grundat 1936 av Wilhelm Klingspor och Robert von Horn, men gradvis kom under kontroll av Klingspors advokat Hugo Stenbeck och från 1983 av dennes son Jan Stenbeck, som styrde om inriktningen från stål och papper till media.

³⁸ HTML, hypertext markup language, standard för kodning av webbsidor, som strukturerar text, hypertext och andra medier och objekt.

eftermiddag kvart i fem att tidningen skulle läggas ner. Så då gick jag vidare till nya äventyr. Vad var punkt tre? Jag ska försöka avrunda.

Ann-Sofie Axelsson: Du har några minuter kvar.

Mattias Hansson: Ja, vilka var punkt tre och fyra och fem?

Ann-Sofie Axelsson: Du har pratat om affärsnyttan. Hur upplevdes internet i förhållande till din bransch där du var verksam?

Mattias Hansson: Mm. Ungefär den här fax-liknelsen, skulle man kunna säga. Och nästa fråga?

Ann-Sofie Axelsson: Finansieringen av verksamheten?

Mattias Hansson: Ja, som många andra här kring bordet kunde jag njuta av på den här tiden så var det någon rik ovetande person som lade in pengarna i projektet, i mitt fall var det Stenbeck och sen var det Ulf Dahlsten³⁹ på Posten, som har betalat många av paneldeltagarnas löner och konsultarvoden under många härliga år. Och det var inget dåligt, det var smart och bra gjort av både Stenbeck och Posten, för om inte de hade vågat ta de där första stegen, då hade vi inte varit så pass långt fram som vi är. Det är inte hela sanningen, men en del av anledningen till att Sverige fortfarande anses ligga långt framme när det gäller IT-utveckling är att det fanns vågade entreprenörer och finansiärer som vågade satsa. Vad var den fjärde frågan?

Ann-Sofie Axelsson: Det var finansieringen

Mattias Hansson: Finansieringen, ja just det.

³⁹ Ulf Dahlsten, f. 1946, politiker, företagsledare. Civ.ing. KTH och civ.ekon. Handelshögskolan i Stockholm, socialdemokratisk statssekreterare 1982–88, generaldirektör för Postverket 1988–94 och koncernchef Posten AB 1994–98. VD Icon International 1999–2001, chef SECCOM AG i Bryssel 2001–04, Director, Emerging Technologies and Infrastructures - Applications, Europakommissionen, Generaldirektorat för General Information Society and Media från 2004.

Gustav Sjöblom: De här frågorna kan vi väl se mer som en inspiration än något som ska bockas av.

Mattias Hansson: Ja, vad bra. En stor skillnad som jag skulle vilja avsluta med, som jag upplever som hände från den branschen jag var i, nämligen papperstryckarbranschen, journalistik och media, den stora skillnaden var egentligen ... Äh ... En tydlig drivkraft om man jobbar med det är ju att man vill kommunicera med många – det måste man ju ha om man ska jobba med media. Och det har jag haft sen jag var liten och därför sökte jag mig till media. När jag då insåg att man skulle kunna kommunicera med många, många, många fler på det här sättet så är det klart att det var en tydlig drivkraft. Jag fattade på något sätt att det skulle förändra hela medielandskapet. Givetvis fattade jag inte hur, men att någonting skulle hända. Och då kom det in någonting i min bransch som aldrig hade funnits där innan. Vi satt på Skeppsbron⁴⁰ och gjorde tidningen Z och som jag nämnde var det en massa gamla kvällstidningsnattredaktörer och rökelse inne på kontoren och det var starköl till lunch och det var en väldigt gammal sådär Klarakvarteret-romantik. Scoopet och avslöjandet och att vinna guld i Cannes var det ju ingen som kände till utan det var ju att vinna Stora journalistpriset som var grejen, eller att bli stämd av någon, det blev vi hela tiden. Sen helt plötsligt en dag så startade det på källarplanet någonting som hette Everyday Communications⁴¹. Everyday, som säkert kommer komma tillbaka här i ert material, var liksom en sådan tidig grej där Kinnevik var inblandade i att driva igång försäljningen av nätuppkopplingar – just att göra det lättare än det som jag nämnde tidigare kring Compuserve och allt det där. Då, rent påtagligt så hände någonting som vi inte riktigt fattade. Vad som hände var att Johan Ihrfelt här, som var en av de som kom in på Everyday; hela gänget som sen var på Spray, med Johan och Jonas [Svensson] och gänget; och sen Icongänget, alla dem var samlade i Everyday, plus andra tongivande personer. Och det var bara så påtagligt för oss rent fysiskt att de var annorlunda. De kom från Handelshögskolan och jag hade aldrig sett en handelsmänniska förr, det fanns liksom inte i vår värld. Och fanns de så föraktades de till och med, för de hade ju läst – de flesta

⁴⁰ Skeppsbron, gatuadress i Gamla Stan i Stockholm. Investment AB Kinnevik, MTG med flera Stenbeckföretag har huvudkontor på Skeppsbron 18.

⁴¹ Everyday Communications, företag grundat inom Kinnevik 1994 av Thomas Hedberg och Lars T. Andersson m.fl., inom vilket portalen Everyday utvecklades. Mattsson & Carrwik (1998).

journalister från kvällspressen framför allt var ju autodidakter, det fanns ju inget sådant, möjligtvis Journalisthögskolan som fortfarande fanns och betydde något på den tiden. Men de kom från Handelshögskolan, de var snygga, de var unga, de drack inte starköl på lunch, de jobbade mycket, mycket hårt och de hade en tydlig affärsvision med media på ett sätt som vi tidigare bara skymtade i kulissen kring den världen, Stenbeck, som egentligen ingen annan hade på golvet på det sättet. De hade manschettknappar, det hade jag bara sett på min farfar innan. Det var liksom en väldigt påtaglig förändring för alla oss. Det var så att vi gick ut i fikarummet och tittade på dem. Det var mest den förändringen som färgade våran vardag då, sen fattade vi alla att det som de höll på med där nere var ganska intressant. De fick inte tillräckligt stort spelutrymme där nere i källaren så sen försvann de ut. Men det var en väldigt sådan tydlig omvandling, det var den första fysiska känslan som jag fick av ... min bild av en mediamänniska, nästan fortfarande en man i en trenchcoat, förvandlades nästan till att det kan vara något och bör kanske till och med vara något helt annat. Det var ett sånt påtagligt minne.

Ann-Sofie Axelsson: Ska vi låta publiken få en möjlighet att komma in, eller vad säger du Gustav?

Gustav Sjöblom: Vi kanske ska köra på lite, men vi fick inte höra så mycket om din tid på Torget⁴², som ligger kronologiskt inom här, men eftersom tiden är ute så kan vi väl göra så, eftersom Hans Sydow också kommer prata lite om Torget, så får han börja prata först så kan vi släppa in dig för en kommentar senare.

Hans Sydow:⁴³ Ja. Jag var en sådan där som kom från Handels, fast det var lite tidigare. Jag gick ut Handels -73 och visste inte vad jag skulle göra med mitt liv. Så upptäckte jag, sista terminen, reklam. Vi var på studiebesök och jag frågade om jag fick stanna kvar. Sen

⁴² Torget, Postens stora webbsatsning som startades 10 september 1996. Det ursprungliga initiativet till Torget kom från brevkchefen Börge Österholm och generaldirektören Ulf Dahlsten, som anställde Bengt Norin och bildade PostNet. På sommaren 1995 beslutades om en satsning på en marknadsplats på nätet. Mattsson & Carrwik (1998) kap. 18, Hörnfelt & Hansson (1999).

⁴³ Hans Sydow, f. 1950, copywriter och reklamman. Civilekonom Handelshögskolan i Stockholm 1973, copywriter Hall & Cederquist 1974–84, vd Hall & Cederquist New York 1984–88, medgrundare, projektledare och vd Sydow Nyberg Belvert i Stockholm 1988–1993, vd Anderson & Lembke New York 1993–97, partner Garbergs Annonbyrå 1997–2001, vd 1998–2001, vd Saatchi & Saatchi Stockholm 2004–.

visste jag att jag ville bli copywriter och då blev jag det på en alldeles nystartad byrå som fanns i Stockholm på den tiden som hette Hall och Cederqvist⁴⁴. Jag var där i tio år och sen så föreslog jag för mina chefer att vi skulle starta en byrå i New York, för jag trodde att vi skulle, som svensk reklam, kunna göra väl ifrån oss där. Och då sa mina chefer som var generösa ”bra idé, gör det”. Och då hade vi ett litet Hall och Cederqvist i New York från -83 till -88. Sen flyttade jag till Sverige och hade en egen byrå, och när vi hade den byrån, som hette Sydow, Nyberg och Belvert, då fick vi, åtta månader gamla och åtta personer stora, huvuduppdraget för Posten i Sverige. Genom ett stort trick lyckades vi vinna det uppdraget i konkurrens med många namnkunnigare byråer. Då lärde jag känna en massa människor på Posten och det här leder fram till Torget till slut, den här lilla berättelsen. Sen fick jag hemlängtan till USA igen, flyttade tillbaks -93 och var chef för en byrå som fanns i New York som hette Anderson & Lembke⁴⁵, som var en business-to-business-byrå⁴⁶. Då var jag inte kreatör längre utan byråledare, projektledare, som jag är nu. Där var våra kunder företag som mjukvaruföretag, hårdvaruföretag, det här var en business for business byrå, vi jobbade med Oracle, SAP, LEGENT, Microsoft, Motorola och så vidare, fantastiska namn och fantastiska företagsledare som var där. En av de kunderna vi jobbade med var AGFA⁴⁷, deras professionella division som sålde stora tryckutrustningar och obegripliga apparater till den grafiska industrin framförallt. Där fanns en insiktsfull kund som förstod då, det var -94 ungefär, att man skulle kunna göra mycket affärer och mycket information via detta nya internet. Så ett av de första stora projekten vi gjorde på Anderson & Lembke var att vi byggde en stor hemsida åt AGFAs professionella del där de kunde ha dialog med sina storkunder. När detta hade hänt så hade vi ju plötsligt etablerat någon form av erfarenhet i en alldeles ny värld. När jag sen fick höra, genom ett skvallersamtal från Stockholm, att Posten stod i begrepp att bygga en elektronisk handelsplats, så ringde jag till mina före detta kunder på Posten och sa att det där kan vi hjälpa till med, för vi kan sånt där. Det var -95 och då hade vi lite erfarenhet. Industrin i Sverige hade väl börjat växa

⁴⁴ Hall och Cederquist, reklambyrå som startades 1973 när Jan Cederquist och Lars Hall lämnade Arbmans och sedan växte till en av Sveriges mest framgångsrika byråer. Såldes senare till Young & Rubicam. Cederquist (1997).

⁴⁵ Anderson och Lembke, business-to-businessbyrå som startades 1963 av Bengt Anderson och Rolf Lembke. 1982 grundades dotterbolaget Anderson & Lembke Inc. I Stamford, Connecticut och strax därefter med kontor i San Francisco och New York. Byrån köptes av Interpublic Group 1995.

⁴⁶ Business-to-business, reklam som riktar sig till andra företag, till skillnad från konsumentreklam.

⁴⁷ AGFA, eg. *Actien-Gesellschaft für Anilin-Fabrikation*, tyskt företag som grundades 1867 som kemi men senare blev mest känt för fotografi. Fusionerades 1967 med belgiska Gevaert till AGFA-Gevaert.

upp som vi får höra, men det fanns inga reella aktiva aktörer, upplevde vi då. Vi flög över och fick uppdraget, det beskrivs väldigt roligt tycker jag när jag omläste din och Erik Hörnfeldts bok om Torget häromdagen för att se: ”Hur gick det till egentligen?”. Det finns en bok som heter *Torget* som är jättekul att läsa, framförallt som man själv är omnämnd.⁴⁸ Vi fick det här uppdraget och gav oss in i projektet att bygga en del av Torget. Där samsades vi med vad som upplevdes vara tusen konsulter, de flesta från McKinsey, och en massa andra figurer som dök upp där i detta vildvuxna, fantastiskt härliga projekt. Så det var första gången jag kom i kontakt med internetvärlden som kommunikationsplats i Sverige.

Några observationer längs vägen då. Eftersom vi är och var kommunikationsmänniskor så var hela tiden frågan: ”Vad ska man ha den nya tekniken till i kommunikationen? Och vilka ska man liera sig med som förstår teknik?” För det gör ju inte vi, vi är ju hela tiden ute efter vad man kan använda tekniken till, vilket hela tiden bäddar för partnerskap med olika företag som gör andra saker. Men då började vi förstå lite grann vad man kunde använda tekniken till i kommunikationen och det var ju en krock och en möjlighet. En annan krock och inte alltid en möjlighet var när man kom i kontakt med en annan affärskultur. Då hade jag ändå tränat en del med amerikanska inköpschefer, som är iskalla figurer, de börjar dyka upp i Sverige också. Men det var ingenting i jämförelse med när vi träffade Kerstin Wennerström⁴⁹, som var Postens ansvariga inköpare för de här tjänsterna. När hon började granska vårt sätt att arbeta och började spjälka upp vårt projekt i olika delmoment och prissätta, då förstod vi att vi hade kommit till en helt ny värld. Hon hade ursprung i IBM, och även om vi hade haft att göra med den typen av kunder och tuffa amerikanska inköpare så var de bara en västanfläkt jämfört med Kerstin. Det var ett brutalt uppvaknande och en väldigt bra lärdom som man tagit med sig. Nu går man aldrig in i en tuff förhandling utan att vara bra påläst och ha en kompis med sig som är osentimental och stygg. Vi var med på Torget-födelsen där och sen när jag flyttade hem till Sverige -97 så hade jag ett väldigt roligt första år, för då hade vi gjort en hel del ”internetreklam”. Vi hade gjort både hemsidor och banners och så vidare för våra kunder i USA och det var egentligen bara jag som var erfaren reklamperson i Sverige, som hade upptäckt och upplevt och brytt mig om det där nya som var internet, så mitt första år tror jag att jag höll 20

⁴⁸ Hansson & Hörnfelt (1999).

⁴⁹ Kerstin Wennerström, IBM-veteran som senare blev samordningsansvarig för Postens elektroniska satsningar och 1998 startade Blomberg & Wennerström.

föredrag för olika grupper, alltifrån marknadsföreningar i Norrland till Telia till ... ja, allt, och berättade om internetreklam och vad man kunde ha det till och hur man kunde kombinera det med annat. Det var väldigt roligt att få vara tidig med att tala om det. Sen har ju den världen vuxit och fått specialister och så vidare. Idag när vi jobbar med kommunikation där jag är idag, så jobbar vi inte som internetexperter på något sätt, utan som kommunikationsgeneralister. Vi har valt att bygga en byrå som inte har några slutproducenter utan hela tiden jobbar med analoga och digitala slutproducenter som är experter som vi knyter ihop i lönsamheten från tid till annan. Så vi koncentrerar oss på att ha strateger, planners och kreatörer hos oss, vilket gör att vi hela tiden får möjligheten att jobba med de absolut duktigaste internetproducenterna, en massa namnkunniga företag som gärna jobbar med oss för att vi har ett Linux-liknande sätt att arbeta, tycker vi själva i alla fall.

Finansieringen var väl en fråga, och finansieringen var ju som vanligt med konsulter, vi jobbade med other people's money, precis som du, Mattias. Men vi jobbade hela tiden med det som betalda uppdrag, naturligtvis. Och man använder alltid kundernas pengar till att förmedla sin egen kunskap, som man sen kan återanvända och sälja vidare, så att lärandet som man ägnar sig åt hela livet, det betalas alltid av någon annan och sen så rullar snöbollen på i bästa fall. Det var den korta resan.

Ann-Sofie Axelsson: Mm. Mattias du kanske vill kommentera något eller flika in med din Torget-erfarenhet, helt kort.

Mattias Hansson: Ja, nästa steg var att när tidningen *Z* – eller *Z-m@gazine* som den hette med ett snabel-a i namnet, vilket då ansågs väldigt fräsigt – lades ner så visste jag inte vad jag skulle göra. Men det tog bara ett par dagar så hade vi som jobbade där ganska mycket erbjudanden. Men de kom inte från de klassiska medierna, utan de kom ifrån just det här framväxande gränssnittet mellan IT och media. Och jag och min kollega Erik Hörnfelt valde då att gå till Posten och deras satsning Torget. Den bästa och mesta lärdomen därifrån var att vad vi behövde lära oss och som nu faktum femton år senare för alla som jobbar med detta är att vi var tvungna ... Tidigare var det ganska tydliga gränser mellan ”så här jobbar journalisterna, här jobbar teknikerna, här jobbar ingenjörerna”. Nu skulle alla de här tre jobba tillsammans. Tyvärr kanske lite i efterhand, så skulle detta drivas

av de här McKinsey-konsulterna som hade en helt annan agenda. De hamnade som ett gränssnitt över alla de här del-stakeholdersarna som fanns, med sina färdiga modeller från hur de drivit andra, framförallt ingenjördrivna projekt. Så det kanske inte var så lyckat just då, men man visste ju inte, så det var det man testade. Men den starkaste och tydligaste lärdomen från Torgetprojektet var just det, för det var väldigt många som var inblandade i det. För många ingenjörer så var det första gången de behövde jobba med sådana som mig. För många av mediemänniskorna var det första gången de fick jobba med sådana som jobbade på Posten och som hade en helt annan ... Det var första gången jag såg en sådan här pärm i en sådan här projektprocess, som man tydligen skulle ... Det var en chock, vi satt tio stycken journalister där och vi var vana vid att hade vi en idé så tittade man runt i rummet och var det tillräckligt många som inte skrek eller gjorde nåt så gick man och gjorde det. Men här skulle man ha konsensus. Först skulle man komma fram till något och sedan skulle alla skulle vara överens och det tog en jävla tid och många möten. Och sen skulle man då börja med pärmen från sidan ett ...

Hans Sydow: Kerstins pärm.

Mattias Hansson: Kerstins pärm. LOTS hette det då, som användes av IBM. Så skulle man följa den och genomföra och det höll ju på att ta livet av kreativiteten. Så vad mycket handlade om var att få ihop de här ingenjörerna, affärsmännen och mediemänniskorna. Det var stora omvälvningar för alla inblandade och det har jag hört många fler som har vittnat om sedan, att det var liksom en chock. Men, det var en väldigt härlig chock att vara i för det var en väldigt tillåtande chock. Det fanns resurser och det fanns pengar och det kom in reklambyråer från Göteborg och det kom McKinsey-konsulter från hela världen. Det fanns vid det laget *en* varumärkesexpert i Stockholm som var Roffe Skjöldebrandt. Det var väldigt mycket olika människor som skulle samlas kring ett gemensamt mål och det var väldigt tillåtande, för det fanns mycket pengar och mycket resurser så det gick också att göra de här idiotiska, konstiga sakerna som man pratade om. När vi gick till Postens ledning och deklamerade att om inte vi får bygga ett chat-rum där de kändisar som kommer hit ska sitta och chatta – ungefär som en tv-studio eller en radiostudio – då kommer vi sluta. Vi hade den typen av banala ... Och då fick vi ett chat-rum så att Tom Hjelte och Mona Sahlin kunde komma och sitta och chatta. Så det var ju också så att man

fick göra saker, av ganska banala anledningar, men på riktigt och för andras pengar. Det var, jag tror en häftig upplevelse för de flesta inblandade.

Hans Sydow: Jag kan säga bara att det var det verkligen. Det som var fantastiskt med Ulf Dahlsten och hans ledargång, Börge [Österholm] och Bengt [Norin] och allt vad de hette, och senare eller samtidigt Telias ledning, var att de tidigt investerade tonvis med pengar i någonting som var någon form av ny kommunikationsframtid, som drev både konsultfirmor och avknoppade verksamheter och elektroniska affärer och massor med saker. Så går man ända tillbaka till roten så hittar man ju som alltid några insiktsfulla människor, med tillgång till någon form av medel, som orkar trycka på knappen. Och det var fantastiskt.

Ann-Sofie Axelsson: Tack. Jag tror att vi lämnar över till Johan Ihrfelt.

Johan Ihrfelt:⁵⁰ Ja. Det är lite terapi det här, känns det som.

[skratt]

Ann-Sofie Axelsson: Så bra.

