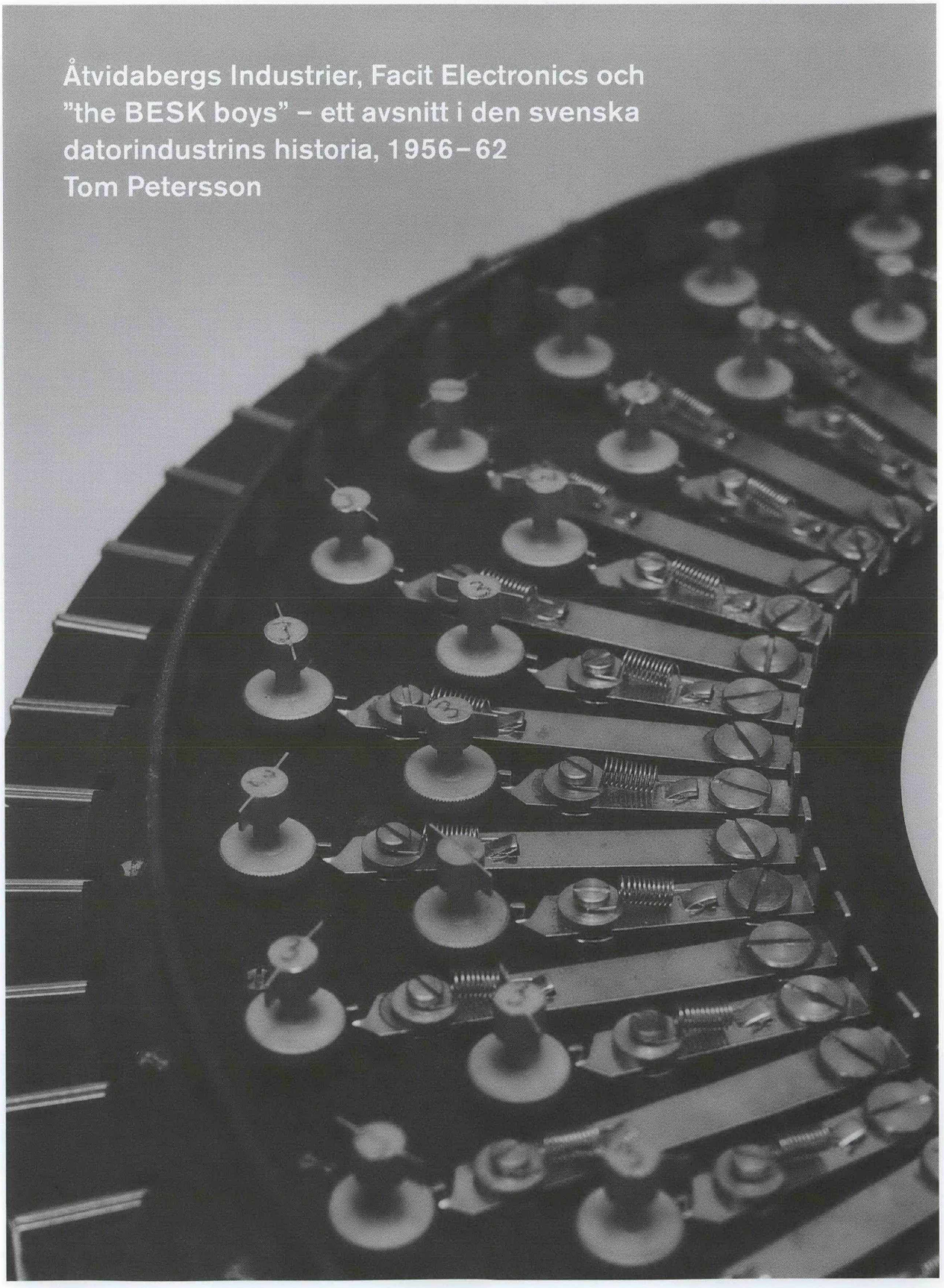
Åtvidabergs Industrier, Facit Electronics och "the BESK boys" – ett avsnitt i den svenska datorindustrins historia, 1956–62

Tom Petersson



DEN 14 FEBRUARI 1956 AVSLÖJADE de stora morgontidningarna att sju personer i den statliga Matematikmaskinnämnden värvats av kontorsmaskinföretaget Åtvidabergs Industrier AB. Matematikmaskinnämnden hade, under ledning av dess mest lysande begåvning Erik Stemme, några år tidigare presenterat världens dåvarande snabbaste elektroniska dator, BESK (Binär Elektronisk Sekvens Kalkylator). Värvningen väckte stor uppmärksamhet och förstärkte Åtvidabergs image som teknikorienterat och offensivt satsande företag. Koncernen var i detta läge Europas näst största tillverkare av kontorsmaskiner efter italienska Olivetti, och förutsättningarna för fortsatt tillväxt förbättrades nu ytterligare. Inom ett par månader hade Åtvidabergs rekryterat ytterligare elva ingenjörer och matematiker från nämnden, som därefter förde en tynande tillvaro för att slutligen läggas ned våren 1963. Ett av den tidiga svenska stordatorindustrins centrala företag, det vill säga Åtvidabergs Industrier, hade sedan en kort men intensiv blomstringsperiod. Åtvidaberg lade ned sin stordatorsatsning 1962 medan andra tillverkare, framför allt Saab men också persondatortillverkaren Luxor, höll liv i den svenska datorindustrin fram till slutet av 1980-talet.

