

Björn Algvist och Intentia

Man startade i mitten på 80-talet. BA var i Linköping samtidigt som IFS startade. Trenderna var kapitalrationalisering. Då fanns IBM-programvaror såsom RPG, COPICS, MAPICS som var enkla och rudimentära system. Tre personer drog i gång och bygger programvara och konsulting. Rekryterade några mycket bra personer från systemvetenskaplig linje. Tur att de var så bra. Logistik, lön, PA var huvudinriktning med ett nytt tänk. HW blev Ericsson eller IBM, valet blev IBM System 34. Man riktade in sig på medelstor verkstadsindustri. Det pågick några år. -86 : Målet blev så småningom att blir större i Sverige – rekrytering och geografisk spridning. Kontor sattes upp i Sthlm, Gbg, Malmö och i Norrland. Mycket säljriktat. Intentia växte från 15-20 pers till ca 100 pers. Konkurrenten var IBS. Kundgruppen svenska mellanstora industrier. De stora byggde eget på den tiden, t.ex. Volvo, Atlas Copco.

1990 tänkte man till. Man sålde till Pharmacia i Uppsala, Intentias första stora kund . Storföretagen ställde krav på en värld utanför Sverige. Internationellt ställdes höga krav – stor konkurrens framför allt från USA. Hur är moms i Tyskland? Valutor? Man ville bygga ett internationellt bolag. Man skulle kunnat leva i bara Sverige några år till.” Man var en lådbil i ett Formel 1 lopp”. De internationella konkurrenterna sopade helt rent, man måste ta ett nytt grepp. Konkurrenterna var ex BPCS, MAPICS, SSA, Peoplesoft.

Sverige hade bästa tänkbara tekniker och utvecklingsmiljö. Man satsade stort och byggde ett internationellt säljnät, först i Europa – det blev 70 kontor internationellt och 4000 anställda. Kostnad en halv miljard - självfinansierat. 1995 gick man till börsen. Man gick från plats ca 100 till 4:a, 5:a i världen storleksmässigt. Många av de större konkurrenterna föll. Det blev problem pga av plattformen. Produkten blev bra.

Men man gjorde två ödesstigma misstag: Satsningen i USA kostade för mycket. bl.a. beroende på att man rekryterade fel personer. Sedan ”tvingade” kunder som Toyota och Autoliv in Intentia i Japan som var ett stort misstag – de ville bygga själva (egenutveckling).

Det gick i övrigt bra. Stor hjälp av IBM – superbra partner till mitten 1990. Sedan var IBM en katastrof. AS-400 miljön var tekniskt superb, men IBM schabblade bort teknikförsprånget. Intentia fick skriva om hela sitt system med miljardförlust som följd. Flera av konkurrenterna föll på teknikskiftet. Intentia tog sig från 100 MSEK till 4 Miljarder SEK på ca 10 år.(Mycket snyggt marscherat!). Men vid Millenieskiftet blev det – tvärnit. Man blev tvungen att säga upp minst 1.000 pers. Man kan säga att -97-98 var ”dopade” år. Då växte man med ca 40 % per år.

Man insåg att USA var en absolut nödvändighet och valde då att sälja bolaget till en amerikan. Intentia var i minsta laget. Antingen ska man bli ett Oracle eller så ska man låta bli Och som sagt, man rekryterade fel personer i USA

Med facit i handen, vad skulle man eventuellt ha gjort annorlunda?

Enligt BA skulle man tidigt ha ändrat prissättningsmodellen från licens- och underhållsavgift till att bara hyra (ingen licens) – en förutsägbar affärsmodell.

Vidare skulle man bildat ett partnerägt bolag, med den finansiella marknaden. Med en omsättning på 4 Mdr var lönekostnaden 3 Mdr. Man borde gjort betydligt större nyemissioner. Som exempelvis amerikanska forsknings- och utvecklingsbolag. Det måste få kosta.

Exempelvis avlönade Oracle sin personal genom gratisoptioner utanför resultaträkningen, vilket inte skulle vara lagligt i Sverige. Därför är amerikanska softwarebolags vinster faktiskt imaginära. Även marginalsikten i Sverige är ett problem.

Teknikskiften förändrar konkurrensbilden. Man satte bolagets existens på spel. IBS väntade längre, men ny plattform kom 2005 ung.

Ingen lyckas sälja en sådan produkt via partner. Säljkostnaden blir för hög och sedan tar partnern hand om underhållsintäkterna. Intenia hade 100-tals partners för beslutsstöd etc.

Samtidigt kostar en upphandling i snitt 700.000 SEK. Intenia tog ung 1 av 3 upphandlingar. En partner tar aldrig en sådan risk. Intenia hade vissa partners som då fick exklusiv marknad så länge de höll sin säljbudget.

SAP var smarta och lärer sig bl a med Andersen Consulting. Dom "sålde" SAP och levde på konsulttimmar.

Intenia hade bl a CAP som parter. Ett projekt hade 1:3 mjukvaru- – konsult-kostn. SAP har 1:10. Ett Intenia projekt kostade max 1/3 av kostnaden för ett SAP projekt.

Intenia var en liten spelare jämfört med ex SAP. En installation av SAP kunde mycket väl kosta uppåt 1 miljard SEK – nästan som Intenias omsättning på ett år.

Man hade lyckats i USA om man rekryterat rätt. Man borde ha flyttat till USA.

På Intenia var det ca 3000 konsulter, 400 sälj och 400 på utveckling. 1,2 Miljard i licensintäkt, 2,5 konsultintäkter. Specialister har låg beläggning och måste resa mycket och på många i olika länder

BA konstaterade att det är nästan omöjligt att genomföra en kraftig expansion samtidigt med god lönsamhet.

Vid pennan:

Peter Söderström och Leif Jonas

Hösten 2010