Johan Ihrfelt: Ja. Johan Ihrfelt heter jag då och hur ska jag börja berätta? Jag gick då på Handels och var på utbyte i New York, på MBA-utbildning och jag tror att det var första gången som jag såg delar av det som kallades interaktiv TV där i början på 90-talet. Det var BBS:er, hette de Prodigy⁵¹ och AOL och CompuServe och allting sådant, det var den bubblan. Men det var ju fortfarande på något sätt storbolag. Mycket av det var stora amerikanska bolag, upplevdes det som åtminstone, till skillnad från när webben sedan kom fram. Det intresserade jag mig för.

⁵⁰ Johan Ihrfelt, f. 1967, företagare. Civilekonom Handelshögskolan i Stockholm 1994 och MBA, NYU 1993. Grundare och vd Spray AB 1995–98, vice president Razorfish Inc. 1998–99, CEO Spray Network NV 1998–2000, vice President Lycos Europe NV 2000–01, vd O2 Vind 2004–.

⁵¹ Prodigy, onlinetjänst som grundades 1984 under namnet Trintex, ett samarbete mellan CBS, IBM och Sears Roebuck. Tjänsten Prodigy lanserades i delar av USA 1988 och var 1990 den näst största onlinetjänsteleverantören efter CompuServe.

Jag kom tillbaka till Sverige. Jag och några till som jag pluggade med var väl kanske inte intresserade av de klassiska finans- och managementkonsultkarriärerna, utan jag var på väg till antingen Hall & Cederqvist, hörde jag där, eller Kinnevik. Och jag valde Kinnevik, för det var ett överlägset, fantastiskt klimat, kände jag det som, och väldigt ... om man använder ett ord som tillåtande. De var väldigt öppna och kom man som lite ambitiös handelshögskolestudent, som dessutom gjorde sin läxa och levererade ordentliga planer och allt vad det nu är frågan om i en journalistvärld, så det tyckte ju om både Pelle Thörnberg⁵² och Jan Stenbeck om i någon form. Så jag fick – det var väl egentligen två månader efter det att jag hade varit där, jag först hade jag jobbat på Strix⁵³ ett tag. Jag tror att jag var lite arg, jag gillade inte det här dumma jävla media liksom. Det var en av drivkrafterna för att gå in i den här interaktiva världen. Jag ville liksom förändra, jag ville in i TV3 och i Strix. Jag ville förstå TV-mediet och sedan så skulle jag göra kvalitetsmedia. Jag skulle visa dem! Men jag var nog inte där mer än några veckor och faktiskt lite tillsammans med Johan Staël von Holstein⁵⁴ som drev igång Icon⁵⁵ senare, han höll på med interaktiv text-tv på Kinnevik, Interactive Television skulle det heta, på engelska, lite snyggt. Jag fick honom att förstå att jag skulle ut och ta det där ut i Europa och så gjorde jag en stor affärsplan runt omkring det där och gick upp och presenterade för Pelle Thörnberg, man fick sina tio, femton minuter och sen Jan Stenbeck i typ tre minuter eller någonting sådant och sen så fick jag en och en halv miljon och så fick jag åka iväg ner till Spanien och så gjorde jag en grej där med Berlusconi-gruppens TV Tres. Så fick jag ett genrep i hur det är att bygga företag, ungefär. Fantastiskt på många sätt, det här är ju liksom 90-talet – entreprenörskap fanns inte. Kinnevik tycker jag var en fantastisk plantskola. Det här med interaktiv text-tv – jag ska komma till riktigt internet snart – jag vet inte om någon av er över huvudtaget kommer ihåg det, men man vad man gjorde var att ... Text-tv hade över 600 sidor och vad vi gjorde var att vi kopplade samman telefonen med de här 600 sidorna,

⁵² Pelle Thörnberg, f. 1956, journalist och företagsledare med lång bakgrund inom Kinnevik, som bl.a. var med och startade Strix 1987. VD MTG 1993–1999, VD Metro 2000–.

⁵³ Strix, eg. Strix Television, TV-produktionsbolag grundat 1988 inom Kinnevik med inhemska och internationella framgångar inom reality-TV.

⁵⁴ Johan Staël von Holstein, f. 1963, entreprenör. Lämnade Interactive Television för att bli medgrundare till Icon Medialab 1996. VD IQube 2005–09.

⁵⁵ Eg. Icon Medialab, svenskt internetkonsultföretag som grundades 1996 av ett antal Kinnevikavhoppare, bland andra Johan Staël von Holstein, Erik Wickström, Magnus Lindahl och Jesper Jos Olsson. Företaget börsnoterades 1998 på SBI-listan och var framträdande under IT-bubblan. Icon Medialab blev LB Icon AB 2004 (efter en sammanslagning med Lost Boys 2002) och LBI International AB efter sammanslagningen med Framfab 2006.

så då kunde du liksom ringa upp och få din egna sida mot att det kostade fem kronor i minuten eller någonting sådant, och så kunde du styra innehållet genom att trycka på telefonknapparna. Och då började ju vår fantasi i den interaktiva världen. ”Vad är det du kan skapa? Vad är det du kan göra? Vi kan ha 500 personer inne som är inne samtidigt och knappar på den här text-tv och har sin egen hemsida”. Jag var väl nio månader i Spanien och byggde det där och de tjänsterna som växte fram var bland annat dating, någon typ av Gula Sidorna-liknande grejer och sen jättemånga reseaktörer som annonserade där ute. Redan tre månader efter att vi satte igång så var det faktiskt break-even, som en interaktiv satsning där -94. Vi tjänade egentligen bara pengar på minutsamtal och reklamintäkter. Samtidigt så höll jag på med, som Mattias nämnde, Everydaygänget på Skeppsbron 32, var det väl. Det var mina kompisar från Handels som satt där och jag var över och höll på med en del av deras produkter och skulle ut med dem i Europa. Men vi kände väl att vi aldrig kom riktigt loss någonstans, eller så var vi kanske för unga och kaxiga och hade för stora egon eller något sådant, vi ville göra det själva.

I maj, juni -95 satte vi igång Spray⁵⁶. Då var vi egentligen fyra från Handels och två tekniker, utvecklare. ”Interaktivt mediabolag” kallade vi det för då och vi hade redan från början fyra, fem affärsområden och verksamhetsområden. Men det enda man kunde tjäna pengar på över huvud taget var konsulting och vi fick där under den sommaren Trygg Hansa, TV4 och Expressen som kunder och tack vare dem så kunde vi försörja oss med konsultintäkter. Själva hade vi inte mer, jag och Jonas gick och tog lån på hundrafemtio tusen kronor var på banken och satte igång där. Vi hade inga egna pengar på det sättet. Vi var mycket förargade över att Mattias och Torget inte kom till oss och anlidade oss eller sedermera inte Passagen heller. Jag vet fortfarande inte varför vi aldrig fick uppdrag, hahaha. En av anledningarna kanske var på det sättet att vi började utveckla egna produkter. Vi försörjde oss med en konsultintäkt men vi var egentligen rätt vissna konsulter. Vi visste inte hur vi skulle ta betalt, vi trodde att det var skitbra med fastprisavtal hela tiden och det var ett sammelsurium. Vi var rätt unga överhuvudtaget. Vi drömde om att göra egna grejer så vi utvecklade de första sökverktygen och första gratis e-mailtjänsterna och lite sådana grejer vid sidan av, som sen blev det som vi samlade under

⁵⁶ Spray, interaktivt mediebölag grundat i juni 1995 av sex avhoppare från Kinneviksfären. 1999 såldes konsultverksamheten till Razorfish och i samband med detta lanserades portalen Spray.se. Spray köptes av Lycos Europe 2000.

begreppet portalverksamhet, Sprays portal. Då är vi väl framme vid -98 eller något liknande.

Vi drog igång -95, men vi hade ju en ... Du var inne på gränslandet. När vi var ute och gjorde våra pitchar – och vi var ute och evangeliserade egentligen, vi var på alla reklambyråer, medieförmedlare, även dessa datakonsulter överhuvudtaget – och åtminstone mot kunderna så beskrev vi egentligen vår affärsidé bara som tre stycken cirklar. Alla webbyråer i mitten på 90-talet hade egentligen samma cirklar och det var just designvärlden och kreatörerna, det var teknik- och utvecklingsgänget från KTH och sen var det vi som var ekonomer som förstod affärer och strategi. Det var väl idé, design, teknik och sen strategi, för strategi ville alla hålla på med. De där cirklarna var liksom hela grejen och det var till stora delar våran mission, liksom. Lite personligt kan jag väl säga att det var väl det häftigaste, att bygga den typen av organisation, och sen kom det att symboliseras av ungt företagande och våningssängar och ... Jag kommer ihåg att några från *Wired* var i Stockholm vid olika tillfällen och så kom de upp till oss och såg hur vi hade inrett vårat kontor på Riddargatan, och det var ju bara de här *Wired*-färgerna och det var sladdar och det var hårt och det var metall och det var industri och det var våningssängar och det var Jolt Cola⁵⁷ gratis till alla. Och det var sådär: ”Det här är ju originalet, det här finns inte i USA”. Jag tror faktiskt att vi här i Sverige gjorde det fan ... Vi hade drömmen, eller jag är ju uppväxt i ett 70-, 80-tal med Dallas⁵⁸ och sålde mig till USA på något sätt i TV. Och vi gjorde det bättre, redan då, eller vi snyggade till det och gjorde det på något vänster.

Men det var mycket som inte fungerade. En av grejerna var väl Trygg Hansas fantastiska första hemsidor. Jag vet inte om ni kommer ihåg? Det var 3D-rendering, liksom. Det här var ju -95, -96 som vi såg hur vi skulle börja jobba med tekniken. Jag tror att bland det viktigaste vi gjorde med våra kunder, det var egentligen att entusiasmera och få dem in i nya riktningar. Allt ifrån försäkringsbolag, till banker, till mediebolagen. För Trygg Hansa så blev det här 3D-atriumet, som var en helt hopplös hemsida på den tiden, på något sätt en symbol. VD:en, det var väl Thynell där, använde ju det i sina interna processer för att prata om det nya Trygg Hansa överhuvudtaget. Och vi såg ju efter ett tag att vi kan inte... Det tog väldigt mycket kraft och tid att evangelisera och vi fick ju inte alls så många

⁵⁷ Jolt Cola, coladryck med hög koffeinhalt som har blivit en symbol för många datorrelaterade subkulturer.

⁵⁸ Dallas, amerikansk TV-serie skapad av David Jacobs som visades på CBS 1978–91 i totalt 357 avsnitt, i Sverige från 1983.

uppdrag som vi ville, fast vi livnärde oss faktiskt i två, tre år utan tillskott på pengar ägarmässigt. Men vi drog igång verksamheter, utbildningsverksamheter och sådant, och lärde alltså stora bolag hur man skickar e-mail och bygger hemsidor och det var en jättestor verksamhet för oss efter ett tag. Mm ...

Jo möjligtvis, -94 till -98 var det väldigt mycket som hände. Något som låter galet men som var fantastiskt var att vi åkte till San Francisco. Det är ju kul att bygga kontor och ta sig utomlands på något vänster och normalt sett så tog man sig runt i Norden eller Europa på något sätt, men det första vi gjorde, redan -96 var att åka till San Francisco och sätta igång vårt kontor. Vi hade tur, vi tog hjälp av en lokal spelutvecklare som var lite delägare i vår verksamhet där. Men vi kom oss dit och gav oss in och pitchade och bland de första uppdragen var faktiskt Netscapesidan, som då var den mest välbesökta sidan på internet och webben på den tiden, där du kunde gå in och sen söka dig vidare. Det var inte ett stort uppdrag i timmar sett, men det var ju otroligt häftigt och det var ju svenska designers och kreatörer som åkte över och gjorde det där på något sätt. Och sen så åkte man själv dit ungefär var sjätte vecka. Ja det var många frågor och jag vet inte hur mycket mer vi ska prata om, men ...

Jag tror att vi på något sätt upplevdes som ... hur uppfattades vi? Lite som outcasts. Vi var inte accepterade av den fina reklambranschen – så som vi uppfattade den var den fin åtminstone – för de såg oss som ”vad är det här för något?”. Och WM-data och Enator och sådana här aktörer tyckte ju att vi fattade ingenting om teknik överhuvudtaget, vi var bara några liksom ... vi höll på med design och sånt där. För dem var vi reklamkillarna, liksom. Det var väl egentligen bara hos McKinseykonsulterna som vi fick någon respekt. Så var det. Jag tror att jag har pratat i tio minuter nu.

Ann-Sofie Axelsson: Ja du får komma tillbaka. Mattias Söderhielm.

Mattias Söderhielm:⁵⁹ Ja. Jag var med och drog igång Passagen⁶⁰ -94 och det var ju då inom ramen för Telia. Jag såg den första datorn 1980 på en utställning på Tekniska museet

⁵⁹ Mattias Söderhielm, f. 1971, företagare. Civ.ing. KTH (F) 1994. Arbetade på Telia, bland annat med Passagen 1994–97. Köpte tillsammans med Ken Ceder vardera 30 % av Framtidsfabriken 1997 och satt med i ledningen för Framtidsfabriken, senare Framfab, 1997–2001.

som hette ”Hej dator”. Det var häftigt, då var jag nio år gammal. Där fanns Eliza, den interaktiva psykoanalytikern som man kunde prata med. Man kunde skriva ”Jag är kissnödig” och så svarade Eliza att ”Berätta mer” eller ”Vad menar du med att du är kissnödig?” Det var väldigt roligt för en nioåring och det startade mitt dataintresse. Sen hade jag turen att min mamma, som gick på Grafiska institutet, gick en kurs i programmering. För det gjorde man nämligen -92, det var ju framtiden, så de gick en kurs i BASIC-programmering. Hon tog med sig kompendiet och så började jag skriva BASIC-program på skrivmaskinen vi hade hemma. Det var lite svårt att se om programmen funkade, men det var det bästa man kunde ordna. Så började jag spara till en ABC-80⁶¹. Det tog väldigt lång tid att spara till en ABC-80, men till slut fick jag i alla fall en Vic-64⁶² och började programmera på den. Jag hade sen turen att när det var dags att göra prao, praktiken, i åttan kom jag till Televerket och en avdelning som hette Generaldirektörens stab för koncernplanering. Där gjorde jag prao-praktik i två veckor och blev kvar där sen som deras lilla hacker. De hade precis fått Macintoshdatorer och jag blev deras systemtekniker, skulle man säga idag. Generaldirektörens stab för koncernplanering hade till uppgift att skriva Televerkets treårsplaner och femårsplaner, där man planerade vad man skulle göra. Det var väldigt långsiktigt, ja, ”hur bygger man upp det här telenätet”? Teknikutvecklingen var ju inte särskilt snabb den heller. När det sen blev dags att jag skulle börja på en universitetsutbildning hade jag egentligen tänkt börja på Handels, men då tyckte min chef, Bertil Thorngren⁶³, som själv var från Handels och senare blev professor på Handels, att ”Nej, Handels ska du inte gå på. Ekonomi kan du alltid lära dig senare, teknik ska du satsa på”. Då började jag på KTH istället och läste där.

Jag tror att det var -92 som jag kom i kontakt med internet första gången. Då var det Telnet⁶⁴ och man pratade med VT100-gränssnittet och det fanns inga bilder, men det blev

⁶⁰ Passagen, onlinecommunity som började utvecklas som e-handelsplats av Telia 1994, lanserades i oktober 1995 och var en av de mest välbesökta sajterna i Sverige under 1990-talet. Passagen såldes till Scandinavia Online 1998, till Eniro 2001 till Result 2009 och till Keynote Media Group 2009.

⁶¹ ABC 80, hemdator konstruerad av DIAB och tillverkad av Luxor. ABC 80 lanserades 1978 och fick stor spridning i Sverige.

⁶² Vic-64, eg. Commodore 64, hemdator som lanserades 1982 och med 17 miljoner enheter är den mest tillverkade datorn genom tiderna.

⁶³ Bertil Thorngren, f. 1930, ekonom och företagsledare, civilekonom HHS 1967, ekon.dr. där 1972, docent 1974. Strategi- och planeringschef Televerket 1977–91, Senior Vice President Corporate Strategy Telia AB 1991–97, föreståndare Center for Information and Communications Research (CIC) vid Handelshögskolan i Stockholm 1997–2006

⁶⁴ Telnet, nätverksprotokoll utvecklat 1969 för textbaserad inloggning på LAN och externa nätverk.

dags för mig att göra exjobb, examensarbetet, och då hade koncernplaneringen, som det bytt namn till, ett samarbete med något som hette Institute for the Future⁶⁵ i Silicon Valley och där lyckades jag få Televerket, eller Telia som det hade bytt namn till då, att betala min vistelse där. Det här var -94. Ursprungligen skulle jag ha gjort någon väldigt tråkig analys av teleterminalernas påverkan på nätet, men min handledare där på Institute for the Future tyckte hösten -93 att det har hänt någonting som bubblar här, det kallas för World Wide Web. Du borde göra någonting kring det. Då ändrade jag inriktning på mitt examensarbete och började informera mig om online-tjänster, det var som nämnts här, America On Line⁶⁶, CompuServe, Prodigy, interaktiva system där man ringde upp via modem, men helt slutna system på proprietär teknologi. Våren -94 lyckades jag övertyga min chef om att ”Det här är väl någonting som Telia borde satsa på? Interaktiva tjänster är stort i USA, det borde finnas en potential i Sverige”. Telia var brända. De hade satsat en halv miljard på Teleguide⁶⁷, som var ett videotex-system. De hade köpt dyra terminaler för att göra något liknande som franska Minitel. Det var ett samarbetsprojekt med Esselte och IBM och det där blev bara pannkaka av alltihop, så det var ett visst motstånd inom Telia till att hålla på med interaktiva tjänster. De tyckte att telefoni var ganska bra som det var. Men i alla fall, min chef nappade på det där och vi började prata med Apple om att licensiera eWorld⁶⁸. Apple hade i sin tur licensierat America Onlines tekniska plattform och det skulle heta eWorld i Sverige. I alla fall blev det dags för mig att åka över till USA sommaren -94 och där upptäckte jag ju snart att det här med interaktiva proprietära tjänster, den tiden var förbi. Det var internet som skulle bli plattformen för interaktiva tjänster. Det här var en fantastisk tid att vara i Silicon Valley, det var sommaren då allting hände. Internet fram till dess hade varit ett akademiskt nätverk egentligen. Det fanns i och för sig företag som var anslutna till nätet, men den mesta trafiken var i den akademiska världen. Då började internet kommersialiseras, de första kommersiella noderna i nätet började växa fram. Jag hade då en teori om att framtiden för interaktiva tjänster ligger på internet och inte på

⁶⁵ Institute for the Future, tankesmedja i Palo Alto som knoppades av från RAND corporation 1968 för att hjälpa organisationer med framtidsplanering.

⁶⁶ America OnLine, amerikansk leverantör av onlinetjänster som blev världens största under 1990-talet och fusionerades med Time Warner 2001.

⁶⁷ Teleguide, videotextsystem inspirerat av franska Minitel som drevs av Esselte, IBM och Televerket, lanserades 1991 och lades ned 1993.

⁶⁸ eWorld, onlinetjänst för Macintoshanvändare som Apple Inc drev från juni 1994 till mars 1996 och bland annat inkluderade E-post, nyheter och BBS-tjänster.

Compuserve. Det fanns absolut inget belägg för det i början på sommaren, men i slutet på sommaren när examensarbetet nästan var färdigskrivet var det en självklarhet. Då hade alla de interaktiva tjänsterna gått ut och sagt att ”vi kommer flytta vår plattform till internet”. Så det var ingen akademisk höjd längre i det här, men jag fick den godkänd ändå.