Trots de vid ett första påseende ytterst goda förutsättningarna i det initiala skedet i mitten av 1950-talet, etablerades således aldrig någon internationellt sett livskraftig svensk datorindustri. Hårdnande konkurrens från utländska, framför allt amerikanska, datortillverkare, det bristande stödet och förståelsen från statliga myndigheter för datorernas potentiella samhällsekonomiska betydelse samt slutligen också de ledande datorföretagens oförmåga att kunna etablera ett samarbete har framhållits som de främsta orsakerna till att den svenska stordatorindustrin till stora delar kvävdes i sin linda.

I denna artikel ges en kompletterande och delvis ny bild av den svenska utvecklingen utifrån de centrala aktörernas perspektiv, Åtvidabergs Industrier AB och dess dotterbolag Facit Electronics AB. Uppgifterna som artikeln bygger på har huvudsakligen hämtats ur korrespondens mellan de högsta beslutsfattarna inom Åtvidabergs-koncernen samt ur annat företagsinternt källmaterial.

< Detalj av karusellminne, Facit EMC 64, tillverkat vid Facit Electronics 1961. Detta magnetbandsminne (Electronic Carousel Memory) för datamaskiner som utvecklades av Stemme-gruppen blev en stor kommersiell framgång.

VÄRVNINGEN AV "THE BESK BOYS"

Åtvidabergs värvning av kärnan i Matematikmaskinnämnden, som tillsatts 1948 med främsta syfte att tillgodose de svenska behoven av matematikmaskiner, hade föregåtts av långdragna förhandlingar och var en del i företagets satsning på ny teknik inom kontorsmaskinbranschen, framför allt på den ännu relativt outforskade elektroniken. Åtvidabergs VD Rolf Dencker hade i maj 1955 kontaktats av Iggesunds-direktören Gunnar Sundblad, som genom sina kontakter inom Matematikmaskinnämnden fått information om att stora delar av personalen var missnöjda med sin arbetssituation och att ett flertal dessutom redan hade erbjudits anställning av privata företag. Sundblad hade därför tagit initiativ till att kontakta ett tiotal svenska företag som han trodde kunde vara intresserade av att bilda en stiftelse som kunde bekosta anställandet av de bästa teknikerna vid nämnden. I oktober sammanträffade Sundblad återigen med Dencker. De företag som kontaktats, vid sidan av Åtvidabergs Industrier också till exempel Saab, Boliden och ASEA, ansåg att idén att hålla samman gruppen var god men ansåg sig inte vilja ta kostnaderna för en sådan stiftelse. Istället pekade flera av företagen på att Åtvidabergs var särskilt lämpliga att själva ta hand om denna satsning.

Åtvidabergs Industrier beslöt sig för att anta utmaningen. Den 15 november 1955 samlades företagets direktion till en tvådagarskonferens för att diskutera dels den kontorstekniska utvecklingen i allmänhet, dels Besk-konstruktionen och Matematikmaskinnämnden och deras eventuella framtid inom organisationen i synnerhet. Koncernens försäljningschef Bertil Nyströmer utsågs att tillsammans med Dencker och den vice VD:n Gunnar Ericsson, som var son till företagets huvudägare Elof Ericsson och destinerad att inom kort överta VD-posten efter Dencker, leda det fortsatta arbetet. Denna lilla tremannagrupp hade synnerligen god kunskap och lång erfarenhet av försäljning och marknadsföring av koncernens produkter och tillsattes alltså på grundval av sin förmåga att bedöma produkternas potentiella marknads- och försäljningsvärde. Däremot hade ingen av dem någon utpräglad teknisk bakgrund, vilket i det långa loppet skulle få negativa konsekvenser.

På styrelsemötet den 12 december 1955 klubbades tremannagruppens handlingsprogram igenom. Det var nu företagets målsättning att snarast bilda

en organisation för konstruktion och tillverkning av elektroniska databehandlingsmaskiner. Den tekniska kompetensen skulle till stor del rekryteras från Matematikmaskinnämnden. Från Åtvidabergs sida insåg man att en sådan rekrytering riskerade att allvarligt störa relationerna med en av företagets viktigaste kunder, statsmakten. Därför anordnades veckan efter styrelsebeslutet ett informellt möte mellan Dencker, Nyströmer och finansminister Gunnar Sträng. Sträng gav sitt godkännande till Åtvidabergs planer och beordrade att ärendet i forsättningen för regeringens del skulle handläggas av statssekreteraren på försvarsdepartementet, Olle Karleby, som samtidigt var Matematikmaskinnämndens ordförande.

Arbetsgruppen från Åtvidabergs Industrier hade efter ett möte med Karleby i januari 1956 fått klartecken att fortskrida med sina planer och därmed var ett potentiellt hinder slutgiltigt undanröjt. Man var från Åtvidabergs sida helt på det klara med att det var Erik Stemme som var nyckelfiguren och den största tekniska begåvningen inom Matematikmaskinnämnden. Insatserna skulle därför i inledningsskedet koncentreras till att övertyga Stemme om att övergå i företagets tjänst. Stemme skulle därefter ges möjlighet att själv handplocka de medarbetare som han ville ta med till Åtvidabergs Industrier. Den första direkta kontakten med Erik Stemme togs den 3 februari. Förhandlingarna med Stemme var snabbt avklarade och veckan efter kontaktades de personer som Stemme valt ut.

Några dagar efter att anställningsförhandlingarna avslutats, men fortfarande inte satts på pränt, beslöt Åtvidabergs VD Rolf Dencker att Saab av "hövlighetsskäl" skulle informeras, eftersom man visste att även de arbetade med utvecklingen av en egen dator. Samma dag som tidningarna slog upp nyheten om Åtvidabergs rekrytering informerades därför Saabs VD Tryggve Holm. Saab, som i det tidigare skedet inte varit särskilt intresserade, sände då omedelbart en representant till Stockholm för att övertyga Stemme och hans arbetsgrupp om att istället arbeta för Saab. Stemmes lojalitet låg nu dock hos Åtvidabergs och han informerade genast dess ledning om Saabs övertalningsförsök samt att han tackat nej till erbjudandet, trots den högre lön som erbjöds. Saabs representant gav sig dock inte utan förklarade att en högre chef inom Saab skulle återkomma inom ett par dagar och återuppta förhandlingarna. Åtvidabergs reagerade snabbt på Saabs försök att stjäla Stemme-gruppen mitt

framför ögonen på dem. Den 16 februari 1956 samlades hela Stemme-gruppen och skrev då under anställningsavtalen med Åtvidabergs Industrier. Därefter sändes Stemme tillsammans med Nyströmer till USA på en två månader lång studieresa, och därmed förhindrades ytterligare övertalningsförsök från Saabs sida. Relationerna med Saab var i det här läget synnerligen frostiga och skulle komma att påverka företagens samarbete och deras oförmåga att skapa ett djupare samarbete, flera år fram i tiden.

FRAMTIDSVISIONER OCH FÖRÄNDRADE PLANER

Åtvidabergs rekrytering av Stemme-gruppen skapade mycket goodwill för företaget, inte minst utomlands där både BESK-maskinens och Erik Stemmes kapacitet blev alltmer omtalad. Men vad Stemme-gruppen rent konkret skulle syssla med inom Åtvidabergskoncernen var inledningsvis ganska oklart. Inom företaget hade några år tidigare en speciell elektronikavdelning bildats med placering i Stockholm. Nu var det naturligt att Stemme-gruppen placerades inom denna avdelning och Bertil Nyströmer tillsattes som chef. För att skapa en tydligare bild av den tekniska frontlinjen och vad konkurrenterna sysslade med sändes alltså Stemme och Nyströmer iväg till USA våren 1956. Efter återkomsten till Sverige utarbetade de två sedan ett långsiktigt programförslag som lades fram för Åtvidabergs styrelse. Först och främst avsåg man bygga en egen BESK-kopia, för internt bruk men också för uthyrning till andra företag. Men den avgörande frågan för företagsledningen var hur stordatorsatsningen skulle kunna inverka positivt på utvecklingen av Åtvidabergs kärnverksamhet, det vill säga de mindre kontorsmaskinerna. Erik Stemme ansåg att det inom en inte alltför lång tid skulle vara möjligt att skapa en liten och lätt elektronisk räknemaskin som kunde säljas för under 10 000 kr, att jämföra med de nära en miljon kr som det kostade att bygga en BESK. Stemme-gruppen, som nu av Åtvidabergs ledning internt kallades för "the BESK boys", skulle därför i fortsättningen inte enbart ägna sig åt stordatorsatsningen utan också på att utveckla de mindre maskinerna, som ledningen trodde skulle bli storsäljarna även i fortsättningen. Redan i detta tidiga skede fanns det dock meningsskiljaktigheter inom organisationen om den framtida produktstrategin. För Stemme var utvecklingen av nya och mer avancerade stordatorer en förutsättning för hans engagemang,

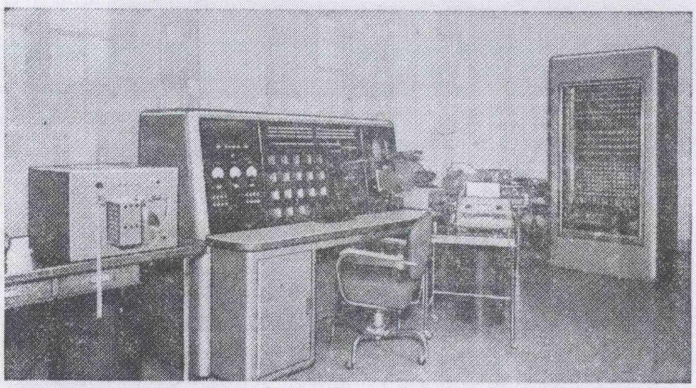
Kontorsorganisationen står på tröskeln till en ny tid

FACIT

Nu tillsätts framtidsbefattningar inom kontorsautomationen

ÅTVIDABERGS INDUSTRIER

söker för sin elektronikavdelning kvalificerade medhjälpare



Svenska statens, i hela världen välkände, matematikmaskin Besk, byggd av gruppen Stemme.