Jag kom tillbaks till Telia och började missionera om att vi borde starta en interaktiv tjänst, en online-tjänst på internet. Multimedia var på allas läppar, också inom Telia, och Telias vd tyckte att det här kanske ändå var någonting vi borde satsa på. Det verkade vara framtiden. Bertil Thorngren och den vice avdelningschefen där, Lars-Erik Eriksson, lyckades i alla fall få Telia att starta en ny division. På Telia fanns division Teletjänster och division Nättjänster och nu skulle man starta upp division Multimedia. Logiken i ett sånt här stort företag är att har man två stora divisioner som har miljardomsättningar, då ska väl den tredje divisionen också vara ganska stor. Så man allokerade 120 miljoner till division Multimedia utan att det egentligen fanns någon verksamhet. Den lilla verksamhet som fanns var jag själv och en kollega som heter Ken Ceder⁶⁹, som jag hade träffat på en kurs på Stockholms universitet våren -94, som hette internet och som Jacob Palme höll i. Ken var då på Telia Research och vi fick över lite folk från Telia Research som hade jobbat med interaktiva tjänster där och tittat på det. Det här var årsskiftet -94/-95 som division Multimedia startade. Vi satt i ett nerlagt kök på Mårbackagatan, i hus Gustav. Det var väldigt mycket skunkwork-verksamhet och vi byggde på en prototyp för en onlinetjänst. Prototypen visade vi sen upp på Sollentunamässan om en interaktiv generation, en mässa som var våren -95. Det alla gjorde då var att man skulle ha en metafor för sin onlinetjänst. eWorld hade en stad där man kunde gå till Posten och gå till biblioteket. Trygg Hansa hade försäkringshuset med olika våningsplan för de olika tjänsterna. Vi hade en galleria som metafor. Det visade sig sen att det var ett ganska dumt sätt att göra en webbsida på, men så skulle det vara i alla fall och vi började bygga på en tjänst. Vi hade sagt på våren -95 att vi skulle ha lansering i september -95 av Passagen som det skulle heta då, som skulle vara en onlinetjänst för internet som skulle ha betalsystem och som skulle ha bundlat med uppringt internetabonnemang. Så klart var vi inte klara i september -95, men vi lanserade i alla fall ett länkbibliotek. Vi samlade helt enkelt bra länkar till olika sajter under Passagen. Den riktiga tjänsten lanserades först våren -96. Men eftersom det inte fanns så mycket annat på

⁶⁹ Ken Ceder, f. 1960, internetentreprenör. FM i systemvetenskap, Uppsala Universitet. Var med och startade Passagen 1994 och var senare med och grundade Framfab och Bredbandsbolaget.

nätet så blev den här länksamlingen snabbt populär och blev sen en väldigt bra grund när vi lanserade vår riktiga tjänst. Vi hade en tro fortfarande på att ”vi ska vara internet i Sverige”, en väldigt naiv tro att företag som ville finnas på internet skulle komma till oss och så skulle vi se till att de fanns där, vi skulle se till att de kunde få betalt, att det fanns e-handel, vi skulle se till att man kunde sälja digitalt innehåll. Torget startade ungefär samtidigt och vi var båda kunder till Netscape⁷⁰. Netscape byggde förutom sin browser två stycken backendsystem: dels ett Content Publishing-system, Netscape Publishing Server, dels ett e-handelssystem, Netscape Commerce Server. Vi köpte e-handelssystemet och Torget köpte publiceringssystemet. Ingen av oss kunde någonsin göra någonting särskilt bra med det, för massor med pengar. I alla fall kom vi snart – det här var väl hösten -96 – på att det kanske var lite förmätet att tro att vi skulle vara internet i Sverige, utan då inriktade vi oss istället på att göra en portal som skulle vara ingången för människor. Vi skulle samla nyheter, vi skulle ha chattar, vi skulle ha diskussionsforum, vi skulle ha länkar. Och det här blev väldigt populärt, Passagen var ju länge Sveriges näst största sajt efter Microsofts hemsida som man kom till när man öppnade webbläsaren Internet Explorer. Fram till -99 någon gång. Jag lämnade själv Passagen årsskiftet -96/-97. Det berodde på att Telia omorganiserades, så som stora företag gör titt som tätt. De här 120 miljonerna försvann in i en ny division som hette Infomedia och Passagen hamnade under katalogverksamheten, för det var det närmaste som Telia hade i media, så var det katalogverksamheten. Och där hamnade vi under Olle Elliott som hade varit chef under Teleguide-satsningen en gång i tiden. Han var väldigt bränd och tyckte då, hösten -96, att ”Det här med internet är ju egentligen”, som han sa, ”bara en färgglad soptunna. CD-ROM är framtiden”. Pengarna styrdes över till CD-ROM-produktion: Ridsportguiden, Golfguiden och andra CD-ROM. Då tyckte jag att det var dags att gå vidare och det gjorde min kollega Ken Ceder också. Vi skulle starta en egen internetstrategibyrå, hade vi tänkt, men då började vi prata med Jonas Birgersson⁷¹ som hade gjort lite jobb åt Passagen, och hans Framtidsfabriken⁷² som var fem glada rollspelskompisar ifrån Lund som hade landat sin första kund, Bilia. De byggde ett system

⁷⁰ Netscape Communications, ursprungligen Netscape Communications Corporation, företag grundat 1994 av Jim Clark och Marc Andreessen som utvecklade den första webbläsaren Mosaic, senare Netscape Navigator. Köptes av America OnLine 1999.

⁷¹ Jonas Birgersson, f. 1971, IT-entreprenör, grundade Framfab 1995. Senare vd för Labs2.

⁷² Framtidsfabriken, internetkonsultföretag som grundades 1995 i Lund av Jonas Birgersson med flera med bakgrund i en rollspelsklubb. Framfab börsintroduceras 1999 och växte explosionsartat fram till IT-kraschen 2000.

för Bilia och tyckte att ”ja men vi slår ihop våra påsar” så Ken och jag köpte in oss för en liten peng i Framtidsfabriken och köpte en majoritet av Framtidsfabriken av Jonas Birgersson och sen började vi etablera Stockholmskontoret. Det fantastiska var ju att när vi hade fått Bilia så kom snart Volvo – eftersom Bilia var nöjda så fick vi Volvo som konto. Det var alltså vi sju personer som hade Volvos internationella webbkonto, helt otroligt så här i efterhand. Vi byggde Volvos webbsajt och det gjorde att vi kunde finansiera verksamheten utan externa pengar och var helt enkelt väldigt lönsamt. När vi hade Volvo började vi få andra kunder, stora internationella företag. Där växte ju väldigt snabbt kraven på att vi skulle kunna leverera mer och mer och man började ställa krav på inte bara att vi skulle vara tillräckligt stora i Sverige, utan vi skulle vara stora internationellt också. För att kunna möta det så började vi förvärva företag. Vi förvärvade dels ett företag som hette Coin och Computence som var dess systerföretag. Senare gick vi också ihop med ett annat företag, Netsolutions, eller vi förvärvade dem. Då är vi framme vid -99.

Ann-Sofie Axelsson: Det passar ju bra och då lämnar vi över ordet till Rolf Jansson

Rolf Jansson: Jag kom in i det här från ett helt annat håll. Bakgrunden är att Adera⁷³ var en business-to-businessbyrå som startade 1982 och vi har aldrig dansat på eller uppträtt på samma tiljor som Hans [Sydow] eller Sven-Olof [Bodenfors] kan man säga, utan det var en lite obemärkt B2B-byrå som jobbade mycket med Volvovärlden och industriella företag, små reklamkonton men alla möjliga andra insatser. 80-talet var mycket kickoffer, affärsidéernas tid, Janne Carlzon⁷⁴ och den lilla röda. Alla skulle ha en liten röd eller en liten blå eller en liten gul och så var det stora kickoffer med stora samlingar av människor och vi producerade bildspel i London och hade jättekul. Så kom 90-talet. Plötsligt kom 90-talet och då var det lågkonjunktur om ni kommer ihåg? Besvärligt, så att kontona bara försvann och särskilt de här interna dragningarna bara försvann helt och hållet. Så vi började jaga efter nya kunder, reste runt Väneren bland annat, letade industriföretag och berättade hur

⁷³ Adera, business-to-businessbyrå baserad i Göteborg, grundad 1987, som från 1997 gjorde en medveten satsning på att både bli reklam- och webbyrå. Adera börsnoterades i juni 1999 och köpte därefter företagen Astrakan och GCI Interactive. Efter stora förluster i samband med IT-kraschen såldes inkråmet ut under 2002. Resterna av Adera slogs samman med Mogul och bildade Addnode 2003.

⁷⁴ Jan Carlzon, f. 1941, företagsledare. Civilekonom Handelshögskolan i Stockholm. Produktchef Vingresor 1971–73, vd 1974–78, vd Linjeflyg 1978–80, vice vd SAS 1980–82, vd och koncernchef SAS 1981–1993. Grundare och styrelseordförande Ledstiernan 1994–2007.

duktiga vi var. På den tiden hade vi bolag ute i Europa, småbolag och PR-bolag, för det var decentralisering som gällde då och man tryckte ut ansvaret nära marknaden. Så vi hade en mix av bolag och tyckte vi var jävligt duktiga, men vi fick inga kunder. Då fattade vi att kunderna var bara fokuserade på en sak: att spara kostnader. Då åkte vi hem och tänkte till, och sa: ”Vi tänker om. Istället för att hjälpa dem att sälja så hjälper vi dem att spara kostnader”. Då hade vi hört talas om ett ord som hette databaser. Vi hade ingen aning om vad det var, men vi förstod att de här industriföretagen, om vi kunde samla kunskapen, ritningar, data och bilder i en databas och publicera och korspublicera trycksaker, DR-enheter⁷⁵ och allt möjligt ifrån en databas, så kunde du spara pengar. Vi kallade till och med detta för Autopublishing och vi sålde in Autopublishing till ett antal företag. Volvo Penta i Göteborg, som du känner Sven-Olof, var ett av de största.

Det här var vid samma tid som det europeiska huset växte fram, att Gorbatsjov ... och alla stora företag höll på att göra om sina strukturer kan man säga då, logistiken och allting gjordes om för ett gränslöst Europa. Det fanns inget Power Point på den tiden, utan då gjorde man overhead och då satt vi då och jobbade med företagsledningen och hjälpte dem att ta fram overheadfilmer, så vi visste exakt hur de tänkte, vilka planer de höll på med i de här storföretagen. Det var en gyllene tid kan man säga, för då kunde vi matcha in ett marknadsföringsupplägg för Volvo Penta i första hand och sedan flera andra stora bolag, där vi tog hand om hela deras Europasatsning, kan man säga. För att göra det trovärdigt mot alla lokala länderchefer där ute så sa vi att vi har ett helt nytt sätt att jobba, Autopublishing heter det. Och så var vi tvungna att anställa en kille från Chalmers som började tagga metadata, och när vi producerade traditionellt så sa vi att ”detta är Auto Publishing”. Kunderna trodde på oss, vi fick uppdragen, vi fick hela Volvo Pentas Europakonto och de sa upp alla andra byråer i hela Europa. Vi fick ett par andra uppdrag också. Det var ett sätt att överleva i det här svåra läget helt enkelt, att hitta en överlevnadsförmåga. Och då var vi ju tvungna att göra detta också då, vi var tvungna att konstruera en databas för att lära oss detta och det tog lite tid.

Sedan kom CD. Så vi anställde ett litet gäng, vi kallade det för Adera Digital Media, med ett tiotal medarbetare. Vi hade en sådan tanke med olika Aderabolag, Adera Publicity och alla möjliga, åtta-tio bolag. Adera Digital Media jobbade med den här tekniken. Så kom det

⁷⁵ DR, direktreklam.

CD. Jag kommer ihåg att vi var på en Volvo Penta-konferens i London med deras servicechefer runt om i Europa. Då hade någon snappat upp internet och vad man kunde göra med det och då fick jag någon anvisning på en lapp. Jag hade aldrig varit ute och tittat själv, men på den här konferensen kopplade jag upp mig via telefonväxeln på hotellet och visade hur man kunde använda internet för att tala om var serviceställena fanns och hur man tog sig dit och sådana saker och så hade vi en work shop kring hur de skulle kunna jobba med detta i framtiden. Jag kunde ju inte ett dugg om detta.

Vårt synsätt var från början att internet inte var ett medium, för att uttrycka det lite annorlunda än ni andra har berättat här, eller att kommunicera. Det var ett sätt att göra affärer. Vi tog väldigt tidigt till oss den här modellen som ni säkert har sett, från information till kommunikation eller interaktion och sen transaktion och sen transformation, att man gör om hela affärskedjan. På den tiden levde vi efter Porters teorier väldigt mycket, det här med value chains⁷⁶. Allting skulle göras om med internet som bas och vi kallade det så småningom för e-business. I sådana debatter med byråer sa vi att ”Ni har inte fattat vad internet är. Det är inget medium, det är ett sätt att göra affärer” körde vi med hela tiden så vi försökte ta en helt annan ansats till detta. Och för att leva upp till det här förvärvade vi också bolag. Det första var Astrakan, ett Göteborgsbaserat bolag som jobbade med verksamhetsutveckling med IT som verktyg kan man säga, ett slags managementkonsultföretag med IT. För att göra det på riktigt så vi byggde vidare på det. Du nämnde Telia. Vi levde naturligtvis också på ett antal stora kunder här i första skedet och Telia var en sådan. Teliabutiken på nätet var ett av de första stora uppdragen. Allt skulle gå så fort på den tiden. Det skulle vara snabbt, robust och skalbart, sa vi alltid. Snabbt, robust och skalbart, för allt skulle gå så fruktansvärt blixtnabbt. Då skapade vi – sa vi, jag vet inte om det var sant – att vi skapade den första dynamiska webbsajten, producerad från en databas. Det kan vara sant eller också påhitt, inte vet jag. Men så -96 kommer jag ihåg, då kom Linné Data, ett IT-företag från Göteborg som hade en verksamhet som kallades för interactive design. De gjorde CD-ROM i utbildningssyfte och de fick ju inte vara med på de här upphandlingarna som började hända, utan de kom och frågade: ”Kan inte vi få köpa erat det här Adera Digital Media? Ni får tio miljoner” sa han.

⁷⁶ Se Porter (1985).

Gino Vettese som han hette – han gick till Cell⁷⁷sen, så han var med i den här historien också. Då hade den här delen gått dåligt, vi hade det egentligen bara som ett säljverktyg för att tala om att vi var med på det nya. Så jag var lite fascinerad, tio miljoner för någonting som går med förlust. Kanske. Så jag frågade vår revisor, Ernst & Young – deras corporate finance-avdelning då – ”Kan detta vara något? Att sälja den där för tio miljoner?” ”Ja,” sa han, ”det finns ett bolag nere i Lund som heter Framtidsfabriken, det finns ett Icon och ni kommer ifrån storbolagsmiljön så kan ni göra samma sak som dem med eran bakgrund så talar vi om ett helt annat värde”. Så då åkte jag hem och skrev, över en helg nere i Ljungby låste jag in mig och gjorde en affärsplan – första gången vi gjorde en affärsplan – för detta nya bolag som skulle bli ett internetbaserat bolag. Jag samlade ihop delägarna i gruppen – för vi hade delat med oss av delägarskapet hela tiden – och sa ”Är ni med på det här?” ”Ja,” sa de ”vi kör”. Och så åkte vi upp till Aragon⁷⁸ i Stockholm och fick in Röda Korset och Cancerfonden och Förenade Liv, institutionella placerare och jag tror vi fick in 30 miljoner i första svängen där. Detta var alltså -96 och för oss var det otroligt mycket pengar. Vi hade alltid levt, som du sa, med kundernas pengar, ibland nära dödsporten och tittat djupt ner i det svarta hålet, men alltid klarat oss på något sätt. Och att få in 30 miljoner – eller om det var 60, det kommer jag inte ens ihåg – var ofantligt mycket pengar. Det kommer räcka till tidernas slut tänkte vi. Det gjorde det inte, men det är en helt annan historia. Så vi sa nej till Linné Data och vad hände sen? Jo, då fick vi lova en exit för de här placerarna, som ju inte går in bara för att de ska vara snälla utan vill ha en exit, och då var det börsnotering om tre år, så vi hamnade -99 kan man säga. Men jag kommer så väl ihåg när vi gjorde affärsplanen, då blev jag uppkallad till Stockholm. Det var han på ... jag ska inte säga vem det var förresten. Vår tanke historiskt var alltid att växa med kunderna ut i Europa, det var liksom de stora internationella och väx med dem och bygg med dem. Då kallar han upp oss till Stockholm och så sa han att ”Ni måste förstå att detta är vår riskkapitalkvot som vi har här, så nu ska du inte växa med kunderna utan du ska ta risk, du ska förvärva bolag ute i Europa. Så gå hem och skriv om det där avsnittet, du.” Så fick jag gå hem och skriva om och tala om vilka marknader vi skulle gå ut på och då fick vi väl med USA också. Hade det funnits någonting utanför jordklotet hade det säkert fått vara med

⁷⁷ Cell, eg. Cell Networks, internetkonsultbolag grundat av Christer Sturmark, Jan Carlzon och Magdalena Bonde 1996. Cell fusionerades med Linnédata i maj 1999 och gick samman med Mandator i maj 2000, tog namnet Mandator 2003 och köptes av Fujitsu 2007.

⁷⁸ Aragon Kapitalförvaltning.

också. Hela den här hypotesen vi jobbade på byggde egentligen på den trebenta pallen – de där tre cirklarna är precis samma. Managementkonsulter och alla ville ju vara med, från McKinsey och Andersen (hette de då), alla ville ju vara med, så det var bara att handplocka rätt personer då, fantastiskt. Till och med folk ifrån koncernledningarna på stora bolag ringde och ville hoppa över till lilla Adera från de fina jobb de hade. Det var helt otroligt. Och sen var det då IT-konsulter och så kommunikatörer i en blandning, så vi jobbade också med integration av kompetenserna.

Misstag ... gjorde vi många. Det första riktigt stora kommersiella misstaget var ett jobb för SCA Packaging. Säljarna skulle ha någon typ av onlinebaserat säljstödssystem som sedan kopplades till någon produktkonstruktionsdatabas i Bryssel. De skulle få ritningar helt online, de skulle sitta med sina skisser och grejer och lämna in. Och vi sa att det bygger vi, allting kunde vi bygga. Vi fattade ju inte från början att det går att bygga allting, men det kan ju ta två år eller åtta månader eller två veckor och det är omöjligt att veta vad de teknikerna egentligen menar när de säger att det går. För det här tog då två år för lång tid och blev stämningar och kostade oss många miljoner. Första gången vi såg att ett sånt här projekt kunde gå snett. Annars var det ju mycket mer på lek alltihopa, egentligen. Fler misstag finns det många, men de största kom väl senare ...

Ann-Sofie Axelsson: Vi kanske ska lämna dem till senare ...

Rolf Jansson: Bara ett misstag kopplat till Framtidsfabriken. Volvo sa du, vi gjorde faktiskt deras första internationella hemsida och sen kom då Jonas in. Han gjorde inget misstag utan ett bra strategiskt grepp: han gav bort ... det hette ju inte så då men CMS-verktygen⁷⁹. Alla skapade ju sina egna på den tiden för att och det gjorde vi med. Vi ville ha betalt för vårt verktyg och då så sa Jonas att ”Ni får det så att alla importörer och dotterbolag har det” och då kunde ju inte de ligga kvar hos oss för att då fick de det gratis. Då tog de över hela kontot, hela tillväxten av detta jättelika bygge. De finansierade mycket av den tillväxten och vi stod där och tittade på vid sidan om, lite avundsjuka. Det var ett stort misstag. Men jag har många fler, de kommer sen.

⁷⁹ CMS, förkortning för content management system, innehållshanteringssystem.

Ann-Sofie Axelsson: Vi kommer tillbaka till dem. Nu lämnar vi slutminuten här till Sven-Olof Bodenfors.

Sven-Olof Bodenfors:⁸⁰ Ja, slutminuter får det bli, eftersom jag by far, kan jag tänka mig, är äldst här och har gjort en ganska lång resa, så jag får börja delvis annorlunda än de andra. Jag är industridesigner från början och har därför en annan bakgrund än ekonomerna. I den skärningen mellan teknik och konst finns det någonting som man säger: ”Det går alltid att göra någonting bättre”. Man har teknik å ena sidan och så har man någon typ av intuition eller någon typ av gestaltning i den andra änden. Det där lockade mig ganska mycket och jag jobbade med industridesign under fem år ungefär på 70-talet, tills jag insåg att folk på marknadssidan hade mer pengar, kortade ledtider och skrattade framförallt jävligt mycket mer. Men det ger mig skäl att reflektera över det du sa att jag har varit på en många olika byråer och det stämmer, men jag kan säga så här: jag kanske tillhör de som har hållit det här reklamspåret eller kommunikationsspåret med utgångspunkt från konsument, människor och mottagare i helgd under hela den tid som jag har jobbat. När jag 1986 tillsammans med några kamrater startade Forsman & Bodenfors så byggde det på samma iakttagelse som man kan göra idag, att oavsett media, oavsett värld, så består det som kommuniceras till människor till ungefär 80 procent av skit och då vill man ju helst vara med och göra det andra och ta det någon vart. Där finns en oerhört stark drivkraft. Då formuleras det med utgångspunkt i den affärsnyttan i den här världen som jag då försökte skapa en affärsidéformulering ungefär att man skulle öka utväxlingen, det vill säga affärsnyttan av kundernas kommunikationsinvesteringar, med hjälp av kreativt arbete, kreativitet. Jag tror att den linjen är ganska bra för mig själv ibland att påminna mig om, för om man tar den här publiceringen, det ”svenska digitala reklamundret”, så talar man väl kanske egentligen om två under. Det ena är liksom det svenska reklamundret och det andra är IT-undret. Om man håller isär det så kommer reklamundret lite före IT-undret och det var egentligen mot den här grundläggande iakttagelsen att människor reagerar på olika saker, söker sig olika vägar, men har i grunden relativt lika liv och det som ligger ganska nära livet är också det som ofta går att kommunicera med, beteenden till exempel är

⁸⁰ Sven-Olof Bodenfors, f. 1946, utbildning i industridesign 1970. Grundade Forsman & Bodenfors 1986 tillsammans med Staffan Forsman, Mikko Timonen och Jonas Enghage. Vd 1986–2003, därefter verksam som styrelseproffs med mera.

betydligt svårare och tar betydligt längre tid att flytta och man måste ha uthållighet i den processen.