Åtvidabergs nybildade elektronikavdelning (gruppen Stemme) flyttar inom kort in i nya, moderna lokaler i Stockholm. I samband därmed kommer verksamheten att utvidgas. Vi anställer därför

MATEMATIKER,

högskoleutbildade eller civilingenjörer, för tjänstgöring som assistenter vid programmeringsarbete. Erfarenhet av kodning för elektroniska maskiner önskvärd. Vi är också intresserade av svar från kompetenta sökande som önskar tillfälliga uppdrag av samma art. Svara därför gärna också Ni

- som har akademiskt betyg i matematik och vill göra ett inkomstbringande uppehåll i studierna, eller
- som — med samma kvalifikationer — vill ha ett intressant hemarbete.

ELEKTRONIKER,

civilingenjörer eller med motsvarande kunskaper. Erfarenhet av pulsteknik en förutsättning.

KONSTRUKTÖRER,

läroverksingenjörer eller med motsvarande kunskaper. Erfarenhet av finmekaniska konstruktioner.

RITARE,

för schemaritning och renritning av mekaniska konstruktioner.

MONTÖRER,

med svagströmsteknik som specialitet och med erfarenheter av radio-, radar- eller TV-mottagare, samt

FINMEKANIKER

(instrumentmakare) och

MEKANISKA KONSTRUKTÖRER

Dessutom anställes

KUNNIGA KONTORSORGANISATÖRER

med gedigen praktik på kontor, exempelvis kontorschefs erfarenhet eller liknande. Hålkortsutbildning och intresse för utbildning i databehandlingsproblem en förutsättning.

SVAR

med fullständiga ansökningshandlingar till ekonomidirektör C. Bertil Nyströmer, AB Åtvidabergs Industrier, postfack, Stockholm 7.

Annons i Dagens Nyheter den 31 augusti 1956. Inför elektronikavdelningens flytt till nya lokaler i Solna i Stockholm planerades en utökning av verksamheten. "Nu tillsätts framtidsbefattningar inom kontorsautomationen", som det sägs i annonsen.

medan Åtvidabergs ledning mer väntade sig positiva synergieffekter på utvecklingen av den traditionella produktportföljen. Dock var man överens om att enbart bygga ett exemplar av BESK-kopian.

På senhösten 1956 förändrades dock Åtvidabergs produktstrategi på ett avgörande sätt. Saab, som själva byggt en stordator utifrån ritningar förvärvade från Matematikmaskinnämnden, övergav nu sina tidigare planer på storskalig tillverkning och marknadsföring av BESK-kopior för den öppna marknaden. Samtidigt hade Åtvidaberg fått en lång rad förfrågningar från såväl företag, universitet och andra offentliga organisationer om tillverkning av fler BESK-maskiner. För Åtvidabergs företagsledning tedde sig nu den minskade konkurrensen och den stora efterfrågan som ett gyllene tillfälle att snabbt kunna få avkastning på sin investering i Stemme-gruppen och elektronikavdelningen. Åtvidabergs styrelse beslöt därför att fler BESK-maskiner trots allt skulle byggas. Det var ett beslut som man några år senare djupt ångrade.

FORTSATT OPTIMISM OCH OFFENSIV

Under 1957 koncentrerades arbetet inom elektronikavdelningen till vidareutvecklingen av BESK-maskinen samtidigt som alltfler kontrakt på såväl den äldre, enklare versionen som den nya, men ännu inte färdigutvecklade, maskinen slöts. Den nya maskinen, som döptes till Facit EDB (Elektronisk Data Beräkningsmaskin), stod klar i oktober 1957 och företagen stod snart i kö för att hyra maskintid. ASEA hade beställt en likadan maskin till en kostnad av 1,6 miljoner kr. Optimismen inom såväl elektronikavdelningen som Åtvidabergs ledning var fortsatt stor under de nästföljande åren. Inom statsförvaltningen hade planerna för inköp av datorsystem, bland annat för folkbokföringen och uppbördssystemet, utretts under ett antal år och datum för beslut om inköp närmade sig. Chefen för utvecklingsavdelningen Bertil Nyströmer, var mycket optimistisk avseende denna affär. Hans kontakter inom statsförvaltningen ansåg att det i detta läge var mycket sannolikt att staten skulle komma att köpa Facits EDB-maskiner. Det skulle i så fall bli den överlägset största affären i företagets historia.