En liten bakgrund till den första frågan: ”Hur kom du egentligen i kontakt med internet och dess möjligheter första gången?” Jag har en medarbetare och partner i F&B från början, Jonas Enghage, som kom från en informatörsutbildning och inte alls var reklamare i grunden. Han läste samma tidskrifter, tror jag, som Mattias och de andra, de här datatidningarna av olika slag. Vi förde fortlöpande en dialog och på så sätt kom det på vår arbetsplats en klar och tidig medvetenhet om att någonting nytt existerade. Det är lite grann ironiskt, kan jag tycka, att den tidiga kontakten som jag tyckte att man fick av internet var i det politiska livet och inte på kundsidan, utan det var människor som Calle Bildt som hade lyssnat på Bill Clinton och andra som talade om elektroniska motorvägar och talade om vilka möjligheter det här hade och egentligen tror jag att väldigt mycket av det som man såg i teknisk utveckling framåt ledde till bilder som blev väldigt tydliga för en del människor som till exempel Postens dåvarande vd Ulf Dahlsten, som hade varit statssekreterare hos Olof Palme och därmed fått syssla mycket med samhällsvisioner. Ulf kommer vi nog till flera gånger här idag. Han såg ganska tydligt en bild framför sig som var, tror jag, relativt tidigt, att folk skulle sitta framför datorer och utträta det mesta i livet och informera sig. Det var nog riktigt tänkt, det var bara det att det fanns ett för stort gap emellan vad ett företag som Posten var och vad dess ledare ville det skulle vara. Ledare som Ulf kom att betyda oerhört mycket för att det över huvud taget flyttade sig framåt, med dessa väldiga investeringar som fanns till hands. Men att folks beteenden skulle ta så oerhört mycket längre tid att ändra, det kunde man nog också ha ganska klart för sig. Vi hade sagt att vi måste skapa affärsnytta genom kreativa lösningar kunderna, för att gradvis förflytta upplevelsen i de många människornas huvud och om man då arbetade i reklambranschen – vilket jag tror att Hans kan intyga – så fanns det ju en mediefattigdom egentligen i det svenska reklamlandskapet, vilket gjorde att kvalitetskonkurrensen trots allt blev ganska hög omkring lösningar som var idébaserade.

Någonstans i den vevan så kom vi på F&B att få ansvaret för hur Posten skulle framtona och uppfattas. Jag minns att vi började jobba in oss i förhållande till vår egna affärsidé att skapa affärsnytta genom kreativa lösningar, för att gradvis förflytta upplevelsen i de många människornas huvud. Vi mötte samma människor som flera andra här, fast vi mötte dem på ett annat sätt. McKinseykonsulterna som var inne på Posten hade i väldigt hög utsträckning en bild av att förändringens vindar var sådana att man inte skulle vara ett

företag som serverade människor med logistik eller brev eller någonting annat trist, utan man skulle bli ett medieföretag. Hela mediedefinitionen fanns just i den här tiden kring -94 till -96 någonstans, på något sätt så låg det här att förflytta sig, att göra om, att några ganska tydliga ledare var där och tyckte att det här skulle komma att ske fort. Mot det stod att stora företag på industrisidan, Volvovarumärket till exempel, hade ingen som helst bild av vad som skulle kunna ske och det gav väl utrymme för dem som kunde sälja systemlösningar av olika slag. Det här blev ganska paradoxalt och vi på Forsman och Bodenfors kom att diskutera ganska mycket vad det var vi såg växa fram. En kille som hette Erik Sollenberg var ett tag marknadschef på Posten och han kom senare att efterträda mig som vd på F&B. Vi jobbade nära tillsammans och någonstans kom väl vi att fundera över att om man nu tar den här väldiga investeringen i Torget, som var relativt lätt att göra eftersom det här var pengar som genererades i ett statligt monopolföretag med miljardvinster som man kunde stoppa in. Hur såg då kostnads- och intäktsanalysen ut på det här? Om man då började oro sig för att det blev tal med tre eller fyra nollor för mycket, så hur skulle man förhålla sig? Och jag tror att vi någonstans upptäckte att vi inte alls var på tvären till själva tankesättet, men att det var en för svår förflyttning att göra på för kort tid. På så sätt kan man ändå säga att någonstans här så mötte vår affärsidé om att skapa bra kommunikation möjligheterna med de nya tekniska plattformerna.

En av de slutsatser vi kunde dra något år senare var att webbyråernas snabba tillväxt var en del av den här hypade förändringsprocessen, men vi insåg ganska snart att de ganska snart skulle komma att antingen stanna i sin smala nisch, eller tvingas utvecklas åt ett mycket, mycket bredare håll och bli fullständiga konsulter för kundföretag och klara alla slags kommunikationsproblem. Så vi sa: ”Hur förhåller vi oss som byrå till detta?” Då kom vi ganska snabbt fram till synsättet att nätet bara var ett medium, men med enormt spektrum och stora möjligheter – för det var väldigt mycket i den tiden när flera andra började förklara ungefär vad det här hade för amplitud – men för oss så var det nog så att vi till en början skulle agera i ett relativt smalt fält av nätets möjligheter och därför antog vi definitionen att ”it’s just another media”, därför att det inte skulle klara sig utan dialog, det skulle inte klara sig utan att man hade respekt, det skulle inte klara sig utan att det uppstod någon nytta hos människorna som använde det här. Och ett tag var ju nyttan begränsad till att man över huvudtaget skulle kunna hitta i det, men sen skulle det så småningom komma att utvecklas. Om man som varumärke eller företag skulle agera i detta så var man tvungen

att se hur det hängde ihop i en kedja av olika kommunikationsdelar. Och där någonstans kan man säga att vi stannade ganska mycket i rollen av att vara en byrå kring kommunikation, och drog inte ut några som helst växlar eller affärer att man skulle kunna göra någonting vidare, eller sätta upp en alldeles egen låda eller någonting sådant för att exploatera en marknad. Vi hade fortfarande den grundläggande bilden av att det var företagets relationer till sina konsumenter som vi skulle ta hand om på ett kreativt sätt.

Där kan man väl tala lite om hur det här upplevdes. Ja, finansiering var ju egentligen ingen fråga i vår värld, utan för oss handlade det väl om att importera kreatörer som i grunden var intresserade av kommunikation och som likt Jonas, som fanns hos oss, hade en mogenhet eller en kunskap eller ett öppet sinne i förhållande till de möjligheter som kunde dyka upp. Och låta de någonstans vara, ska vi kalla det för inspiratörerna till de andra, men att man måste omfatta kvalitetsfrågan. Det här kom kanske möjligen något senare. Vad ska vi säga mer om det här? Jag har alltid haft Frankrike som mitt andra hemland och jag hade ju sett de här tidiga sakerna alltså typ Minitel och motsvarande och insett att det fanns ett tryck egentligen för alla konsumenter att lösa saker på ett lite snabbare sätt. Jag blev väldigt bekymrad, ska jag väl säga, inte för Torget i sig som en företeelse, men den otroliga förväntan som dök upp i ett samhälle under lång tid. Och för mig som byråledare så kom det mer att handla om, jag tror det var [Rolf] som sa att jorden räckte inte riktigt till, för det gjorde den ju inte med tanke på alla business case eller möjligheter som presenterades eller hur världsmarknaden skulle kunna domineras. Jag tror kanske att det var en smal lycka att förhålla sig skeptisk och faktiskt räkna på saker som man ställdes inför och titta på att det skulle gå åt betydligt mer än sex miljarder människor för att betala för de villfarelser som affärskoncept ibland kunde ge. Och det var nog ingen skillnad i kommunikationsindustrin, om vi säger såhär att vi blev vid vår läst och försökte göra allt så bra som möjligt och hur det gick tror jag vi kommer till i nästa avsnitt.

Ann-Sofie Axelsson: Nu tar vi en halvtimmes kaffepaus och piggar upp oss lite och återsamlas kvart över tre.

-- Kaffepaus --

Gustav Sjöblom: Klockan är inte riktigt kvart över – man får tacka för disciplinen. Nu går vi vidare här och i kronologin har vi kommit fram till ungefär 1998 – det är lite olika i

lite olika berättelser. Nu börjar vi alltså om från början och ni får ta vid och berätta vad som hände sen när boomen började ta riktig fart under åren från 1998 och framåt och kanske genom kraschen som kom sen också. Vi är fortfarande intresserade av ungefär samma frågor – och som sagt, se dom här frågorna mera som en riktlinje och berätta er egen berättelse. Eftersom det inte blev tillfälle att kommentera under den första halvan kan ni om det går gärna väva in det, eller kanske ta det innan ni börjar er berättelse om den här perioden. Vi ska se till att försöka hinna få en stund på slutet när vi sammanfattar och pratar om helheten och där det blir mera interaktion Vi har till ungefär kvart i fem på oss. Om ni kan hålla er till ungefär fem minuter – det är inte mycket tid, jag vet – så att vi hinner gå igenom hela ledet så vore det bra. Varsågoda. Vi börjar med Mattias Hansson igen.

Mattias Hansson: Tack. Jag tänkte på ett par om möjligt sedelärande historier – om möjligt för ytliga för arbetet som skall göras här men jag tror att de kan säga någonting om tiden vi levde i. Jag läste häromdan i Dagens Industri att det idag finns cirka tio aktiva VC-bolag⁸¹ i Skandinavien. Jag tycker det låter oerhört lite och jag har inte kollat det, men ... Det finns cirka tio venture capital-bolag idag som är beredda att satsa i ventures, medan det då för 10–15 år sen fanns över 200 och jag tror att det var viktigt. Det har nämnts några namn – jag tror att det var Rolf som nämnde tidigare. Det fanns alltså riskvilligt kapital under den senare delen av 90-talet som möjliggjorde detta. Sen kan vi skratta ibland åt vilka galna idéer de satte pengarna i och sen kan vi ibland se ... Jag tror det var jag själv som sa det här tidigare: Jag är glad att det fanns såna som Stenbeck och Ulf Dahlsten som vågade använda resurser till att satsa på Mattias [Söderhielm] och andra. Även om många av just dom satsningarna kanske inte finns kvar så ser vi hur kunskap därifrån lever kvar och var nödvändig för att bygga det som senare landade i det att svenska reklambyråer till exempel vinner guldlejon i Cannes⁸² och One Club och allt vad det heter, alla priser de vinner.

Ett par såna historier som jag var med om och som jag har tagit med mig och som lärde mig mycket. Ett sånt VC-möte jag hade ... Jag var involverad i utkanten i flera av de här nya satsningarna som kom då. Alla vi som stått i närheten av en dator som var uppkopplad

⁸¹ VC-bolag, såddkapitalföretag som ger initial finansieringen till entreprenörer för att starta företag..

⁸² Eg. Cannes Lions, festivalen grundad 1954 med inspiration från filmfestivalen i Cannes. Cannes Lions kallas ofta för ”inofficiella VM i reklam”.

till internet fick en massa olika konstiga erbjudanden att prata om det eller att konsulta om det. Det har säkert alla i panelen, på ett eller annat sätt. Jag fick en massa erbjudanden om att vara med i många av de här upstart-bolagen för att jag hade en kunskap om innehållet och content-generering i de nya kanalerna. Det behövdes och modellen som ofta användes då var att man fick en styrelseplats och ett litet deläggande gratis. Man fick 0,5 procent i Eurofootball.com mot att man sett till att anställa en chefredaktör och sett till att content-biten höll någon sorts klass. Då hade jag en massa såna där olika och de flesta finns inte idag. En historia som jag kommer ihåg är Zoo Village – Zoo Village finns – kanske ett av de bästa exemplen. Klassisk internethistoria, startades hemma i pappas garage av två killar som sålde skateboardkläder, packade själv i lådor och gick till posten och skickade iväg. Sen fick någon nys om detta – jag kommer inte ihåg vem det var, men jag tror det var Johan Staël – och började köpa upp det och tog in såna som mig i utkanten. Jag hade ingen erfarenhet av styrelsearbete men blev ändå med i styrelsen och fick en liten procent bla bla bla. Sen var jag med på styrelsemöten och sen gjorde jag annat i två månader och så kom det ett nytt styrelsemöte. Då hade de anställt en DJ på kontoret. Då var Tony Zoulias anställd som DJ för att han skulle DJ:a på kontoret för personalen och skulle skriva om musik för dem som köpte de här skateboardkläderna. Micke Elmenbeck⁸³ som nu är på *Bon* var anställd som någon slags nöjesförbättrare. Alltså, det var helt galet. På två månader anställdes 30–40 personer och lönsamheten gick ju från väldigt god för de här två kompisarna hemma i garaget, till att man satt med alla de här människorna som skulle betalas och köpa skivor till Tony Zoulias. Det gick ju helt åt skogen, men alla som var involverade i det vittnar idag om att de lärde sig massa olika saker på detta, säkert de som satte pengarna också. Jag ville nämna att det fanns det här riskvilliga kapitalet och alla vi som inte varit i närheten av kapital innan eller som varit i närheten av den här typen av produktionsresurser lärde oss väldigt mycket. En sak som jag lärde mig var på ett sånt här möte för Boxman⁸⁴, som jag också var involverad i. Boxman sålde, vill jag minnas, CD-skivor och videofilmer på nätet och var också en fysisk affär. Då skulle vi ha mer pengar och då var vi på nåt riskkapitalbolag som SAS-Janne var involverad i, vad hette det?

⁸³ Michael Elmenbeck, f. 1971, grundade tidskriften *Bon* 2001.

⁸⁴ Boxman, svenskt ehandelsföretag som sålde CD-skivor och DVD-filmer över nätet från 1997 till konkursen i samband med IT-kraschen 2000.

Okänd: Ledstiernan⁸⁵.

Mattias Hansson: Ledstiernan var det ja, och det var mitt i sommaren och det var väldigt, väldigt, väldigt varmt i det här lilla konferensrummet utan fönster som man alltid sitter i i Sverige, inklämt någonstans i nåt kontor på någon fin gata. Där var vi fyra, fem väldigt nervösa personer från Boxman, inblandade på olika sätt, och de här Ledstiernanmänniskorna med SAS-Janne i fronten. Vi behövde mer pengar – jag kommer inte ihåg exakt. Vi var väldigt, väldigt nervösa för vi behövde verkligen de här pengarna för att kunna fortsätta. Då var det så varmt därinne så folk nästan svimmade, det var fruktansvärt varmt och solen stod på utanför och det var ingen air conditioning. Alla är skitnervösa för SAS-Janne, för det är ändå *Riv Pyramiderna*⁸⁶ och han har byggt upp SAS och är så fint solbränd så det nästan gör ont i en. Mitt i det här mötet reser sig SAS-Janne upp och säger ”Ni får vänta ett tag” och alla bara tittade på varandra: ”Vad fan är det nu? Han gillar nog inte våra idéer ...”. Så kommer han tillbaks fem minuter senare med en stor tillbringare med vatten och ett glas och sätter sig ner på sin plats och håller upp ett glas åt sig själv och dricker. Den typen av närhet till det vi behövde göra för att förnedra oss – ingen vågade be honom om vatten. Den här typen av historier har jag flera stycken, inte bara på det hållet utan hälften på andra hållet, men ...

[blir serverad vatten, vilket leder till allmän munterhet]

Ja, tack. Den här generositeten fanns inte då. Någoting i den här historien jag berättat, både det som var fascinerande att det fanns kapital, men också att det var de som satt som styrde. Jag och mina kollegor under de här åren var egentligen bara genomförare och idégivare, men ett annat sånt här vittnesseminarium skulle kunna vara med de som finansierade det här, där i princip ingen någonsin av de som jag träffade hade någon som helst kunskap om varken teknik eller media ...

Hans Sydow: ... eller konsumenter.

⁸⁵ Ledstiernan, riskkapitalbolag grundat 1994 till vilket flera näringslivsprofiler varit knutna. Jan Carlzon var medgrundare och styrelseordförande 1994–2007.

⁸⁶ Carlzon (1985).

Mattias Hansson: ... eller konsumenter, närheten till konsumentdrivna produkter, utan de var så oerhört drivna av att vara med att synas i den här svängen och det var en intressant drivkraft som man fick lära sig mycket om under de här åren. En sorts infallsvinkel.

Hans Sydow: Och ändå skall vi inte tycka synd om de där riskkapitalisterna som gav bränslet till hela dotcomboomen, därför att de är just riskkapitalister och i ordet ligger att man har tillräckligt mycket pengar för att man skall kunna riskera, om det är egna pengar eller other people's money vet jag inte, det växlar, men det var de som gjorde hela den här resan möjlig för de företag som växte upp. Från mitt perspektiv då, som ansvarig för en reklambyrå som hette Garbergs⁸⁷ då, -97 och framåt, så såg ju vi möjligheten att växa med det nya internet. Vi började bygga en grupp företag som fick ett fantasinamn som hette Audumbla och vi växte dels med disciplin – vi var väl en 35 personer på Garbergs och vi växte med olika disciplinexperter allt ifrån direktmarknadsföring till mediaexperter till annat, men vi växte också med internetföretag. Vi köpte inte bara, eller blev partner med, för vi finansierade med egna pengar genom att ge ut aktier i den här växande gruppen så köpte vi en webbyrå och det hade vart helt okej och troligen tillräckligt, men vi såg dessutom inte var gränserna gick mellan kommunikation och teknik. Kommunikation var ju det som vi ville hålla på med, men vi trodde också att tekniken också ingick i det så vi köpte också några teknikkonsulter som ingick i detta. När det till slut började vika i marknaden runt 2000–2001 någonting var vi omkring 200 personer i den här gruppen. Då började nedmonteringen och till slut så var vi en liten, hälsosam kommunikationsbyrå igen, tillbaka till ungefär där vi startade i antal men ett antal blåmärken senare. Så det var en learning egentligen: gränssnittet mellan kommunikation och teknik som vi inte riktigt fattade. På kundsidan mötte vi flera av de där som du satt i styrelsen i, bland annat ett du nämnde – och vi mötte flera dotcomföretag, som det kallades, som kunder. Valutan de ville köpa kommunikation för var nästan alltid aktier. Vi gick in i ett par förhållanden och jag minns ett företag – som jag inte skall nämna vid namn för det var gulliga människor – men vi hade väl kanske fem möten med dem och mellan varje möte bytte de affärsidé. Det var väl under loppet av sex-åtta månader någonting. De kom tillbaks till oss och sa att nu har vi

⁸⁷ Garbergs, reklambyrå grundad 1987 med säte i Stockholm.

tänkt om, nu är det nytt och sen sex veckor senare upprepades det och så höll det på så här, ett sökande. De var naturligtvis finansierade av någon av de här riskkapitalisterna som det fanns 200 av. Men på så sätt, ur denna resa och denna krasch som kom sen så kom en fantastisk massa entreprenörskap. Ur askan reste sig en massa människor som hade fått smak på eget företagande och det tycker jag det var väl den stora behållningen efter detta. Människor som visste att ”Jag kan göra det möjligt. Just det där kanske inte gick och just den där satsningen kanske gick åt skogen, men det är kul att driva företag, det är kul att göra saker och hitta på saker och nästa gång kanske det funkar.” Så jag tycker det kom en otrolig energi ur detta.

Ann-Sofie Axelsson: Vi går vidare, Johan Ihrfelt.

Johan Ihrfelt: Alright. Det är ju väldigt lätt att prata om -98 till 2000 utifrån företags- och affärsperspektiv. Jag skall försöka från nåt annat håll också. Vi var inte fullt så inne i VC-världen, eller vi jobbade inte med så många finansiärer, vilket jag till viss del tycker kändes rätt bra att inte vara där ute. Anledningen till det var att vi hade klarat oss fram till -97 på egna medel, eller vårt moderbolag hade tagit in 20 miljoner tror jag vid ett tillfälle och det var egentligen det enda vi plockade in. Vad vi däremot gjorde vad gäller vår webbyråverksamhet och konsultverksamhet var att vi i stället för att försöka förvärva en massa bolag runt omkring – för vi hade byggt oss upp i Norden och Tyskland – var att vi slog oss samman med en amerikansk aktör, Razorfish⁸⁸, som vi hade känt sen lång tid tillbaka. Jag pluggade väl egentligen på NYU samtidigt som grundaren där, Jeff [Dachis] och gänget. De hade en liknande inriktning som oss. Vi upplevde att vi var hyfsat långt ifrån teknikhållet, vi hade inte kommit fullt så långt med affärstänket, vi hade rätt mycket duktiga kreatörer och designers – upplevde vi det utifrån vårt lilla perspektiv – och det var deras pitch till den amerikanska marknaden. Vi var ungefär likstora, så vi slog oss samman där i slutet på -97 och sen gjorde vi en hejdundrande notering på Nasdaq⁸⁹ tillsammans -98,

⁸⁸ Razorfish, amerikansk interaktiv mediebyrå som grundades i New York 1995 av Craig Kanarick och Jeff Dachis. Razorfish fusionerades med Sprays konsultdel 1997-98. Razorfish köptes sedan av SBI Group 2003, av Microsoft 2007 och av Publicis Groupe 2009.

⁸⁹ NASDAQ, förkortning för National Association of Securities Dealers Automated Quotations, elektronisk börs grundad 1971, med säte i New York. NASDAQ profilerar sig främst gentemot snabbväxande företag med högre risknivå än på New York-börsen och stod därför i centrum under IT-

vilket var en överklig upplevelse. Jag och Jonas Svensson⁹⁰ – en annan huvudmedgrundare till Spray om man får kalla honom för det – var där över tillsammans med de två grundarna till Razorfish och så satt man där på golvet i New York och såg de här hundratals människorna – det var fortfarande när det var live – och man räknade ner minuterna och sekunderna till dess att aktien skulle börja handlas. Plötsligt så small det, börsen öppnades och det började tradas och aktien gick upp och ner upp och ner och det var, vid det tillfället, har jag fått berättat för mig, den största aktieuppgången över huvud taget, den största succé-IPO:n⁹¹ vid det tillfället. Sen kom ju en massa fler dotcom-bolag och allting sådant och rekord slogs på rekord ungefär, i hur högt de här bolagen kunde värderas. Jag och Jonas gick ut därifrån lite vimmelkantiga och firade genom att köpa varsina Paul Smith-solglasögon ungefär. Så tog vi en kopp kaffe och undrade vad det här var för konstigt och där gick vi i våra jeans och Converse ungefär medan Jeff som var vd var runt där och pratade med alla analytiker. En liten anekdot, men tack vare det – för huvudkontoret och ledningen skulle skötas av amerikanerna – drog vi oss ur både managementmässigt och ägarmässigt och fick ett rätt bra kapitaltillskott. Alla de pengarna – storleksordningen skall jag inte säga för det var väldigt mycket pengar – satsade vi i nya verksamheter. Totalt byggde vi ett tjugotal verksamheter, varav ett femtontal faktiskt finns idag i olika former. Vi gjorde en undersökning av en annan anledning och det är ungefär 2000 anställda i det som kan hänföras från Spraytiden. Den större verksamheten var väl egentligen medieportalverksamheten som vi hade sen också och där var vi ute och förvärvade bolag. Men det kanske inte är det mest intressanta från det här perspektivet, affärsförvärv och galenskaper och sådant. Möjligtvis, vad vi kunde känna var att det var säkert bra med en boom från många perspektiv, men det var ju otroligt smärtsamt och svårt att driva verksamheter på nåt sunt sätt. -94 till -97 var jag tvungen att kolla på vinsten – jag hade ju ont i magen hela tiden för kassaflödena – men från -97 och framöver var det bara tillväxt som gällde egentligen och om du inte levererade på det var du ute. Bankers och finansvärlden styrde rätt mycket över hur vi som management skulle styra verksamheterna. Nu skall inte jag sitta här och vara bitter över det, för det var fantastiska erfarenheter och upplevelser, men det var synd. Jag tror inte att världen mår bra av så pass

boomen. NASDAQ gick samman med svenska OMX AB 2008 och bildade då NASDAQ OMX Group.

⁹⁰ Jonas Svensson, f. 1968, entreprenör, var med och grundade Spray 1995,

⁹¹ IPO, förkortning för Initial Public Offering, börsintroduktion.

kraftiga kraschar som det faktiskt var på den tiden. Men det var kul på alla möjliga sätt och vis att bygga portalverksamheter och vi var störst ett tag där och man sitter i fransk TV med tre franska före detta franska presidenter och skall prata om beteendena och förändringar och sånt där. Men jag upplever att under den tiden gick man ifrån att prata väsentligheter. Det blev bara affär och affärspotentialer och allting sådant. Från -94 till -97 var det fullt av att internet var demokrati, det var nya smarta medier och det var mycket bättre diskussion om själva produkten. Från -97–98 och framåt var det business, men det var inte bra business. Även om 70 till 80 procent av det som sattes på plats har ju sen bevisats kanske.

Gustav Sjöblom: Och det trots alltså att du och Jonas Svensson hade kontroll över majoriteten i företaget? Drogs ni ändå med i det här beroendet av bankers och ...

Johan Ihrfelt: Ja, det gjorde vi, mycket därför att vi även var på väg att notera vår portalverksamhet. Även vi blev mer och mer liksom ... det var marknadsdominans. Vi hade aldrig noterat vår Sprayaktie, men vi hade spritt ägandet till en massa personal, så aktien spreds på stan. Plötsligt fanns vi på en lista med noteringar och man hade sitt eget ansikte på *Dagens Industris* förstasida, att jag var värd 2 miljarder ungefär, utan att vi egentligen hade sålt en aktie och inte heller kunde eller ville.⁹² Ja, det är flerbottnat vad det egentligen är som gjorde vad. Vi hade seriösa styrelsemöten där vi undrade: ”Okej, nu är vi faktiskt mer värderade än en stor del av de svenska industribolagen är. Skall vi börja diversifiera? Vi måste köpa upp skogen i Norrland. Låt oss gå in där.”

Okänd: Tänk om ni hade gjort det.

Johan Ihrfelt: Vi höll oss till vår läst och jag tror att det var rätt ändå. Skog hade varit bra om man bara hade haft affärer ... Vi fick pengar från amerikanska småsparare, om man nu får kalla det för det, och satsade i en massa nya ventureverksamheter här och det var väl bra.

⁹² Ihrfelt och Svensson var föremål för flera artiklar i affärspressen, t.ex. 'De nya medieentreprenörerna – Spray', *Veckans Affärer* måndag 10 mars 1997, 'Han ska bygga det digitala folkhemmet', *Dagens Industri* måndag 3 maj 1999, 'Johan Ihrfeldt – Portalfiguren som ska bli global', *Vision* onsdag 12 april 2000, 'Jonas Svensson & Johan Ihrfelt – Dyra i drift', *Veckans Affärer* Måndag 21 augusti 2000.

Mattias Söderhielm: Det var en galen tid. Själv kom jag bara upp i en och en halv miljard i pappersvärde. Du slår mig där. Det var inte pengar längre, det var poäng. Folk slutade ju tänka i termer av pengar, utan allting handlade om att nu är vi värda såhär mycket och nu har vi större börsvärde än Kinnevik och nu har vi slagit det här bolaget också. Det blev en otroligt osund stämning. Framfab börsnoterades våren -99 och fram till dess hade bolaget varit ett sunt bolag. Det hade gått med vinst, ordentlig vinst dessutom. Det var ju inte så svårt i den världen, med kunder som ropade på mer hela tiden. Vi hade försökt odla ett företag. Vi ville vara lite webbvärldens, internetkonsultvärldens IKEA. Vi ville vara de sparsamma, inte smålänningarna men skåningarna om man så vill, och i kontrast mot de glittriga Stureplanskonsulterna och försökte odla en den attityden. Vi höll oss ganska långt bort från reklamvärlden. Även om vi hade egna kreatörer och designers och så, så var vi mera teknikinriktade på Framfab. De företag vi hade förvärvat passade väldigt bra in i den företagskulturen. Men sen kommer börsnoteringen och helt plötsligt är det någonting annat som styr belöningsystemen hos ledningen i företaget och de stora aktieägarna. Helt plötsligt är det inte längre om företaget går med vinst, om företaget gör kunderna nöjda, om man tjänar pengar på verksamheten, utan helt plötsligt är det den här aktiekursen som går upp och ner. Det ligger i aktiekursers natur att de går upp och ner, det är liksom väldigt mycket brus i en aktiekurs. Men så var det på ledningsgruppmötena och styrelsemötena, att hade kursen gått upp den dagen var alla glada: ”Ja, vad vi är bra”. Hade kursen gått ner den dagen så var alla deppade, istället för att man var glad eller deppad över hur det gick med verksamheten. Det här blev väldigt osunt. Jonas Birgersson, som fram tills dess hade varit väldigt jordnära, rycktes med i det här, också den enorma mediala uppmärksamhet som riktades mot bland annat Framfab och kände, liksom vi andra, en enorm stress över att ”Oj, nu måste vi leverera här och våra kunder ropar på att vi skall ha mer leveranskapacitet, vi måste finnas i fler länder.” Vi började förvärva bolag – själv var jag ansvarig för Mergers and Acquisitions-delen på Framfab och köpte bolag i tretton olika länder i Europa och i USA, bara för att hänga med i den här kapplöpningen.

Och kunderna ... Volvo hotade hela tiden att om inte ni ser till att leverera det här projektet nu så går vi till IBM i stället. Samtidigt hade man media, och man hade den här börskursen. Någon av våra tekniker hade utvecklat ett litet program så man kunde visa aktiekursen i realtid längst nere i hörnet på skärmen. Våra anställda hade ju optioner, vilket

gjorde att alla anställda hade den här lilla tickern nere i högra hörnet på datorn installerad och ägnade mer tid åt att följa aktiekursen än att göra bra saker till kunderna.

Samtidigt började vi starta olika sidoverksamheter. Den första sidoverksamheten som vi startade, Bredbandsbolaget, var en väldigt sund och bra sidoverksamhet. Det var någonting som vi trodde på och det kom utifrån att vi såg ett behov. Det här -99 och blev en sån fantastisk framgång att Jonas Birgersson kände att nu måste vi göra om succén: ”Vi skall starta nya verksamheter” och det kom ett pärlband: Trygghetsbolaget, Hårdvarubolaget, Idébolaget, många ”-bolaget”. Varje gång vi skrev en press release om det så fördubblades kursen. Vi hade rekryterat in tunga namn till styrelsen från svenskt näringsliv, bland annat C. W. Roos⁹³ – som kom från Ericsson där han var förste vice VD och finanschef – som styrelseordförande och ett antal andra som var väldigt skeptiska i början och tyckte att vi borde fokusera på kärnverksamheten och inte borde sprida oss för tunt, inte satsa på sånt som låg utanför kärnverksamheten och sade: ”Nej då. Nej, vi ska inte starta Hårdvarubolaget.” Sen dagen efter har Jonas Birgersson ändå skickat ut en press release om att nu startar vi Hårdvarubolaget och så fördubblas aktiekursen. Sen får han lite smäll på fingrarna vid nästa styrelsemöte: ”Det var kanske inte så bra, men okej, låt gå för den här gången.” Sen kommer nästa idé upp, Jonas går emot styrelsen igen och kursen fördubblas. Då börjar ju styrelsen i det läget att fundera: Det kanske är mig det är fel på. Uppenbarligen har de här unga människorna fattat någonting som jag inte har fattat, för kursen gick ju upp. Det är väldigt svårt för en styrelse i det läget att säga nej. Det är väldigt svårt för en styrelse i det läget att avskeda vd för att vd gått emot styrelsen. Det slutade med att de här tunga erfarna människorna blev ja-sägare, vilket naturligtvis fick konsekvenser när marknaden plötsligt försvann. Samtidigt som värderingen för aktien sjönk, så fick man den här onda cirkeln att när kursen började gå ner så mädde de anställda dåligt, då började kunderna fundera: ”Jaha, det skrivs negativa artiklar om det här företaget, kanske inte så bra att lägga några fler pengar på just det här företaget”. Framfab förlorade alla sina kunder i Stockholm. Alla kunderna i Stockholm försvann i samband med nedgången. Vi hade kvar kunderna i resten av landet, i Malmö och vi hade IKEA som kund, vi hade Volvo som kund. Dem behöll vi, men alla Stockholmskunderna försvann, i trendkänsliga Stockholm. Det blev naturligtvis den här självuppfyllande profetian från

⁹³ C-W Roos, f. 1941, tidigare finanschef på Ericsson som blev ordförande för Framfab.

medierna, både i uppgång och nedgång. Jag var på slutet kommunikationschef, sista halvåret innan jag lämnade 2001. Vi hade inte en enda positiv artikel under den tiden, samtidigt som det skrevs lika mycket om oss som det skrevs om Ericsson. Det var en mycket lärorik tid – inte så roligt att gå till jobbet, men otroligt lärorikt. Men ändå, ur allt det här kom det ju ändå, som det har sagts tidigare, väldigt mycket erfarenhet som det sen kunde byggas nya och sunda verksamheter på när väl allt det här osunda hade försvunnit. I det läget, startade man en sund verksamhet så kunde man vara säker på att det nästa vecka fanns någon annan som hade skaffat massor med finansiering till en copycat, till att göra samma idé, mycket mer finansiering än vad man själv hade och på det sättet så omöjliggjordes sund affärsverksamhet i den världen. Det gick inte att driva sunda bolag och som sagt, det är inte bra för de företag som verkade då, men det kom nya företag ur de här ruinerna som har varit bra för Sverige.

Ann-Sofie Axelsson: Vi kommer till det i nästa avsnitt, till de sunda verksamheterna som växte fram. Varsågod.

Rolf Jansson: Adera igen då – vi gjorde om hela vår affärsidé för att hjälpa kunderna till affärer med internet som bas. Det var det som vi kallade för e-business. Vi drevs av samma tanke som alla andra. ”Världens största tillväxtmarknad någonsin”, sa Gartner Group⁹⁴ om internetkonsultmarknaden. Egentligen var det en analys över e-handelns utveckling de hade gjort, men alla internetkonsulter tog den här analysen och sa att ”Detta är internetkonsultmarknadens utveckling” och ingen frågade hur man kunde göra den kopplingen, faktiskt. Jag kommer ihåg att i vårt prospekt så fanns den här kurvan med. För att ta höjd på den marknaden så skulle man ha kompetens i den trebenta zonen som vi sa, eller de tre cirklarna, och tillväxt gällde ju, så alla letade tillväxtobjekt med ljus och lykta. Jag upplevde personligen att mycket av det här drevs av amerikanska merchant bankers. Det fanns ju en del succéfall i USA och alla använde samma case: en kemisk teknisk firma sa upp alla återförsäljare och la hela handeln över nätet; det fanns någon annan biltillverkare som körde produktutveckling med nätet som bas och så vidare. Alla hade

⁹⁴ Gartner Group, sedan 2001 Gartner Inc., amerikanskt konsultföretag med inriktning på informationsteknik och rådgivning.

samma case ungefär. Nästa månad kommer det till Europa och då är vi där och finns på plats med våra resurser, så det gällde att bygga och bygga och bygga.

För att leva som vi lärde då – för det handlade ju mer om affärer än kommunikation i vår värld, till skillnad från Sven-Olofs värld – så tillsatte vi en ny vd. Jag hoppade av, för jag var reklamman och det var ju inte så bra om man skulle ha aktievärde och så där, utan den ansvarige för McKinseys e-businesshub i Europa – de hade tre en i San Francisco, en i Europa och så en någon annanstans – blev koncernchef. Då var de uppfyllda av att ta igen förlorad mark mot er andra här, så vi skulle göra förvärv. Vi gjorde elva förvärv under 2000 när allting rasade och vi blev väl 700 personer som mest – det var ju långt ifrån vad ni var, kan man säga. Och så skulle de avskeda styrelsen egentligen. Vi sa ”Stopp och belägg!” Skapa ett bra bolag, som var vi inne på, i stället för att göra dessa snabba vansinniga förvärv. Det fanns ju inga förvärvsobjekt kvar; alla försökte heta IT någonting för att dom skulle bli uppköpta och alla var ju uppköpta redan. Men de gjorde det ändå och så fick ju de lämna båten kan man säga efter det här draget. En liten bara ... du nämnde Jeff på Razorfish och vi skulle också ha en amerikansk resa, så vi åkte dit, dels för att ta in kapital – vi tog in 300 miljoner vid det tillfället. Efter Jonas [Birgerssons] krigskassa skulle vi också ha krigskassa och vi fick ihop lite kapital på så sätt – men då träffade vi han Jeff på Razorfish och då hade vi vårän McKinseykonsult där. Han var ju jättesnygg, perfekt, han var ju utbildad i USA och allting, perfekt så och kostym och sådär. Så kom vi in på Razorfish och fan, vi blir inte mottagna fast vi har rest från Sverige, första mötet där. Vi fick sitta och vänta länge, fick en kopp kaffe så småningom och så småningom in i konferensrum och så kommer han där och tittar på oss, där vi satt med vårän powerpoint och våra fina kostymer. Då säger han: ”Sånt här känner man i maggropen om man ska gå ihop och det här känns inte bra” och så gick han. Det blev ingen affär med dem, faktiskt. Men vi var och träffade många andra amerikaner och föll på målsnöret, för de lärde sig att ... De körde in sina jurister de hade en hel klan med revisorer när vi skulle gå ihop med en stor amerikansk aktör och så skulle de titta på våra kontrakt och i Sverige har vi den traditionen att framför allt på byråsidan har vi inga kontrakt med kunderna. Man jobbar ju på förtroende, kanske i tio år, men det finns inga avtal som en jurist kan ta på, eller vi hade inte det i alla fall, eller ett och annat men inte så mycket. Så när de fattade det så packade de ihop alla advokater och grejor och drog hem igen och det kanske var lika bra det. För att få skalbarhet i den här modellen – för vi trodde ju fortfarande att vi kunde skapa en bra affär

och jag måste säga lite grand att de övningar, workshoppar som vi hade med kunder var rätt spännande. En vanlig grej vi körde med var att om du får femton miljoner i riskkapital där du jobbar i det företaget, hur använder du de pengarna för att göra start-ups och göra den affären bättre med nätet som bas? Ja, då kom det en massa idéer hur de skulle gå tillväga och sådär. Sen vände vi på övningen: nu är du kvar i ditt företag. Vad gör du för att mota de här start-upsen. Tanken var ju att de här start-upsen kommer att ta över all befintlig industri inom kort tid och det var där vi skulle vara med och hjälpa dem att överleva. Men det var rätt intressanta övningar och många av dem vi håller på med idag så många år senare och exakt dem, precis samma lösningar. Jag var i förmiddags på ett möte tillsammans med en stor statsägd, återigen, spelare som handlar om att göra om deras retailverksamhet och det är precis samma jädra grej som vi höll på med för tio år sen egentligen, fast nu gör vi den, pratar mindre och gör i stället. Hoppas jag.

Sen samlade vi vår erfarenhet efter den här kraschen och alltihop det här. Vi använde en kille som heter Anders Ewerman⁹⁵ för att göra en analys av hur kan det här gå till och skrev en liten bok om det här kallade jag för någonting med Augmentera, som just handlade om experimenterandet, sökandet efter nya idéer, nya sätt att förhålla sig, de här bindestrecksföretagen som kombinerar olika resurser.⁹⁶ Det är en del av den verklighet vi lever i och vi bjöd våra kunder att vara med i sökandet men det var ju inte så många som ville vara med och betala för att vi lekte och experimenterade. Men det var en tanke vi hade, att misslyckande är en del av det som sker just nu och det är fortfarande så: mycket teknik och många idéer kommer och försvinner blixtnabbt och en del lever kvar, så att vara med där och leta och söka är rätt spännande, tycker jag. Men jag har ingen bitter eftersmak, att det var så jävla fel. Kommer någon till mig en gång till och frågar: "Världen håller på att förändras, du får vara med!" "Ja, för fan, det är klart att jag är med. Jag försöker!" Sen om det inte går är en helt annan sak, men det är klart som sjutton att man vill vara med och försöka, det måste jag säga.