Stemme-gruppen hade också framgångsrikt tagit fram ny kringutrustning till datorer, som inte bara kunde användas till de egna maskinerna utan även försäljas på den öppna marknaden. Av dessa produkter var det särskilt det så kallade

karusellminnet som blev en kommersiell framgång, framför allt på exportmarknaderna. Ett flertal studiebesök hos utländska, främst amerikanska, tillverkare och forskningscentrum genomfördes och därvidlag bekräftades att Åtvidaberg låg relativt långt framme i den tekniska utvecklingen. Personalstyrkan vid elektronikavdelningen växte konstant och ytterligare utrymme behövdes. Man beslöt därför att bygga en helt ny storskalig utvecklings- och produktionsanläggning i Solna. Denna anläggning stod klar knappt två år senare.

I och med bildandet av Facit Electronics AB vid årsskiftet 1959/60 manifesterades Åtvidabergs offensiva satsning på datorer och kringutrustning samt den framtidsoptimism som, åtminstone utåt sett, var förhärskande. I styrelsen för detta nya bolag, som skulle drivas som ett självständigt men helägt dotterbolag till Åtvidabergs Industrier, samlades koncernens högsta beslutsfattare, däribland koncernens VD, vice VD och också dess styrelseordförande, allt för att markera Facit Electronics tyngd i koncernen. Även Erik Stemme erhöll en post som styrelseledamot.

En bit in på 1960-talet framstod således Åtvidabergs satsning på stordatorer och kringutrustning som en framgång. Bilden av framgång späddes ytterligare på i augusti 1960 när Gunnar Ericsson meddelade att ett samarbetsavtal träffats mellan Facit Electronics AB och det amerikanska Autonetics, som i sin tur var dotterbolag till storföretaget North American Aviation. Genom detta avtal skulle Facit Electronics produkter kunna ta betydande andelar av den jättelika amerikanska marknaden.

UNDER YTAN: UPPGIVENHET OCH MISSLYCKADE SAMARBETSFÖRSÖK

Bakom den officiella bilden av framgång och utveckling för Åtvidabergs datorsatsning fanns dock en rad problem, av såväl intern som extern karaktär. En del av problemen hade börjat ge sig till känna redan flera år tidigare. IBM hade 1957 installerat en dataservicecentral i Stockholm som sålde beräkningskapacitet på marknaden. Denna konkurrens kunde dock Åtvidabergs maskiner mer än väl klara av. Ett bakslag av avsevärt allvarligare karaktär var IBMs lansering av den nya datorn 1401, som byggde på den allra senaste tekniken och i det avseendet lämnade i princip alla konkurrenter långt bakom sig. Facit Electronics



Från Facit Electronics kontor i Solna 1960. Från vänster överingenjör Erik Stemme, ekonomichef Arne Lundberg och företagets VD Bertil Nyströmer. Ur broschyr.

VD Bertil Nyströmer konstaterade att "under 1959 fick vi lära oss att Facit EDB och dess varianter inte längre var säljbara". Intresset från kunderna vändes nu helt och hållet mot den nya IBM 1401. Samtidigt hade flera EDB-maskiner redan beställts, och de långa tillverknings- och leveranstiderna innebar att bolagets utvecklingskapacitet hade bundits upp för dessa beställningar ända fram till mitten av 1962. Beslutet att satsa på tillverkning av fler BESK-kopior, som tagits hösten 1956, var därför ett av flera avgörande misstag. Den utvecklingskapacitet som kunde använts till att utveckla nya och mer avancerade produkter hade istället bundits upp till modifiering av redan befintliga produkter.

IBMs och flera andra amerikanska storföretags satsning på den svenska marknaden skapade också, enligt ledningen i Facit Electronics, en allmän misstänksamhet mot bolaget om huruvida det verkligen hade några som helst möjligheter att hänga med i den snabba teknikutvecklingen. Detta i sin tur ledde till minskad försäljning och personalavgångar. Förtroendekrisen blev än djupare när köparen av den första EDB-maskinen, ASEA, förklarade sig vara missnöjda med dess kapacitet och istället köpte en IBM-maskin.

Företaget hade heller inte lyckats få de statliga order man hoppats på. De stora upphandlingarna som planerades vid mitten av 1950-talet hade dragit ut på tiden, och olika statliga kommittéer fortsatte att utreda frågan vidare. IBM hade efterhand, under åren 1958 och 1959, utkristalliserats som den klara favoriten för de statliga datorköpen. Bertil Nyströmer och Gunnar Ericsson arbetade dock mycket aktivt för att få till stånd en förändring av läget. Med åberopande av såväl näringsgeografiska som säkerhetspolitiska argument och genom taktiken "uppehållande försvar" (Ericsson var reservofficer) skulle man sakta men säkert övertyga statsmakten om att Åtvidabergs alternativ var konkurrenskraftigt. Nyströmer hade också sin egen förklaring till varför Åtvidabergs produkter inte ansågs dugliga nog av de statliga myndigheterna. De statliga kommittéerna använde sig nämligen av en liten expertgrupp, bestående av ingenjörerna Åke Pernelid, Olle Dopping och Gunnar Hävermark, som konsekvent underkände Åtvidabergs förslag och istället föreslog inköp av IBM-maskiner. Orsaken till underkännandena var, enligt Nyströmer, att de två förstnämnda upprepade gånger hade sökt anställning hos Åtvidabergs men alltid nekats. "Därtill kommer att Gunnar Hävermark aldrig kan glömma, att Stemme-

gruppen gick till Åtvidabergs en månad innan han skulle komma tillbaka från Amerika och bli chef för gruppen", skrev Nyströmer till Gunnar Ericsson i juli 1959.

Bildandet av Facit Electronics AB var en direkt respons på den djupa förtroendekris som Åtvidabergs datorsatsning hamnat i vid slutet av 1950-talet. Satsningen, som man på olika sätt skulle skapa mycket uppmärksamhet kring, skulle dementera ryktena om att Åtvidabergs tröttnat på EDB-satsningen och försökte dra sig ur marknaden. Ett andra sätt att markera att företagets datorsatsning var långsiktig och seriös var det samarbete med Saab som annonserades i oktober 1959. I en gemensam presskommuniké från Saab och Åtvidabergs Industrier förklarades att bolagen nu etablerat ett samarbete inom dator- och elektronikområdet. För att kunna skapa en slagkraftig svensk industri var det nödvändigt att såväl personella resurser, kapital som marknadskännedom kraftsamlades i en gemensam satsning. Mer inofficiellt fanns det också andra motiv till ett samarbete. Genom ett organiserat samarbete skulle "onödig" konkurrens mellan företagen undvikas och därmed kunde man koncentrera sig på de mest lönsamma projekten.

Samarbetet mellan Åtvidabergs Industrier och Saab var dock allt annat än smärtfritt. Relationerna var sedan tvisten om Matematikmaskinnämnden i början av 1956 kyliga. Läget försämrades under sommaren 1956 när Saab ansåg att Åtvidaberg på olika sätt försvårade Saabs egna datorutveckling, som ju byggde på de ritningar som nämnden gjort och som dessutom var beroende av kontinuerligt stöd från densamma. Från Saabs sida var man kritisk mot att Åtvidaberg överhuvudtaget anställt Stemme-gruppen (vilket med tanke på deras eget värvningsförsök ter sig anmärkningsvärt) och mot att Åtvidaberg inte ville låta sin personal samarbeta med Saab. Efter påtryckningar från Olle Karleby på Försvarsdepartementet mjuknade dock Åtvidaberg och lovade att vara mer välvilligt inställda till Saabs krav på samarbete, trots att man juridiskt sett inte var skyldiga till det.

Efter presskommunikén i oktober 1959 sammanträffade Åtvidabergs VD Gunnar Ericsson de närmaste månaderna ett flertal gånger med Saabs ledning för att diskutera de vidare formerna för samarbetet. Ericsson rapporterade om ett markerat ointresse från Saabs sida. VD Tryggve Holm var mest fokuserad

på invigningen av Saabs nya bilfabrik medan styrelsens mäktigaste person, Marcus Wallenberg, överlag visade en återhållsam och avvaktande attityd till det tänkta samarbetet. Misstänksamheten från Saabs sida rörande Åtvidabergs intentioner och inställning till samarbetet förstärktes ytterligare när Facit Electronics AB lanserades vid årsskiftet 1959/60. Gunnar Ericssons förklaringar hjälpte föga. Den negativa inställningen från Saabs sida gjorde att även Åtvidabergs ledning drog öronen åt sig. Det gällde nu att inte tappa ansiktet utåt och att det en gång storslagna samarbetsprojektet därmed skulle framstå som ett luftslott, vilket det i själva verket slutligen utvecklades till. I början av 1960 tecknade företagen ett enkelt samarbetsavtal och bildade sedan också ett gemensamt försäljningsbolag. Båda konstruktionerna var dock av ringa betydelse för företagens fortsatta verksamhet.

INTERNA KONFLIKTER

Det fanns också en rad interna, organisatoriska problem inom Åtvidabergs elektronikavdelning som inverkade negativt på utvecklingen. En del av problemen kan hänföras till Åtvidabergsledningens svårigheter att inkorporera Stemme-gruppen i koncernen. Ledningen var vid rekryteringen 1956 medveten om det missnöje som fanns hos Erik Stemme och andra inom Matematikmaskinnämnden. Framför allt grundade sig det missnöjet på bristen av långsiktiga strategier, alltför liten grad av självständighet och bristande resurser för vidareutveckling av nya maskiner. Åtvidabergs ledning var därför i det initiala skedet synnerligen angelägen om att tillgodose Stemmes krav och önskemål, både de privata och de professionella. Till exempel ingick i rekryteringen av Stemme inte enbart sedvanlig lön och bonus utan också hjälp med bostad och andra förmåner. För flera av de produkter som Stemme varit med om att utveckla erhöll han också frikostiga ersättningar, allt som en del av ledningens strategi att så smidigt som möjligt inordna honom i organisationen.