På Göteborgskalaset hade vi ett gäng ifrån Europa som vi hade förvärvat och vi hade druckit mycket öl och vin och jag kommer så väl ihåg att en kille började gråta. Han sa just såhär: "Åh. Hela världen håller på att förändras och vi är mitt i det!" och så grät han. [skratt] Så vi trodde verkligen på det. Jag själv trodde så mycket på det så att jag sålde lite

⁹⁵ Anders Ewerman, f. 1945, författare och föreläsare.

⁹⁶ Ewerman (2000).

aktier – jag blev inte så jävla rik som ni, men de pengarna jag fick satte jag i ett riskkapitalbolag, som du var inne på, Adera Venture Zone hette det och då tradade jag bort risken från internetkonsultverksamheten så att aktiekapitalet tog det här riskkapitalbolaget och så betalade jag den börsnoterade konsulten för vad dom skulle ha för detta och det kändes ju som en bra bedömning. Det var bara det att allt värde försvann ju två månader – från att ha varit värt hur mycket som helst ... Men det var kul.

[skratt]

Ann-Sofie Axelsson: Nu lämnar vi ordet till Sven-Olov Bodenfors

Sven-Olof Bodenfors: Det är ju några år här och lite tidsspann sådär ... Om man då skulle lägga in något från mitt byråperspektiv så är det ju tråkigt: att tro på vad man redan gör, att det finns någon typ av absolut kommunikativ kvalitet i produktion och innehåll oavsett medier, är det som kommer att bära framåt över tid. Det är ju jättetröst att vara den tänkaren precis i den nya tiden, eller vara den typen av motstånd eller vad man skall säga. Men jag tror det fanns flera skäl ... Jag skulle vilja anknyta lite till vad du snackade om tidigare. Jag tror precis som jag sa tidigare också, att det är oerhört viktigt att världen befolkas ibland med människor som har väldig stark tro på förändring som ser någonting som kommer runt hörnet. Jag tror också att det är oerhört väsentligt att de människorna tar risker och finansierar olika saker. Men i sista ändan undrar man: Vad behövs mer? Och det var väl den där vad-behövs-det-mer-rutan som vi satt i under de här åren. Sitter man då dessutom i Göteborg – det gjorde ju du [Rolf] i och för sig också – och inte hade några andra planer på att ha väldigt många nålar i kartan, så såg vi snarare att teknikutvecklingen var den – bland annat i Volvo och de här företagen – att det skulle gå väldigt bra att jobba från en liten bas och göra väldigt, väldigt stora saker överallt. Det tror jag var en ganska tidig observation, som jag tror faktiskt var en av de riktigt bra slutsatserna av det här. Det har ju skapat rationaliseringar utan att egentligen marknaden har vuxit särskilt mycket. Det har gjort att det har blivit en sorts utslagning över det. Där står en sida av det affärsmässigt. Den andra står ju på dotcombolagen och alla affärsbusinesscase som man speglades i då och det är klart att i en tid ... Någon nämnde väl lågkonjunkturen -92 -93 någon gång om man backar tillbaka. Nu är det inte därifrån vi pratar, men det fanns då en önskan, en

strävan att ta tillbaka förlorad mark. Vi satt med en devalverad valuta, liksom med otroligt svårt med pengar. Men det hade egentligen ackumulerats fruktansvärt mycket pengar i systemet och de här skulle ta vägen någonstans och då behöver man naturligtvis riskkapitalister. Men det var en förväntan på någonting som var rätt så messiasartad, över att den skall flytta någonting. Var den förväntan går över i en föreställning och den föreställningen får leva okritiskt vet jag inte, men den går in i till slut någon typ av förvillelse som blir rätt kollektiv. Jag undrar ibland var de berömda medierna var. Var det så att alla begåvningarna blev flyttade ut från medierna och satte sig på den andra ändan, eftersom det fanns så otroligt lite kritik i systemet? Det finns ju en tidning då som dominerade den här agendan väldigt mycket då och gör det nu också som ständigt var med och skrev upp det här som hände. Är man då i en väldigt liten marknad om man inte är i USA så blir det förhållandevis få röster och jag tror att när man då satt och tittade på det här och diskuterade det här till vardags så sa man att det är någonting som inte stämmer här. Jag gjorde på skoj en lite raljant teori som man kanske skulle varit lite försiktig med. Det var att den här generationen var några gånger i maskopi. Ett bestämde sig för att vi går till Handels och så blir vi bra på att dra fram sådana här business case med olika saker och tolka det som e-märkta saker. Ett gäng gick journalisthögskolan och ett gäng gick in på kapitalförvaltningen och sen var det ju den enda stora konspirationen där. Nu tror jag inte det såg ut så, men det var lätt att man skulle kunna beskriva en verklighet där, därför att det inte fanns – och det kan man väl se nu i den senaste finanskrisen också, att var det någon som två år tidigare hade en extremt kritisk röst så kan den inte göra sig hörd utan den skrattar man liksom åt, för det finns många stakeholders på den andra sidan. Den här överförväntan tror jag inte skulle kunna tillämpas – till exempel om vi tar det som var utvecklingen med Posten – i ett bolag som Volvo. De investerade liksom i konsulter som Framfab till exempel, men skulle nog egentligen inte kunnat gjort det på ett större plan för då hade aktieägarna förmodligen reagerat, trots att det var så lite kritiska röster.

Och den här typen av bedömningar: ”Men vi kör på i det här spåret, det här är F&B-spåret. Vi håller oss so far till det svenska reklamundret och tittar på de IT-möjligheter som kommer med att alla andra jobbar här”, det gjorde att rätt mycket av det som till en början rubricerades som webbyråer som skulle göra det här på ett bättre sätt visade sig inte ha de kvalitéer hela vägen ut som behövdes. Men det blev alldeles utmärkta leverantörer, underleverantörer och bra samarbetspartner av en del av dem, bland annat till F&B. Vi dristade oss aldrig till att köpa dem, men jag tror att rätt mycket av det som rullade igenom

en sån klassisk verksamhet som vår också ganska bra intjäning till det seriösa i det här, och där det faktiskt blev så att man kunde ta fram bättre och bättre jobb under de här åren fram till -98 någonstans.

Jag tror att vi missionerade ganska mycket för bruket, det smarta bruket, av internet och så vidare, under just de här åren, men försökte hålla oss väldigt lugna. Men det som gick åt väldigt mycket av min tid var just att sitta med de som hade varit hos riskkapitalisterna och som då påstod att ”vi har det här fantastiska business caset” och sedan försöka ... Precis som Hans sa tidigare fick man otroligt mycket förslag om att trada arbete mot aktier som man inte kunde säga någonting om och här var vi ganska resistent. Det är klart att man gick på något som lät väldigt bra och som förmodligen var en väldigt bra idé och så småningom visade sig senare också bli det, men kanske inte med samma människor, kanske inte med det set-upet, men att det fanns någonting där. Vad jag tror händer just under de här åren som jag kände var att det fanns en väldig underskattning över vilken tid det tar att mogna ut i en verksamhet, hur lång tid det tar att börja skapa kvalité till exempel i en ny del av en definierad bransch, som å ena sidan vill tillhöra den och ta affärer där, men å andra sidan inte vill tillerkänna sig den utan stå för den här förändringen. Sen dyker just det här kapitalet upp då – och ibland kan det vara bra att påminna sig om att jordräntan över tid är 3 procent vad vi än försöker göra, så skog är rätt bra att ha också. Men att medierna inte fungerade, skulle jag vilja säga i väldigt stor utsträckning, det fanns ingen motkraft under framförallt -99 och -00.

Ett begrepp som inte kommit upp här idag men som jag i varje fall kände varje dag var den så kallade nya ekonomin, som inte kunde förklaras riktigt. Den fanns bara där och det var ett skifte. Jag sa inledningsvis att min första kontakt med internet som företeelse kom när politiker talade om det. Så småningom ledare som hade politisk bakgrund och en samhällsvision och sen sa någon demokrati här för en stund sen och det tycker jag också var ganska viktigt, för det var så man såg den här möjligheten, det som så småningom skulle bli de många människornas möjlighet att tala med varandra om makt som idag då, tillbaka som ett starkt politiskt instrument. Men jag hade en väldigt konstig upplevelse där omkring valet -98 när just de mest framträdande och mest övervärderade – vilket man ju inte var helt säker på att de var – men att de personerna och galjonsfigurerna där uppträdde i väldigt stor utsträckning hand i hand i nåt slags maskotläge med politisk makt. Man visste inte riktigt om det var en bra kraft eller om det var så att vi skulle gå in i ett samhälle där

värdena i praktiken ökade. Jag undrade ganska ofta: ”Hur ser risk management ut där egentligen hos förvaltarna och i de politiska systemen?” Jag hävdar att det i många stycken saknades lite grand. Jag blev den här tråkiga typen som alltid sa att ”Det finns ju inte, det går inte att räkna hem det här,” eller någonting annat.

Men det var fantastiskt roligt ändå att under de här åren börja arbeta med människor som hade kommit in på en annan väg. Det var oerhört berikande att få människor som kommit in teknisk väg eller någon annan väg och sett något helt annat och som hade en annan typ av tanke än de mycket klassiskt tänkande kreatörer som vi ofta i den här delen av branschen umgås med. När det här tog tid och de skavdes med varandra i ett sorts gemensamt produktionssystem kunde vi faktiskt börja se att här skulle komma rätt intressanta saker. Så när vi skapade resultat för kunderna och samtidigt vann priser i Cannes och var det nu kunde vara för relativt, ska vi kalla det för normala mediala uttryck också kunde se vägen att vi började kunna skapa saker som var internetbaserade, men på ett relevant sätt.

IPO var en fråga som kom upp även kring så konservativa verksamheter som vår. Jag sa att är det någon myt jag vill avliva så är det att det inte bara handlar om aktieägare, aktieägarvärden. Kanske en myt jag skulle vilja se lite granna justerad. Ja.

Ann-Sofie Axelsson: Jag tror att

Sven-Olof Bodenfors: Får jag bara dra en grej till ...

Ann-Sofie Axelsson: Vi kan göra så att vi lämnar ordet fritt. Nu har vi hört beskrivningen av perioden fram till och med 2001 ungefär. Resultatet av boomen och kraschen ...

Sven-Olof Bodenfors: Innan jag stänger av micken ska jag bara ta en grej. Vi råkade jobba med Frälsningsarmén på den tiden och hade gjort rätt speciella grejor åt dem, även saker lite på nätet. Då minns jag att vi fick en gratisannons från *Dagens Industri*. Den fyllde vi med följande rubrik 2001: ”Den nya ekonomin enligt Frälsningsarmén: Du ger oss pengar”.

Gustav Sjöblom: Tack för det. Då för jag en talarlista och om det är någon i publiken som vill ställa frågor eller om ni vill kommentera det som sagts, eller berätta om de stora dragen i vad som hände sen så är det bara att vifta till mig.

Rolf Jansson: Jag tänkte på en sak när ni pratade om startups. Jag jobbade då både i Stockholm och Göteborg och det är en otrolig skillnad på Stockholm och Göteborg då det gäller intensitet och tempo och allting. Hade min fru velat så hade jag bott i Stockholm idag. Det var fantastiskt häruppe. Stockholm var, till skillnad från Göteborg, staden som var platsen för det här svenska ...

Sven-Olof Bodenfors: Dynamiken.

Rolf Jansson: ... ja helt ofattbart ... och det kluster av människor som hela tiden umgicks med och sorterade idéer och tankar däruppe var helt otroligt kul eller intressant. Det var en öppenhet också, när det övergick i startups, mellan våra klassiska konsulter – vi talade ju aldrig med varandra över huvud taget, om vi inte hatade varandra så var vi i alla fall bittra konkurrenter och slogs om vartenda uppdrag då man fick vara med och slåss – men där var det en öppenhet helt som var annorlunda, så Stockholm tror jag fortfarande är en väldigt bra bas för det nya.

Sven-Olof Bodenfors: Om jag får fylla i där så är det så att i den dynamiken finns också en högre rivalitet hela tiden, alltså reflexen att ta varandras affär är betydligt större och att säga att ”nej men det här gäller ju inte längre eller så”. Det finns ett sådant affärsklimat här. Där kanske det som vi så småningom kom att göra – vi kunde leva i väldigt god samklang med till exempel Framfab med gemensamma kunder, för även om vi ibland undrade ”när kommer leveransen?”, så finns kanske inte den rivaliteten. Om man sitter lite grand vid sidan så är det kanske lättare att se hur marknaden ska dela upp sig.

Rolf Jansson: Det är avundsjuka alltså.

Sven-Olof Bodenfors: Nej, men jätteenkelt är det så att om hypotesen var den att man skulle växa i världen och växa i marknaden och göra mer utifrån den svenska basen och gå

ut i världen, så fanns det egentligen väldigt, väldigt, tycker jag ... Jag hade ingen förståelse för att den rivaliteten blev så stark annat än om det handlade om vilka pengar som fanns att få tag i som investeringar på marknaden. Om det drevs av verksamhetens eget behov av kapital egentligen eller om det drevs av ett felaktigt kostnadsläge.

Gustav Sjöblom: Vi har Hans Sydow på talarlistan

Hans Sydow: Om vi släpper affären för ett ögonblick, eller hur? Tillbaka till ”vad använder vi internet till idag?” så tycker jag att det som har hänt, som är så spännande de senaste åren är det att om vi talar om det som föddes ur detta, det vill säga all interaktiv kommunikation, all möjlighet till dialog, alla nya plattformar som vi alla använder oss av på olika sätt. För några år sen var det i varje diskussion med en kund, från vår konsultsida så var det valbara alternativ: ”Ska vi? Ska vi inte?” Där är vi inte längre utan nu är det en aktiv del av varje kommunikationsplan, varje företags gränssnitt eller interaktion med sin kundkrets, var de än är. Det är ett radikalt skifte som har skett, tycker jag, bara på några år, när man har gått från valbar till nödvändig och i det skiftet har det också skett en spännande diversifiering av vem som kan leverera den tjänsten. Där finns specialisterna inom det, där finns generalisterna som tar hjälp av tekniker, där finns inhouse-kompetens. Den kunskap som tidigare bara några få besatt som Spray och Razorfish och Framfab och så vidare, den finns nu på många händer. Det är väl det, tycker jag, som har rest sig ur den här väldigt snabba utvecklingen. Tittar man igen så är det bara femton år, vilket är en galet kort tid egentligen, men vilket skifte som blivit på de femton åren! Punkt.

Gustav Sjöblom: Då är det Mattias och sen Sven-Olof på talarlistan.

Mattias Söderhielm: Det nämndes förut att vi hade ganska bra samarbete mellan Forsman & Bodenfors och Framfab och det var ju för att Framfab var ganska långt ifrån reklamsidan. Däremot var det ju väldigt stark rivalitet mellan webbyråerna eller internetkonsulterna och man mätte sig mot varandra hela tiden. ”Jaha, nu har de så här många anställda, oj oj, oj. Vi måste ha fler anställda. Om inte vi har det kommer kursen att sjunka och kunderna går någon annanstans.” Och det här också att man från kundhåll krävde att vi skulle finnas där kunderna fanns. Framfab i alla fall hade många internationella, multinationella kunder. Vi hade Volvo, vi hade IKEA som de allra största

och ville – utifrån som det visade sig en felaktig logik – att vi skulle finnas där de fanns, men det här var ju någonting som man kunde göra jättebra ifrån Sverige och ändå göra internationella webbplatser även för de lokala marknaderna. Det drev på den här sjuka expansionen som sen visade sig vara helt ... Ja, när sen väl kraschen kom så var de här företagen, inklusive Framfab, alldeles för stora för den marknad som egentligen fanns, även om det fanns väldigt mycket som var sunt och det var mycket som överlevde också av det sunda. Framfab stannade i alla fall någonstans på 400 anställda, från 5 när det startade till 3000 anställda och sen ner igen till 400 och lever kvar i LBI⁹⁷ som var en sammanslagning av Lost Boys i Holland och resten av Icon Medialab och Framfab. Som det alltid är med bubbler så är det någonting bra som blir kvar. Så tidigt som tulpanlöksbubblan i Holland på 1600-talet, så var det naturligtvis katastrof för de som hade investerat i tulpanlökar men Holland är fortfarande världens största producent av tulpaner. Samma sak med järnvägsbubblan. Visst, de här två konkurrerande järnvägarna på Öland kanske inte överlevde, men järnvägarna finns fortfarande kvar och är en väldigt viktig del av infrastrukturen

Gustav Sjöblom: Sven-Olov och sen Oskar Broberg.

Sven-Olof Bodenfors: Bara kort för att anknyta till vad Hans sa från början. Under den här tidsperioden, de tio, femton åren, så är det fullständigt självklart idag att de alla flesta kommunikationstänk börjar med utgångspunkt: ”Vad gör vi på nätet, vad gör vi med nätet?” Det finns en självklarhet i det som kom med någonting som var inbyggt i att om webben skulle på nåt sätt ta för sig – vilket alla var överens om att den skulle göra – så skulle det också bli allas stora möjlighet och att allt väldigt mycket snarare deriverar ut från nätet än tvärt om. Det är en relativt kort tid och på så sett finns det väl ett under i det på något sätt. Men i sista ändan så ligger det ju kvar detta att det är kvalitén, idén, content som på något sätt distribueras i ett system som i sista ändan avgör om det blir en god affär för den som investerar i det. Jag tror att vi idag ser någonting som liknar en motsvarande diskussion kring journalistiken, kring medierna i sig, var de skall befinna sig och den typen av brytning. Att det där kommer att reglera sig och även där kommer det så småningom att

⁹⁷ LBI, konsultföretag som bildades 2004 som LB Icon AB när Icon och holländska Lost Boys fusionerades 2002 och blev LBI International AB efter sammanslagningen med Framfab 2006.

visa sig kvalitén, innehållet är det som avgör, inte den som skriker högst. Så sett kan man väl säga att kombinationen av ett svenskt reklamunder som flera har varit del i innan internet kom, den utveckling som kom med allt vad den innebar, och de tydligare roller som har uppstått, att det faktiskt är allt fler som har ägnat sig åt att göra bra saker på det här, ger oss en väldigt god möjlighet att från den svenska plattformen jobba vidare med att försöka behålla ... försprånget ska jag inte säga, men i alla fall att ligga i framkant på kvalitet och innovation. 2003, tror jag det var, som vi första gången fick – när Volvo hade mognat ut så kom – göra den första riktiga billanseringen som var helt knuten till internet. Man får säga att det där också är milstolpar, det där är också saker där man kan se att det här händer, men jag skulle nog ändå vilja påstå att det tog den tiden från -96 -97 när allting var där och kanske våra kamrater på de stora statliga bolagen kunde investera, till det man hade en sån tro på att man kunde paketera ett riktigt kvalitativt idébudskap och en tillräckligt bra upplevelsekvalité för att man skulle våga lita på det som ni kanske många alla visste att det skulle gå.

Oskar Broberg: Jag har en fråga till eftersom flera av er då har basat över rätt många människor, ganska få i början och sen var det väldigt många där ett tag. Det är förstas omöjligt att svara helt exakt på frågan men om ni har lust att bara fundera lite på frågan vad skulle ni säga vad har det blivit av alla de där personerna, alla de där 3000, 400, 200 personerna som var med när det hände, när hela världen var på väg att förändras. Vart tog de vägen?

Rolf Jansson: Jag svarar på det, för det är ett kul svar. Några av de som kom från oss har faktiskt gått till Sven-Olof och det är typiskt. Byråerna har förmåga att plocka upp duktiga webbstrateger. De har mer pengar än webbbyråsidan har och har intressantare utmaningar och arbetsuppgifter väldigt ofta, så de tar väldigt duktiga webbstrateger. Däremot tror jag – bara för att säga emot dig höll jag på att säga – att fortfarande är kartan över vad som kommer att hända med webben och internet jävligt oritad. Vilka aktörer som kommer att vara där. Jag är inte alls säker på att byråerna kommer att få en sån dominerande roll. Det finns många, många luckor om man ritar kartbilden. Vem tar hand om, vem hjälper företagen att reglera, eller vad ska man göra. Det är fortfarande väldigt, väldigt mycket kvar att göra och det är jag inte säker på att idébudskapet räcker som höjd utan att ...

Sven-Olof Bodenfors: Jag vill bara säga att man kan vara där och så liksom håller man sig där och så är det det man kan.

Rolf Jansson: Man kan ha olika affärsidéer om man säger så ...

Sven-Olof Bodenfors: Så kan man säga, absolut.

Rolf Jansson: ...och det tror jag vi kommer att få se mycket exempel på: nya aktörer som dyker upp här. Men många har gått till byråerna, andra har gått till IT-konsulter.

Sven-Olof Bodenfors: Det är klart att man suger upp några, men då fanns det en skärning och det var att man skulle vara intresserad, att man skulle kunna tänka strategiskt, man skulle ligga tekniskt på framkant. Man kom från den typen av verksamheter, men var också intresserad av budskapet och budskapets utformning – inte bara design utan snarare på ett mycket, mycket mera komplext idéplan. Då är det ju lite intressant att vi skapade ingen webbyrå, vi gjorde inget sådant, utan vi gjorde ett liten internt läger som hette Virus och det hade till uppgift att man skulle infektera alla de andra kreatörerna med sitt självklara förhållningssätt till nätet. Vad du säger tycker jag är lite intressant för precis i dagarna så lämnade en som kom från dig, Rolf, som kom till oss under en lång tid och som nu blir Director of Innovation på DDB i New York. Det är lite kul, det är bra export!

Gustav Sjöblom: Mattias, Johan och Hans

Mattias Söderhielm: Direkt efter kraschen var det ju många som var arbetslösa. Många var ju unga och hade plockats från högskolan innan studierna var klara. De gick tillbaka till studierna. Många försvann in hos kunderna, alltså in-house, både tekniker och kreatörer, för behovet av att göra interaktiva lösningar hade ju inte försvunnit. Även om det där under 2001–2002 kanske inte var så många företag som vågade satsa särskilt mycket på interaktiv kommunikation så fanns det ändå behov av att bibehålla det man hade och sen efter några år att utveckla det också. En hel del återfann man sen senare i olika startups, när det var högkonjunktur igen, som hade tagit erfarenheterna och det tekniska kunnandet och

drog igång verksamheter som då var betydligt mer hälsosamma än vad de hade varit under dotcom-bubblan.

Johan Ihrfelt: Jag skulle nog säga att ... vi drog igång 15 eller 20 verksamheter inom Spray och sen kraschade det. Jag och Per⁹⁸ som var största ägare tog hand om sju, åtta verksamheter som vi sen har utvecklat i olika riktningar och av alla de, säg att det kan ha varit 1500 man kanske, Sprayportalen och konsultsidan här i Sverige och närområdet. Jag dyker på dessa personer överallt i nya startups i olika verksamheter och jag har inte gjort beräkningen men jag blir inte förvånad om det är 2-300 verksamheter och de flesta gick direkt till att egentligen börja i mindre skala med den streamade web-radiolösningen eller allt vad vi nu ägnade oss åt. Många som tog idéerna vidare. Möjligtvis ... en liten annan kommentar bara att "Oj vad snabbt det gick" eller gick det snabbt eller hur var det? Jag tror att för alla oss som satt här inne i början -94, -95, -96 och liksom förespeglade en vision om hur snabbt saker och ting skulle gå – det har gått mycket snabbare än vad vi sa då, men när vi var ute och sa det så verkade vi vara totala stollar. Men om du ser på de slidesen och det vi sa då. Det gick tre gånger så snabbt och det är så mycket som har utvecklats under den här tiden så det är helt fantastiskt.

Hans Sydow: Vi hade samma sak egentligen på frågan Vart tog de vägen? Två kommentarer bara – samma svar som ni två fast i annan skala. Vårt imperium blev aldrig så stort, dessbättre. Den andra kommentaren är att av de här många hundra många tusen människorna så fanns det ju människor i alla discipliner. Alla var inte konceptuella kreatörer eller briljanta strateger utan det fanns ju en otrolig massa hantverkare som gjorde olika saker och alla hittade en roll i nästa våg

Gustav Sjöblom: Nu har jag själv en följdfråga här. Ungefär 1997 började tidningen *Resumé*⁹⁹ att ranka Månadens webb¹⁰⁰ och det blev också Årets webb. Det här är ett forum

⁹⁸ Per Bystedt, f. 1965, företagsledare. Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm 1989, på Kinnevik bland annat som vd för Trash Television 1992-94 och för ZTV 1994-96. Vd Spray från 1997.

⁹⁹ *Resumé*, tidskrift om medie- och marknadskommunikationsbranschen. Tidningen grundades 1950 av Reklamförbundet, men såldes 1989 till Bonnier Tidskrifter.

¹⁰⁰ Månadens webb, tävling som startades av *Resumé* i februari 1997 "för att skapa mer intresse för innehållet, för kvalitén i informationen" Kampen den första månaden stod mellan Spray och Icon

där jag tror att alla era namn eller firmor dyker upp, ofta som tävlande men jag tror att åtminstone Mattias Hansson även har suttit i juryn för månadens webb en och annan gång. Där är ju uppenbarligen ett gemensamt gränssnitt för det alla höll på med: det handlade väldigt mycket om att göra webbsidor. Det kom också sen ganska snart månadens kampanj som separat kategori. Det har betonats ganska mycket tidigare här att det är olika branscher, det är olika affärsidéer, det är olika logiker, men här fanns ni i alla fall i någon mån inom samma sfär, så jag undrar om det är någon som kan kommentera det?

Hans Sydow: Den där typen av tävlingar, framför allt den du nämnde, är en tävling man älskar om det går bra och hatar alla andra dagar, för det är en banal och ytlig tävlingsform. Samtidigt är det någonting som, tycker jag, har positiva förtecken därför att det finns väldigt mycket tävlingslust och fighteranda hos oss konsultföretag av olika slag. Det är en fördel med att man regelbundet har chans att mäta sig med sina konkurrenter, oavsett var man kommer ifrån, vilken disciplin, så kan man skicka in ett bidrag i just den klassen. Sen tycker jag att den andra fördelen är att den är frekvent. Stora ”SM” i reklam som heter Guldägget¹⁰¹ eller 100-wattaren¹⁰² och VM i reklam som heter Cannes Lions till exempel, det är en gång om året och då kan man ju tro att då kan man samla sig lite grann för att de sista tre månaderna prestera. Fördelen med månadstävlingarna, som vi inte alltid älskar, är att de är frekventa. Vill du vara med, du vill komma med och gå bra på rankingen måste du kämpa med att hela tiden prestera bra grejor. Skicka in, skicka in, skicka in så det är en bra drivkraft att få göra saker för sina kunder och i bästa fall göra bra saker som kan vara med.

Gustav Sjöblom: Om jag formulerar ytterligare en följdfråga så här: Var de här gränserna lika tydliga då som de framstår i efterhand; varifrån man kom och vart man skulle vad gäller kompetens och branschtillhörighet. När Spray presenterades i affärspressen så hette det ”Sveriges första reklambyrå specialiserad på interaktiva medier”.

Medialab. 'Ledare: Det är dags att ta annonsering på Internet på allvar', *Resumé* torsdag 20 februari 1997.

¹⁰¹ Guldägget, reklampris som sedan 1960 delas ut av Sveriges Kommunikationsbyråer i en rad olika kategorier.

¹⁰² 100-wattaren, reklamtävling som arrangeras av Sveriges Annonserer och Sveriges Kommunikationsbyråer baserat på bedömningar av reklamens effektivitet.

Spray och Framfab var med och tävlade i både Guldägget och även internationellt, alltså inne på reklammakarnas område. Adera gick ju från andra hållet, från att vara en reklambyrå till att kategorisera sig som internetkonsult. För Spray i november 1995 var det väl kanske mer legitimt nischas in sig som reklambyrå ... Benämningar och kategorier har varierat över tiden, men samtidigt har det funnits en gemensam beröringspunkt i det att väldigt mycket fokus har varit på hemsidan, vars roll också har varierat över tiden. I början kanske det var reklam i sig och att ha en hemsida för att det var valbart, men sen började hemsidorna få många olika funktioner. Jag försöker föra in samtalet här just på branschindelningen och kompetenser. Jag tror att Mattias Hansson viftade först och sen var det Johan

Mattias Hansson: När det gäller det här med branschindelningen och kompetensindelningen så är det nåt som i högsta grad är aktuellt för mig idag, 2010. För femton år sen startade Hyper Island, som en CD-ROM-skola. Tre stycken personer hade en massa CD-ROM-projekt. De råkade befinna sig i Karlskrona och gjorde alla de här stora CD-ROM för Telia. Men det fanns inga folk att tillgå. Det fanns ingen som kunde göra CD-ROM och alla skulle göra CD-ROM. Då startade de den här skolan för att utbilda personal helt enkelt. Vad de också passade på att göra samtidigt var – för samma år så införde svenska staten det som heter KY-systemet i skolan, kvalificerad yrkesutbildning, – att man gjorde utbildningen i det systemet, vilket är en fantastisk svensk uppfinning, eftersom det bygger på det som all akademi har kämpat för i hundratals år, nämligen att hitta en närhet till verkligheten och närhet till näringslivet och det gör KY-systemet möjligt. Därvidlag så startades Hyper Island med en metodik också, en pedagogisk metodik som bygger på kärnfrågan ”vi har inga svar”. Det finns ingen bok som har svar på det vi gör och det finns ingen människa som har svar på det vi gör. Det finns inga färdiga svar. Man kan inte komma till oss för att få svar för vi har inga svar. Det finns inga lärare, inga böcker, inga föreläsningar, ingenting. Det finns inte ett enda svar. Och i det ligger den här uppdelningen. Folk frågade då från början för femton år sen: ”Vad blir man när man går här?” ”Ingenting, det får du bestämma själv.” ”Men vad blir de då, vad ska de göra?” ”Ja, de gör väldigt mycket olika saker.” Sedan har historien visat att det vanligaste är att de blir antingen projektledare eller någon form av ledargestalter inom byrå- och konsultvärlden, eller så blir de techies eller designers. Men den där indelningen har aldrig varit aktuell hos oss. Det är femton år sen och det finns fortfarande ingen annan som gör så här i den här

branschen. Det finns ingen annan, utan alla har fortfarande svar. I fjol var jag med och startade den första amerikanska skolan som försöker härma oss som heter Boulder Digital Work som finns i Boulder, Colorado och de gör en jätteaffär av det att de är den första amerikanska skolan i den här världen utan en bestämd fakultet. Nu är de inte riktigt det, för de tillhör University of Colorado, men ... Vi har alltså aldrig ägnat oss åt den indelningen och det anses fortfarande vara spektakulärt, inte så mycket i Sverige som i andra länder.

Vad jag vill säga är bara det att vi glömmer ofta att vi sitter och pratar om den stora världen, eller vi sitter och pratar om vad vi gör här och försöker ibland finna lite lärdomar kring fel som gjordes på 90-talet, men faktum är att när jag nu är ute i till exempel USA, England, också i Asien, så är det en sak som fortfarande ... i de här branscherna vida mer stadigt fast än mycket annat som vi tror, den svenska veligheten och så ... att Sverige är ett sånt IT-föregångsland i det att vi är multidisciplinära och att vi är orädda och blandar gränser och fortfarande kan hävda att det inte är så viktigt att ha några givna svar det är någonting som sitter väldigt, väldigt hårt där ute i världen. Anledningen till det är inte bara Hyper Island, men Hyper Island var en sån spelare där tidigt. Men det är framförallt många av de som sitter här som var med och gjorde de där grejorna så tidigt. Det finns egentligen inget annat land ... Om vi tänker på många av de stora IT- eller nätframgångarna; Facebook och Google är amerikanska och kommer från den klassiska universitetsvärlden, det är tekniker och civilingenjörer från Stanford och MIT och var de nu kommer från, det är mycket, mycket klassiskt. De har oftast hittat på studentprojekt på fritiden som sen har blivit Facebook eller Och var fan ska jag landa med det här någonstans?

[skratt]

Mattias Hansson: Ja det var det här med gränserna ...

Hans Sydow: Branchuppdelningen.

Mattias Hansson: Kort sammanfattning. Vi har varit orädda i Sverige. Vi har inte vart så styrda av detta, det har inte vart så noga. Man kan vara industridesigner och ändå jobba med det, man kan vara från Handels och vara copywriter. Det är mycket såna människor

här märker jag, som har den multidisciplinära bakgrunden. Det är det många andra kulturer som inte har varit mogna för

Gustav Sjöblom: Jag trodde du skulle landa i att du inte hade nåt svar på vart du skulle landa

Mattias Hansson: Det var egentligen det, men jag hittade på det här.

Gustav Sjöblom: Nu har vi Johan Ihrfelt och Sven-Olov Bodenfors på listan och sen Mattias Söderhielm.

Johan Ihrfelt: Jag gillar Mattias analys lite där. Och Spray som digital reklambyrå ... jag tror att vi alltid var väldigt nära kommunikation och affär. Vi hade väldigt svårt med ordet reklam, till exempel, vi tyckte att det vi gjorde var mycket viktigare. Sen upplevde vi att kommunikationen var framtidens affär över huvud taget och de nya interaktiva medierna över huvud taget gav helt nya öppningar för det, men däremot befann vi oss nog hela tiden i ett gränsland och visste inte riktigt hur vi skulle positionera oss. Anledningen att sätta den här typen av etiketter var ju bara för kunderna för att de skulle kunna förstå vad de skulle köpa, hur vår offert skulle se ut i någon form. Där tror jag att vi reviderade, alltså vi hade ständiga existentiella diskussioner – apropå identitet där – på kvartals-, månadsbasis. Bara som exempel: alla dessa olika utvecklingsverktyg som släpptes från de stora programvaruföretagen och hur webben utvecklades och uppgraderades, det var ju för oss totala världssensationer. Vi kunde liksom -95, -96, -97 hände det något nytt och du kunde göra nya grafiska grejor där ute och vi hade ju krismöte och skulle träffas 5.30 redan på morgonen och sa att nu får vi ett nytt hot från reklambyråerna för nu blir det mycket enklare att göra de här illustrationerna som vi med våra koder har kunnat göra tidigare. Eller nu fick vi några nya verktyg som gjorde att vi kunde koppla på affärssystem och på allvar utmana WM-data¹⁰³ och gänget. Där befann vi oss hela tiden om jag beskriver det rätt här, hela det där häraden av gränssnittet och förhöll oss rätt så vivid om vi får kalla det på

¹⁰³ WM-data, svenskt IT-konsultföretag grundat 1969 av Thord Wilkne och Hans Mellström. Se 'Thord Wilkne och Hans Mellström – en intervju av Gustav Sjöblom, 16 januari 2008', http://www.tekniskamuseet.se/download/18.6aa228912529fe96108000191/77_Thord_Wilkne_%26_Hans_Mellstr%C3%B6m.pdf.

det sättet. Det tror jag var rätt sunt och lönsamt det var liksom sättet att hålla sig på tårna, lite spetsigt.

Gustav Sjöblom: Nu var det tydligen Hans före Sven-Olov på listan

Hans Sydow: Jag ska göra det här jättekort: jag kommer inte ihåg någon reklam som Spray har gjort, däremot kommer jag ihåg reklam som Storåkers har gjort för Spray som var väldigt bra, som handlade om att kasta nycklar i veteåkern. Men det var inte det jag skulle säga ...

Johan Ihrfelt: Det var nog den enda reklam som gjordes, tror jag.

Hans Sydow: Men om man är i nutid bara, branschuppdelning, det jag tycker är spännande just nu är att flera olika typer av konsulter rör sig mot samma centrum. Vi kan möta, precis som Sven-Olov och Forsman gjorde så insiktsfullt för många år sen, och åt det hållet rör sig många. Man vill ha in tillräckligt mycket kunskap i reklambyrå citat för att kunna göra allt. Samtidigt rör sig duktiga webbyråer in mot samma centrum: att kunna göra allt. En duktig topprankad, alltså världstopprankad, webbyrå kan få ett helhetsuppdrag från en kund och kämpar då med att förstå behovet av butiksnära kommunikation som handlar om stortavlor utanför Ica, kämpar och kanske vill göra film fastän filmen vi alla gör nu inte skickas i TV bara utan man gör film för alla typer av skärmar som kan visa film. På så sätt tycker jag gränserna löses upp och det är väldigt positivt. Det finns massor av olika kommunikationskonsulter som börjar göra samma saker. Det var mycket tydligare särdraget förut.

Gustav Sjöblom: Nu är det Sven-Olov och sen är det Michael Funke.

Sven-Olof Bodenfors: Det är ju bara att apostrofera vissa saker som sägs här. Jag tycker också den här KY-grunkan är en av de fantastiska uppfinningarna. Jag tycker också det är alldeles rätt att säga att den utvecklingen eller den branschglidningen var en annan värld, för vi som kan kommunicera kring det säger ju i stället att här finns territorialytor som rör sig och det spelar inte exakt så stor roll var gränserna går. Jag tror att vi precis nu

precis som då befinner oss med väldigt flytande gränser och det är egentligen mer hur man gör det. Jag kan säga att jag är ingen vän av ordet reklam för att det i sig innehåller en stark begränsning. Jag funderar emellanåt på varför denna värld där mötet mellan en människa och någon service provider eller kund eller Skatteverket eller Volvo eller något annat sådant, varför det kontoret är så otroligt, i många stycken, underlägset styrelsens intresse, därför att det faktiskt är så att det kanske är viktigare vilket hus man bygger och jag undrar vad fan tar arkitekterna vägen i den här territorialkartan? På vilket sätt bygger man ramarna kring en verksamhet? Det där är en diskussion som underbart att man måste ha in en mängd duktiga människor. Jag skulle vilja säga att kommunikationsvärlden är ett fortlöpande experiment och i det experimentet tror jag att vi ligger hyfsat långt framme för att vi har förhållandevis ... Under en viss tid i ett visst affärsläge eller marknadsläge så kan de här barriärerna börja sättas upp, men bransch är egentligen ingen bra indelning. Jag har aldrig upplevt att man tillhör någon, utan man gör det man gör, man skall leverera en nytta för människor och helst skall de ha roligt när de jobbar för då gör de ett bättre jobb. Den förväntan man har när man går in i en utbildning och så vidare ... Här finns ett problem, att man så mycket definierar vad man tror att man kommer att vara när man kommer ut från en utbildning. Jag tror det här är definitivt någonting som du tar i där med Hyper Island och som jag kanske upplevt delvis i HDK¹⁰⁴ någon gång, att man inte talar om för folk vad fan det är de kommer att bli. Jag kommer ihåg det väldigt tydligt när den förste copywritern kom till oss och skulle börja samtidigt på F&B 1986 och frågade ”Vad skall det bli?” Då uttryckte jag det så här: ”Om några år när någon frågar dig var du jobbar, då säger du att du jobbar där och då skall dom säga: ’å fan, jobbar du där!’ och sen kan du tolka det precis bäst fan du vill.” Jag tror att det här är någonstans det som är den drivkraften man har att arbeta med någonting som inte är helt definierat och som inte kan helt definieras, som ständigt rör sig i tiden. Och idag skulle jag vilja säga då kanske det som man skall vara observant på då i den här territorialförflyttningen, det är inte branschgränsernas upplösning utan det är marknadernas upplösning, med hjälp av de krafter vi alla varit med om att sätta i sjön, nätets möjlighet till kommunikation, att människor definierar sig inte ... Väldigt få företag och branscher idag kan sätta samma gränser och göra samma indelningar av det de brukar kalla marknader, kunder. De kan uppstå precis i helt andra ändan men också med väldigt, väldigt olika drivkrafter.

¹⁰⁴ HDK, Högskolan för Design och Konsthantverk vid Göteborgs Universitet.