Stemmes närmaste chef var Bertil Nyströmer. Inledningsvis var deras relation relativt god. Efter den gemensamma resan till USA våren 1956 sände Nyströmer ett personligt brev till Åtvidabergs styrelseordförande Elof Ericsson där han skriver att "Stemme är en förtjusande fin människa, och vi har haft ett utomordentligt trevligt samarbete under hela resan". Relationen mellan de två

försämrades dock snabbt under de närmaste åren, av både personliga och professionella skäl. På en enskild middag med styrelseledamoten Edy Velander i september 1959 berättade Nyströmer öppenhjärtigt om de samarbetsproblem och den dåliga stämning som rådde inom elektronikavdelningen. Bildandet av Facit Electronics AB rådde inte bot på situationen. Det diskuterades att tillsätta Stemme som VD för det nya bolaget, men detta föll dels på att det skulle uppfattas som en alltför klar missnöjesyttring med Nyströmers insatser, dels på att man var mycket osäker på om en sådan utnämning verkligen var genomtänkt. Stemmes insatser skulle koncentreras till att utveckla nya produkter, inte till att leda en affärsdrivande organisation.

Nyströmer var fortsatt missnöjd med Stemmes insatser och beteende även efter att det nya bolaget sjösatts. Särskilt allvarligt ansåg Nyströmer att de mycket sena rapporterna om uppkomna förseningar var. Detta visade på en uppenbar brist på affärsmässighet och kunskap om marknadens villkor hos den tekniska ledningen, det vill säga Stemme. Som exempel framförde Nyströmer att han fått veta att den EDB-maskin som beställts av försäkringsbolaget Framtiden skulle bli avsevärt försenad först samma dag som den skulle levereras. Även faktureringsmaskinen Facitronic, som projekterats av Facit Electronics skulle bli minst ett år försenad, vilket "kom som en blixt från klar himmel" för såväl Nyströmer som övriga moderbolagsrepresentanter. Slutligen ansåg Nyströmer att Stemme-gruppens främsta målsättning hela tiden hade varit att utveckla en ny och mer avancerad datamaskin, vilket gjort det omöjligt att samla organisationen kring det långsiktiga produktprogram som moderbolaget Åtvidabergs ledning i sin tur enats om.

AVVECKLINGEN AV STORDATORSATSNINGEN

De interna och ofta personligt grundade konflikterna inom Facit Electronics AB, den förändrade konkurrenssituationen och det misslyckade samarbetet med Saab medförde att Åtvidabergskoncernens ledning hösten 1961 beslöt sig för att avbryta satsningen på de stora EDB-maskinerna. Dessutom skulle Facit Electronics omorganiseras och dess verksamhet istället inriktas på utveckling och produktion av mindre kontorsmaskiner och kringutrustning till datorer. Beslutet var av flera skäl av känslig natur och endast en mindre krets inom

företaget informerades om beslutet. Det var särskilt viktigt att företagets relationer med statsmakterna förblev goda. Bara ett halvår tidigare hade Åtvidabergs Industrier, tillsammans med Saab, krävt att få vara med i den statliga upphandlingen av stordatorsystem, en fråga som ännu inte var avgjord. Nu ville man absolut inte ha beställningen. Företagsledningen hade omvärderat situationen, främst med hänvisning till de amerikanska storföretagens relativt sett avsevärt större resurser. Om Åtvidabergs skulle få den statliga ordern skulle alla tillgängliga resurser inom koncernen krävas för detta och ändå skulle man i det långa loppet inte kunna konkurrera. Nyströmer skrev till Gunnar Ericsson i oktober 1961: "Min första tanke var att vi redan nu, då vi inser det omöjliga i denna kamp, skulle stiga ur. Emellertid har vi nog kommit fram till att det är svårt att göra ett sådant avhopp 'snyggt' och med bibehållet ansikte, eftersom vi för en så relativt kort tid sedan som sju månader begärde att få vara med". Saab fortsatte dock att vara med i budgivningen och erhöll slutligen också en del statliga order, vilket vände fokus bort från Åtvidabergs avhopp.

Samarbets- och effektivitetsproblemen inom Facit Electronics gjorde att VDn Bertil Nyströmer, efter samråd med Gunnar Ericsson, kallade in organisationskonsulten Bohlin & Strömberg i december 1961. De föreslog i maj 1962 en lösning som innebar en tydligare central styrning av den forsknings- och utvecklingsverksamhet som bedrevs inom enheten. Aktiebolaget Facit Electronics omvandlades till ett renodlat förvaltningsbolag medan personalen istället anställdes av koncernens moderbolag. De planer för den fortsatta verksamheten som redan dragits upp föregående höst fastställdes, de fackliga organisationerna informerades och avvecklingen av stordatorsatsningen blev därmed också officiell. Den 7 december 1962 togs det formella beslutet i Åtvidabergs styrelse. Omorganisationen innebar också att flera av de centrala aktörerna mer eller mindre lämnade sina positioner hos Åtvidabergs Industrier. Bertil Nyströmer erhöll en reträttpost som ansvarig för vissa afrikanska marknader, med placering på Kanarieöarna. Erik Stemme slutade vid årsskiftet 1963/64, erhöll en professur vid Chalmers och bedrev därefter en omfattande och lönsam sidoverksamhet inom forsknings- och produktutveckling för den svenska industrin. Stemme utförde även fortsättningsvis vissa konsultuppdrag åt Åtvidabergs Industrier.