Michael Funke: Hej! Jag heter Michael Funke och är doktorand i ekonomisk historia vid Uppsala Universitet, men på den här tiden ni pratar om var jag frilansjournalist och satt i ett källarkontor på Sturegatan med festfixare och frilansfotografer och galna konstnärer och sprang bland annat runt och intervjuade en del av er när ni var i ert esse, för olika tidningar, *Journalisten* och *Plaza* och så där. Kul att vara med här, både att se hur kollegor försöker tackla det här inom mitt gebit forskningen, men också att tänka tillbaka till hur jag själv upplevde det här. Jag tänkte rikta en fråga kanske främst till Mattias Hansson som jag tror kanske är den som enklast hugger på det här men om andra vill kommentera så får ni gärna komma in. Det här projektet skall ju mynna ut i en studie av det svenska reklamundret som jag förstätt, alltså hur det här som skett kanske sen början av 2000-talet och det här är lite av ett förspel som ger en form av en kontext, lite av en bakgrund, en förståelse kring kanske förutsättningarna för vissa spårbundenheter som läggs ut. Då tänkte jag att det här vi talar om nu som sker under 90-talet, hur de här små aktörerna snabbt dyker upp, internetbolag och liknande. Det är ju två processer som jag ser där som kanske löper parallellt och jag tänkte se om du kanske håller med om det Mattias, som jag tror påverkar och går in i det här interagerar och den ena är avregleringen av etermedierna som leder till att vi får en hel del nya etermedier som dyker upp, Kinneviksfären men också som spin-off det skapas en massa nya tidskrifter. Jag kunde gå runt i Stockholm och frilansa och vicka därför att det kom en massa nya tidskrifter. Stenbecks gjorde det, Bonniers gjorde det. Det fanns en ny medievärld så att säga inom medier som i någon form var traditionella. Mycket riskkapital gick in där, men det skapade också en ny kultur, en ny kultur av content. *Nöjesguiden*¹⁰⁵, som du var på innan var ju ledande i att skapa en ny bild där man ville säga att man speglade en ny kultur och det är den andra processen som jag skulle vilja kalla för subkultur, streetkultur, call it what you want. Det här är någonting som i många länder under 90-talet, ville man veta var det hände så tittade man på MTV och det var videos med artister från kanske England och USA framför allt, men Stockholm hade ganska snabbt ... Okej, nu talar jag från egen erfarenhet – Göteborg kanske också hade det – skapat egna varianter av den här moderna subkulturen och väldigt snabbt fanns det en miljö med klubbar, med tidningar, med modeskapare, sociala miljöer där folk kunde träffas.

¹⁰⁵ *Nöjesguiden*, svensk gratistidning om nöje och populärkultur grundad 1982 av Ajje Ljungberg och Michael Marlow.

Det här var någonting levande, här fanns det här begreppet vad som var creddigt och inte creddigt, vad som var riktigt, vad som var autentiskt. Min fråga är: Jag tror att de här processerna var väldigt viktiga för att skapa de ... jag misstänker att många idag som är i 25–35-årsåldern driver och jobbar med den här nätreklamen ... Har den här kulturen de processerna som löpte parallellt med internetbiten, alltså subkulturens och avregleringen av etermedierna och traditionella mediernas utveckling varit betydelsefulla för att skapa det svenska nätreklamen av idag?

Mattias Hansson: Det är väldigt intressant sammansatt bild av vad som antagligen hände. Jag har haft förmånen att träffa många av de stora tänkarna och genomförarna i världen när det gäller reklam och nya medier – vad fan nu nya medier är, digitala medier, interaktiva medier – och de är aldrig speciellt intresserade av mig. De är intresserade av mina studenter och sen är de intresserade av att jag skall berätta någonting om [engelskt uttal] Farfar [engelskt uttal] eller Forsman and Bodenfors, eller några till av de där som de kan och som de känner igen. De kan inga franska byråer eller knappast ens några engelska såna byråer, definitivt inga tyska eller spanska eller italienska, men de svenska som vinner de här priserna som pratats om här innan sitter oerhört starkt där och det är ju inget som har hänt bara på ett år utan det är från den där tiden som vi pratar om idag. Det har jag inget riktigt svar på, men tydligen av någon anledning som säkert ni som forskar och kan gräva djupare i de här frågorna kan ta reda på eller kanske redan känner till så finns det någon inneboende kraft i den här gudsförgättna hålan här uppe i iskalla norra ... Vi behöver ständigt hitta de här ... under de här åren så var det nätutvecklingen som vi adapterade oerhört snabbt. Varför gjorde vi det? Varför gjorde inte danskarna det? Köpenhamn har ju egentligen mycket bättre förutsättningar för detta skulle man tycka. Eller London, som är hopplöst efter. När vi driver utbildningar idag får vi köpa laptops till mediemänniskor för de har inga egna datorer. Någonting fick det att hända här och det finns ett oerhört sug av att liksom ligga med här. Min amatöranalys bygger på att vi är just här uppe i det kalla norra så långt ifrån allt det andra och här ser vi en chans att kunna vara med. Det är så tydligt att här är en chans att kunna vara med och göra sin röst hörd där ute i världen och den greppar vi med en gång.

Men precis som du var inne på inte bara nätutvecklingen under de här åren. En annan väldigt betydande sak för medieutvecklingen i Sverige de här åren var ZTV¹⁰⁶. Streetkulturen, avregleringen, allt det där samlades lite på ett sätt i ZTV därför att där fick alla jobb som ville, i alla fall då i början. Om du ville ha jobb och du var intresserad och du inte var så intresserad av lön – för det fick man inte – så kunde man jobba där och så fick man göra TV som sändes dagen efter. Och det är samma där, varför hände det här? Det finansierade Stenbeck mot att några av hans rika kompisars barn fick praktisera där ibland. Jag vet inte svaret på det, men det är helt klart att det finns ett ständigt pågående behov och Stockholm är det jag känner mest också – även om pratar som jag pratar – eftersom det är där jag har verkat de senaste 20 åren. Det finns ett sånt oerhört sug, det är precis det som man ser nu, de som går in i webbyråerna, de som startar de här som jobbar med webbreklamerna och som jobbar med webbkommunikationen och med rörlig bild i nya medier eller vad det nu är. De drivs av nåt sorts oerhört ... behov av att göra sin röst hörd. Har inte ungdomarna i Wien det eller Berlin det? Jo, det har de men på nåt sätt så är det så fruktansvärt starkt här och jag tror att det är en överlevnadsgrej alltså – det är ingen som bryr sig om oss här uppe men här har vi en möjlighet.

Långt svar och inte så tydligt men någonstans där så ligger det en drivkraft som jag inte har nåt svar på varför den finns, men den finns och den är oerhört stark och nu råkar det vara de här redskapen som finns. ZTV-exemplet är bra och alla magasinerna som kom där också precis -95 till 2000 när det satsades så oerhört mycket på detta. Ja, det ligger någonting i detta. Det kommer att komma mer sånt, det kommer att komma nytt, men jag vet inte vad det blir.

Hans Sydow: [viskar] Jag har inte ordet, men kan du inte säga musik och mode också.

Mattias Hansson: Jo, musik, jo precis. Det är också liksom helt sinnessjukt att vi håller på med det. Varför gör vi det? Varför är vi så bra på det?

Gustav Sjöblom: Vi har på listan nu Rolf, Mattias Söderhielm och Johan och klockan börjar närma sig fem så jag föreslår att vi drar ett streck efter det. Om det är någon som

¹⁰⁶ ZTV, tv-kanal ägd av MTG och riktad till ungdomar och unga vuxna, som sändes från 1991, först i TV3 och TV4 men senare på egen kanalplats. Lades ner 2010.

verkligen vill säga nåt så får ni vifta intensivt nu, annars så drar vi ett streck där. Bra, då drar vi ett streck efter Johan Ihrfelt, men först Rolf.

Rolf Jansson: Jaha. Nej, jag har inget att säga egentligen så jag kan dra tillbaka det. Det var branschblandningen. Idag, vi har inte lärt oss ett skit i våran verksamhet utan vi blandar ju hej vilt ifrån systemutvecklare till arkitekter, kommunikatörer och även managementkonsulter fortfarande, säljtränare ledarskapscoacher allting i en enda röra och det är jävligt kul så jag håller med i det du sa att det finns olika affärsidéer, olika sätt att förhålla sig att flytta fram med det här. Flera sa ju det förut att i det här nya landskapet finns det nya möjligheter. Jag tror på det.

Mattias Söderhielm: Ja, till den här frågan varför är vi där vi är i Sverige idag: Jag skulle säga vad gäller IT-undret i alla fall, att vi ligger så långt fram och låg så långt fram också i den här tiden som vi diskuterat. Det går tillbaka på att Alexander Graham Bell glömde att patentera telefonen i Sverige om man vill dra det så långt tillbaka. Det ledde nämligen till att vi fick världens första pirattillverkare av telefoner i Sverige nämligen Ericsson som ju bara kunde tillverka de här telefonerna i Sverige därför att Bell inte hade patent här i Sverige. Det ledde till att vi fick billig telefoni i Sverige, till skillnad från resten av världen där det alltså under 20 år var fruktansvärt dyrt med telefoner. Vi hade dessutom den fördelen att historiskt sett hade Telegrafverket varit skilt från Postverket och Telegrafverket sattes också upp som ett affärsdrivande verk, det vill säga till skillnad från de flesta europeiska länder så hade vi i Sverige inte PTT – alltså Post- och Telegraf- och Telefonbolaget – som en statlig kassako, egentligen ett sätt att ta in skatt, utan här var det en affärsdrivande verksamhet och det gjorde också att telefonin var billig. Att det inte var en del av Posten gjorde att man inte subventionerade brevtubärningen med hjälp av intäkterna från telefonin. Det gjorde sen att datakom blev billigt också. Vi hade dessutom turen att i Sverige var det aldrig reglerat med att Televerket hade monopol, vilket gjorde att det kunde komma in konkurrenter som kunde erbjuda telekom och datakom i konkurrens med Televerket, vilket också gjorde att det blev väldigt mycket billigare. Så den grunden, att det var billigt med internet när internet kom, var en av förutsättningarna. En annan förutsättning var att det hade råkat bli så i den svenska högskolevärlden att man hade gått

på den amerikanska linjen när det gällde vilka protokollstandarder man standardiserade högskolenätverken på. I större delen av Europa satsade man på OSI-modellen¹⁰⁷ som var en gemensam internationell standard för datakom, medan här i Sverige så valde vi det amerikanska spåret med internet och TCP/IP¹⁰⁸ vilket gjorde att när internetrevolutionen kom då hade vi redan en halv generation utbildade tekniker i Sverige som kunde TCP/IP, som kunde internet, den underliggande tekniken medan i resten av Europa så hade studenterna aldrig sett detta. Det var den andra delen. Sen hade vi dessutom turen att vi hade två stora statliga aktörer som pumpade in massor med pengar i den här lilla, lilla, nya branschen och det var Posten och det var Televerket – eller Telia då – som gjorde att det hela fick en kick-start. Det kombinerat med att vi i Sverige är allmänt early adopters¹⁰⁹. Vi är teknikvänliga. Det är i alla fall min analys av varför vi hamnade där vi hamnade. Och att vi fortfarande är där vi är idag har också att göra med två ytterligare saker som staten har gjort bra. Det ena är hem-PC-reformen¹¹⁰ att man har gjort det billigt för folk att skaffa hemdator och det andra är att man auktionerade ut 3G-licenserna inte tog massor betalt av de stora mobiljättarna, utan i stället så krävde man täckning vilket har gjort att vi idag ligger långt före vad gäller mobildata.

Gustav Sjöblom: Är du på audition för att bli med i vår forskargrupp, Mattias?

[skratt]

Hans Sydow: Där har ni hela storyn.

Ann-Sofie Axelsson: Det är ni allihop faktiskt.

Gustav Sjöblom: Då får Johan avrunda det här

¹⁰⁷ OSI-modellen, modell för standardisering av datakommunikation som introducerades 1978 och togs fram under ledning av ISO inom projektet Open Systems Interconnection. OSI representerade främst stora användare och europeiska datortillverkare gentemot de standarder som drevs av teleförvaltningarna genom CCITT, proprietära standarder och Internet/IP. Abbate (1999), kap. 5.

¹⁰⁸ TCP/IP, Transmission Control Protocol/Internet Protocol, det kommunikationsprotokoll som används för överföring av data på internet.

¹⁰⁹ Early adopter, användare som i ett tidigt skede tar till sig av innovationer.

¹¹⁰ Hem-PC, subvention införd 1998, som möjliggjorde för arbetsgivare att subventionera hemdatorer för anställda på ett skattemässigt fördelaktigt sätt.

Johan Ihrfelt: Svårt att göra efter detta. Jag gillar ibland att komma från det lilla, från gräsrötterna. Jag tror att allt det du sagt här det har ramat in och skapat förutsättningar och allt vad det nu är frågan om, men jag tror att någonstans underliggande så har vi uppe i Sverige varit svältfödda. Vårt klimat föder oss med svältföddhet över huvud taget. Vi behöver komma samman och den här perioden skapade en attitydförändringar hos människor till arbete och till lust och till att bli modiga och till exempel var Kinnevik och Stenbeck väldigt ickesvenskt och det tilläts och det uppskattades och många av oss älskade andra typer av inställningar till saker och ting och många av de här verksamheterna som skapades var ju ... visst vi höll på med våra produkter men ytterst var vi liksom eventbyråer för oss själva, det var otroligt sociala förekomster och det var inte bara någon traditionell amerikansk fredagsöl eller någonting sådant, utan vi var jävligt kreativa på att ha sjukt kul ihop och det var redan innan det strömmade in en massa pengar i systemet och man gjorde galna såna stora saker, utan det var ju vår uppgift. Så pratade jag och Jonas om det hela tiden, att vi ska liksom föda och inspirera. Till viss del var vi festmakare och det var många som hade den lusten att skapa nåt annorlunda eller hur vi förhåller oss till vår vardag och vårt nio till fem liksom ...

Mattias Söderhielm: Det är inte min tur att prata, men en intressant reflektion är när folk var födda som startade nya bolag då och idag. Då var man någonstans -68 till -72, någon -67:a också kanske. Det var då man var född, de som startade de här nya bolagen inom internetbranschen och det är fortfarande samma födelseår på de entreprenörer som startar bolag i den här branschen. I alla fall när jag tittar runt och träffar folk så är det väldigt många bekanta ansikten från den tiden. Så är det ju generellt när det startas nya branscher, alltifrån oljejättarna en gång i slutet på 1800-talet till järnvägsjättarna till datorföretagsjättarna, att det råkar vara de som är precis i början av karriären, som inte har någonting att förlora som startar de här bolagen och sen så har de ett sånt försprång kunskapsmässigt och erfarenhetsmässigt så det blir väldigt svårt för de som kommer in efteråt att konkurrera.

Johan Ihrfelt: Tyvärr hade vi inte erfarenheten och kanske integriteten när vi kom in i den riktigt stora världen, med alla finansmarknader och allting sådant. Hade man haft mer erfarenhet bakom sig så skulle det kanske kunnat se ut på något annat sätt.

Gustav Sjöblom: Tack så jättemycket till alla i panelen och tack till er som har lyssnat. Det har varit väldigt givande – jag kan i alla fall tala för oss forskare när jag säger det och det här är ett material som vi garanterat kommer att ha stor nytta av.

Sources and literature

Unprinted sources

'Thord Wilkne och Hans Mellström – en intervju av Gustav Sjöblom, 16 januari 2008', http://www.tekniskamuseet.se/download/18.6aa228912529fe96108000191/77_Thord_Wilkne_%26_Hans_Mellstr%C3%B6m.pdf.

Printed sources and literature

- Abbate, J. (1999). *Inventing the Internet*. Cambridge, MA: MIT Press
- Akera, A. (2007). *Calculating a Natural World: Scientists, Engineers, and Computer during the Rise of U.S. Cold War Research*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Carlzon, J. (1985). *Riv pyramiderna!: en bok om den nya människan, chefen och ledaren*. Stockholm: Bonnier.
- Castells, M. (1999). *Informationsåldern: ekonomi, samhälle och kultur. Bd 1, Nätverkssamhällets framväxt*. Göteborg: Daidalos.
- Cederquist, J. (1997). *Reklorn. 30 år i reklamens manège*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Ewerman, A. (2000). *Plattform för strategier i augment eran*. Göteborg: Adera.
- Hörnfeldt, E. och Hansson, M. (1999). *www.torget.se. Den fantastiska historien om ett av världens mest framgångsrika Internetprojekt*. Stockholm: W&W/Bonnier Icon Publishing.
- Lundin, P. (2009). *Documenting the use of computers in Swedish society between 1950 and 1980: final report on the project "From Computing Machines to IT"*. Stockholm: Avdelningen för teknik- och vetenskapshistoria, KTH.
- Magnusson, L. (2000). *Den tredje industriella revolutionen - och den svenska arbetsmarknaden*. Stockholm: Prisma.
- Mattsson, N. & Carrwik, C. (1998). *Internetrevolutionen: 1000 dagar som förändrade Sverige*. Stockholm: Bonnier Icon.
- McMahan (1999). *Elite Oral History Discourse: A Study of Cooperation and Coherence*. Tuscaloosa: University of Alabama Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Seldon, A. & Pappworth, J. (1983). *By Word of Mouth: Élite Oral History*. London: Methuen.
- Sjöblom, G. (red.) (2008a). *Standardekonomisystem för stordatorer: EPOK, EPOS & FACTS, 1969–1986: transkript av ett vittnesseminarium vid Tekniska museet i Stockholm den 29 januari 2008*. Stockholm: Avdelningen för teknik- och vetenskapshistoria, KTH. Tillgänglig på Internet: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-9676>.
- Sjöblom, G. (red.) (2008b). *IT-konsultbranschens uppkomst och tillväxt 1964–1985: transkript av ett vittnesseminarium vid Tekniska museet i Stockholm den 1 april 2008*. Stockholm: Avdelningen för teknik- och vetenskapshistoria, KTH. Tillgänglig på Internet: <http://kth.diva-portal.org/smash/record.jsf?searchId=6&pid=diva2:126927>.
- Tansey, E. M. (2006). 'Witnessing the witnesses. Potentials and pitfalls of the witness seminar in the history of twentieth-century medicine', in Doel, R. E. & Söderqvist, T. (eds.) *The Historiography of Contemporary Science, Technology, and Medicine: Writing Recent Science*. London: Routledge, 260–277.
- Thompson, P. (1978). *The Voice of the Past. Oral History*. Oxford: Oxford University Press.

Thor, M. (2005). 'Muntliga källor och källkritik', i Hansson, L. och Thor, M., *Muntlig historia*. Lund: Studentlitteratur, 21–39.

Turner, F. (2006). *From Counterculture to Cyberculture. Stewart Brand, the Whole Earth Network, and the Rise of Digital Utopianism*. Chicago & London: Chicago University Press.

Periodicals

Dagens Industri

Resumé

Veckans Affärer

Vision

Göteborg Papers in Economic History

Available online at S-WOPEC: (<http://swopec.hhs.se/gunhis/>)

1. Jan Bohlin: Tariff protection in Sweden 1885-1914. 2005
2. Svante Larsson: Globalisation, inequality and Swedish catch up in the late nineteenth century. Williamson's real wage comparisons under scrutiny. 2005
3. Staffan Granér: Thy Neighbour's Property. Communal property rights and institutional change in an iron producing forest district of Sweden 1630-1750. 2005
4. Klas Rönnbäck: Flexibility and protectionism. Swedish trade in sugar during the early modern era. 2006
5. Oskar Broberg: Verkstadsindustri i globaliseringens tidevarv. En studie av SKF och Volvo 1970-2000. 2006
6. Jan Bohlin: The income distributional consequences of agrarian tariffs in Sweden on the eve of World War I. 2006
7. Jan Bohlin and Svante Larsson: Protectionism, agricultural prices and relative factor incomes: Sweden's wage-rental ratio, 1877–1926. 2006
8. Jan Bohlin: Structural Change in the Swedish economy in the late nineteenth and early twentieth century – The role of import substitution and export demand. 2007
9. Per Hallén: Levnadsstandarden speglad i bouppteckningar. En undersökning av två metoder att använda svenska bouppteckningar för en levnadsstandards undersökning samt en internationell jämförelse. 2007
10. Klas Rönnbäck: The price of sugar in Sweden. Data, source & methods. 2007
11. Klas Rönnbäck: From extreme luxury to everyday commodity – sugar in Sweden, 17th to 20th centuries. 2007
12. Martin Khan: A decisive intelligence failure? British intelligence on Soviet war potential and the 1939 Anglo-French-Soviet alliance that never was. 2008
13. Bengt Gärdfors: Bolagsrevisorn. En studie av revisionsverksamheten under sent 1800-tal och tidigt 1900-tal. Från frivillighet till lagreglering och professionalisering. 2010
14. Gustav Sjöblom, Ann-Sofie Axelsson och Oskar Broberg (red.): Internet, IT-boomen och reklambranschen under andra hälften av nittioalet. Transkript av ett vittnesseminarium på ABF-huset i Stockholm den 17 februari 2010. 2011