MARKNADEN MÖTER TEKNIKEN: EN OMÖJLIG KOMBINATION?

Sett till de förutsättningar som var gällande för Åtvidabergs Industrier vid mitten av 1950-talet är det svårt att tänka sig en mer slagkraftig kombination av kunnande och erfarenhet inom såväl teknik som marknad. I Stemme-gruppen hade företaget teknisk spetskompetens. Koncernens försäljningsorganisation var synnerligen slagkraftig med dotterbolag och agenter i mer än 100 länder runtom i världen. Åtvidabergs högsta ledning hade dessutom personliga kontakter och etablerade nätverk inom såväl industrin som den statliga förvaltningen, som kunde utnyttjas för olika ändamål. Varför slutade då stordatorsatsningen som den gjorde? Helt klart är att de amerikanska konkurrenternas intåg på den svenska marknaden var ett mycket stort, men inte oöverstigligt, hinder för de svenska företagen. Det misslyckade samarbetet med Saab är en annan komponent i förklaringen, som också tidigare lyfts fram. De två företagen lyckades aldrig reparera den ansträngda relationen som uppstod i och med Åtvidabergs rekrytering av Stemme-gruppen. Istället präglades deras fortsatta relation av misstänksamhet och en ovilja att ta risker, vilket utan tvekan förhindrade ett djupare samarbete mellan Saab och Åtvidabergs Industrier.

Det fattades också ett antal, som det skulle visa sig i efterhand, felaktiga beslut. Det kanske allvarligaste var beslutet hösten 1956 att fortsätta tillverka modifierade BESK-kopior istället för att ta fram nya och än mer avancerade datorer. Detta beslut medförde att de begränsade resurserna för forskning och utveckling av nya produkter bands upp på ett mindre lämpligt sätt. Slutligen hade ledningen inom Åtvidabergs Industrier och Facit Electronics mycket stora svårigheter att inkorporera "the BESK boys" i organisationen. Ett flertal gånger uppstod det konflikter mellan den högsta ledningen och den utvecklingsgrupp som leddes av Erik Stemme. Inom direktionen uttrycktes vid återkommande tillfällen missnöje med den föga marknadsinriktade inställning som utvecklingsingenjörerna visade. Direktörerna ansåg att det var lite för mycket lekstuga över den verksamhet som Stemme ledde, och efterlyste mer affärsmässighet. Man ville helt enkelt så snabbt som möjligt ha färdiga produkter som kunde inbringa nödvändiga förtjänster till bolaget. Åtvidabergs ledning hade inte heller vare sig beredskap för eller erfarenhet av personal som inte var beredda att i alla lägen underordna sig organisationens övergripande målsättningar.

Fallet med den svenska datorindustrins uppgång och fall utgör i ett internationellt perspektiv inget undantag. I ett flertal av de västeuropeiska länderna, till exempel i England, Holland och Frankrike, utvecklades liknande inhemska industriella projekt, som vanligen slutade med att de amerikanska storföretagen med IBM i spetsen helt tog över marknaden. För ledningen i Åtvidabergs Industrier upplevdes dock inte stordatorsatsningen som särskilt misslyckad i början av 1960-talet, då koncernen fortfarande gjorde stora vinster på sina traditionella kontorsmaskiner. Man hade då inte insett att det var datorerna som skulle komma att utgöra kärnan inom kontorsmaskinbranschen och för kontorsarbetet som helhet, och inte enbart vara ett komplement.

Källor

Facitarkivet i Åtvidaberg: VD Gunnar Ericssons personliga handlingar och korrespondens samt direktionsprotokoll, styrelseprotokoll, bolagsstämmoprotokoll och årsredovisningar för Åtvidabergs Industrier AB.

Litteratur

Annerstedt, J et al (1970), *Datorer och politik. Studier i en ny tekniks politiska effekter på det svenska samhället*, Zenitserien 10, Kristianstad.

Bäck, M (1982), *Datorisering och datapolitik*, Liber förlag, Malmö.

Chandler, A D Jr. (1997), "The Computer Industry. The First Half-Century", i David B Yoffie (ed), *Competing in the Age of Digital Convergence*, Harvard Business School Press, Boston.

Geer, H de (1991), *På väg till datasamhället. Datatekniken i politiken 1946–1963*, KTH, Stockholm.

Henriksson, S (1969), "Den svenska utvecklingen", i Peter Naur, *Datamaskinerna och samhället*, Studentlitteratur, Lund.

Johansson, M (1997), *Smart, Fast and Beautiful. On Rhetoric of Technology and Computing Discourse in Sweden 1955–1995*, Linköping Studies in Arts and Science 164, Linköpings universitet.

Lund, J (1987), "Något om de första svenska datamaskinerna", i *Dædalus*, Sveriges Tekniska Museums årsbok, Stockholm.

Lund, J (1988), *Från kula till data*, Gidlunds, Lund.

Peterson, G (1999), *Från ASJA till SAAB. Historien om en flygindustri*, Saab AB, Linköping.

Wit, D De (1997), "The Construction of the Dutch Computer Industry: The Organisational Shaping of Technology", i *Business History*, vol. 39, pp. 81–104.